

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del “ciudadano empresa”. Normativas y realidades.

Una visión integral incluyendo Argentina.

INDICE:

	PÁGINA
Introducción	1
1. Principales aspectos conceptuales sobre la Responsabilidad Social Empresaria	3
2. Definiciones y visiones sobre la Responsabilidad Social Corporativa o Empresaria	17
3. Consideraciones trascendentes sobre la inserción en la sociedad civil del ciudadano empresario	28
4. Componentes relevantes que integran el concepto de Responsabilidad Social Empresaria	33
5. Posibles parámetros a implementar para la medición de la Responsabilidad Social Empresaria	36
6. La visión de los empresarios. La visión de la sociedad y el Estado. Compatibilización de objetivos	41
7. Responsabilidad Social Empresaria en Argentina	44
8. Esbozos para la implementación de un programa concreto y medible de Responsabilidad Social Empresaria en Argentina	50
9. Conclusiones sobre una temática incipiente	54
10. Glosario	57
11. Bibliografía	62
Anexo I – Indicadores	65

AUTORES:

Ignacio A. González García

Liliana V. López Mato

Roberto G. Sylvester

INTRODUCCIÓN

El valor más grande de una Nación es el espíritu de su gente, y el mayor peligro que puede amenazar a una Nación es la desintegración de ese espíritu.

George Courtelyou

La permanente evolución de "lo social"

Nunca "lo social" parece haber tenido la trascendencia actual, que crece día a día, no solo a nivel nacional, sino internacional. Contrariando a los escépticos, a lo largo de los siglos, la humanidad se las ha ido arreglando –a pesar de la subsistencia actual de enormes conflictos– para mejorar, lenta pero permanentemente, la calidad de vida del hombre. Basta echar un vistazo hacia atrás, adentrarse en la historia y comparar con el presente, para comprender el proceso de evolución. Aquello de que "todo tiempo pasado fue mejor" pierde consistencia ante el imponente avance de la ciencia y de la tecnología, sin por ello olvidarnos de la inmensa cantidad de lacras sociales que quedan aún por resolver, tanto en nuestro país como en el mundo. Como ya hemos dicho en los dos trabajos anteriores, la política, la ciencia y la cultura, adquieren relevancia diferencial en la medida en que se vuelven más "antropocéntricas", es decir cuando tienen como objetivo final el incremento del bienestar y el desarrollo espiritual e intelectual del ser humano.

Las empresas y su responsabilidad social

Gran parte de la actividad de la sociedad tiene lugar dentro de las corporaciones, las que con sus conductas –positivas o negativas– tienen enorme influencia sobre la sociedad civil resultante. No llama la atención entonces, el incesante tratamiento de la temática relacionada con la Responsabilidad Social Empresaria. El rescate de los valores y de las conductas, no afecta hoy únicamente a las personas físicas, sino que involucra –y en grado creciente por su enorme efecto multiplicador– a la empresa. Es difícil imaginar empresarios

"Es difícil imaginar empresarios exitosos que no se involucren activamente en la problemática del entorno"

exitosos que no se involucren activamente en la problemática del entorno, tanto en lo relativo a los aspectos sociales, al medio ambiente y otros.

Finalizando la tarea emprendida hace más de 2 años, de análisis y producción de informes sobre lo social, que se materializaran en los trabajos sobre Balance Social (2001) y Capital Social (2002), el equipo Empresa y Sociedad de IDEA somete a la consideración de la comunidad de negocios, el empresariado y la sociedad civil, el presente trabajo sobre Responsabilidad Social Empresaria.

Si bien las tareas de recopilación de información y análisis de las normativas vigentes nos han llevado generalmente a analizar trabajos de investigación y normas elaboradas en los países denominados desarrollados, no hemos dejado de incluir un capítulo específico donde abordamos un esquema concreto y un borrador de propuesta para implementar un programa de Responsabilidad Social Empresaria en nuestra Argentina, donde el tema, aún embrionario, no deja de tener trascendencia.

Distintas visiones: la búsqueda del equilibrio. ¿Responsabilidad o beneficio?

Separar la paja del trigo ha sido quizás la principal tarea acometida. Mucho se ha escrito, no es poco lo que se declama, abundante lo que se ha normado, pero lo que cuenta realmente es el accionar concreto y medible. Cantidad de agua ha pasado bajo los puentes desde que Milton Friedman, allá por 1970, expresara que el objetivo primordial y casi único de la empresa era obtener utilidades. Opuestamente, e impulsando el péndulo hacia el otro extremo, no pocas veces algunos ensayos actuales de especialistas pretenden endosar a los entes empresariales un ramillete interminable de responsabilidades que exceden largamente sus posibilidades. Precisamente, uno de los objetivos de este trabajo ha sido la permanente búsqueda del equilibrio, de la responsabilidad social adecuadamente enfocada, de la

razonabilidad, del encuentro con la dosis adecuada, desechando extremismos mediante el tamiz del buen criterio y del sentido común.

Cuando la sociedad se pone "la toga" del juez

La sociedad civil, consumidor final del producto o servicio empresarial, exhibe una toma creciente de conciencia, interesándose y adoptando posiciones activas respecto de los

comportamientos del ciudadano empresario. Emerge así la actitud de la comunidad, forjada en apreciaciones reales o de imagen, que emite su opinión y vota, premiando o sancionando a las empresas según sus percepciones.

Un puñado de articulaciones básicas

Sintetizando algunos conceptos centrales que se encuentran diseminados a lo largo del trabajo, podríamos afirmar que:

- La Responsabilidad Social Empresaria es una realidad que ha llegado para quedarse. Los reduccionismos cortoplacistas de visualizar al ente empresario como un mero productor de rentabilidad para sus dueños, pierden vigencia ante la realidad económica y social.
- La Responsabilidad Social Empresaria no consiste en la extensión sin fundamentos racionales de las obligaciones de la empresa hacia el reemplazo del rol que tiene el Estado en todas sus formas, ni del rol de las organizaciones no gubernamentales. Por el contrario, en una sociedad sana, el Estado debe retener todas sus responsabilidades; de ser necesario, la comunidad toda debe coadyuvar a reconstruirlo, pero de manera alguna reemplazarlo.
- La visualización de la responsabilidad empresarial como una nueva carga para las corporaciones, padece de gran miopía. La inserción social de la empresa en la comunidad es una avenida de doble mano, en la cual circulan balanceadas cantidades de responsabilidades y de beneficios. Pensamos que esa "doble vía" se irá constituyendo poco a poco, en la única manera de transitar. Pocas veces el mundo empresarial y la comunidad civil se enfrentarán a una situación tan clara de "ganar-ganar". Cuidarla y monitorearla son tareas reservadas para los líderes talentosos y equilibrados.

"La inserción social de la empresa en la comunidad es una avenida de doble mano en la que circulan balanceadas responsabilidades y beneficios"

"Dentro del proceso de reconstrucción de Argentina, la RSE está destinada a cumplir un rol importantísimo"

Reflexiones no pretendidamente finales

La sociedad civil es crecientemente participativa en la evaluación de actitudes y conductas de todos los actores del tejido social. Los entes empresarios no escaparán al juicio equilibrado de la comunidad. Reputación, trayectoria y generación de confianza son hoy recursos intangibles tanto o más trascendentes que el resto de los activos de una organización.

La empresa, como centro creador de riqueza y de gerenciamiento y gestión, amalgamando recursos y procesos, tiene óptima capacidad para ejercer una enorme tarea de docencia, transfiriendo sus habilidades a la sociedad civil.

El "portarse bien y hacer los deberes en lo social de manera responsable" pasará a incorporarse inexorablemente como una parte fundamental de la misión y visión empresarias, no ya porque determinados códigos lo requieran, sino simplemente porque resultará mejor y le dará consistencia en el tiempo a la existencia del ente.

Dentro del proceso de reconstrucción de Argentina la Responsabilidad Social Empresaria está destinada a cumplir un rol importantísimo, contribuyendo a recuperar la salud económica de nuestro país. Hoy como nunca, los tiempos

importan, porque las nuevas generaciones demandan soluciones por muchos años postergadas.

El tema nos convoca a todos. Las construcciones argumentales para no involucrarse no harán sino dilatar el proceso y retardar la aparición de los beneficios. La responsabilidad social es, crecientemente, una demanda hacia todos los extractos de la sociedad. Y es así que vislumbramos la responsabilidad social extendida no solo a los empresarios, sino también a los políticos, a los profesionales y hacia todos aquellos a quienes la comunidad les haya brindado la posibilidad de acceder a la gestión o al gerenciamiento de recursos propios o de terceros.

En el área empresarial, hacer negocios de manera responsable pareciera ser el primer mojón para la titánica tarea, reconstituyendo la irremplazable confianza, permitiéndonos así forjar el país que todos deseamos, y que no será otro que el "que sepamos construir".

1. PRINCIPALES ASPECTOS CONCEPTUALES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

1.1. *La Responsabilidad Social Empresaria o la "ciudadanía empresarial" (corporate citizenship): ¿un concepto optativo o ineludible en la nueva gestión empresarial? El aporte a la formación de capital social comunitario.*

La Responsabilidad Social Empresaria supone una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, materializándose a través del desarrollo de acciones y programas relacionados con la geografía y la comunidad en la que se encuentra inserta la empresa.

La empresa trasciende su rol económico tradicional. Hoy, ya se la visualiza como creadora de riqueza, impulsora de la investigación y desarrollo, generadora de bienestar social y fuente de empleo. Es un ente jurídico que adquiere la ciudadanía al involucrarse en la temática social.

Es creciente el número de empresas que explicitan hoy su responsabilidad social y asumen voluntaria-

mente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias, intentando elevar los niveles de desarrollo social, participando activamente en la protección medioambiental y ejerciendo y haciendo ejercer los derechos humanos.

Estas empresas adoptan, además, criterios de gobierno abiertos y transparentes, que tratan de conciliar los intereses de los distintos grupos de interés (stakeholders), enfocando la calidad y la viabilidad en la toma de decisiones.

Tal como lo propone el Libro Verde, elaborado por la Comisión de las Comunidades Europeas (cuyos contenidos se analizan en más detalle en el punto 1.5. de este trabajo), la responsabilidad social se basa en asociaciones en las que todos los agentes sociales –entre los que el empresariado tiene un papel preponderante- desempeñan un rol activo y de alto nivel de involucramiento en la resolución de las cuestiones que hacen a la problemática de la comunidad.

El concepto de Responsabilidad Social Empresaria es un tema ampliamente debatido mundialmente, de importancia creciente, y que provoca, según la lente con que se lo interprete, choque de intereses. La dificultad principal puede residir, precisamente, en cómo acotar, cómo definir y cómo fijar sus límites máximos y mínimos. Muchas veces, cuestiones ideológicas extremas pretenden asignarle a la Responsabilidad Social Empresaria alcances casi insospechados, mientras que, en el otro extremo, la reducen a la mera generación de utilidades.

Es obvio que los programas de Responsabilidad Social Empresaria en el corto plazo pueden generar disminuciones de rentabilidad, dado la inversión en distintos proyectos de mejoramiento comunitario.

EQUIPO EMPRESA Y SOCIEDAD DE IDEA

IGNACIO ABEL GONZÁLEZ GARCÍA

Contador Público Nacional (UBA). Socio y Miembro del Directorio Mundial de PriceWaterhouseCoopers hasta el año 2000. Vicepresidente de IDEA y Profesor Titular de Masters y Posgrados en la Universidad Austral, Universidad Católica Argentina (UCA) e Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA). Síndico Titular del diario La Nación.

LILIANA VIRGINIA LÓPEZ MATO

Licenciada en Administración de Empresas (UCA). Directora Administrativa de Unitán SAICA y Profesora Titular Ordinaria de la Universidad Católica Argentina (UCA).

ROBERTO GERARDO SYLVESTER

Capitán de Navío. Aviador Naval. Licenciado en Sistemas Navales y Master en Administración de Empresas del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA).

Pero el alargamiento de la visión empresarial, permite a los entes corporativos sanos y sólidos, abandonar el cortoplacismo, para pensar en el mediano y el largo plazo. Y es allí, en el futuro mediano, cuando los “gastos” en responsabilidad social se transforman en verdaderas “inversiones”. Por ello, independientemente de su naturaleza optativa, cada día, ser responsable se hace más imprescindible para asegurar la perdurabilidad de la empresa.

“En el futuro mediano los gastos en responsabilidad social se transforman en verdaderas inversiones”

El mundo que legaremos a las generaciones que nos sigan, no tolera la depredación del medio ambiente, la no reparación del daño ecológico, el tratamiento inadecuado de los recursos humanos, además de exigir -amparada entre otras cosas en el poder de compra - de parte del ciudadano empresario, un comportamiento adecuado con la necesidad de mejorar constantemente el tejido social.

Pocos entes más aptos que la empresa organizada, para crear verdaderas células de capital social en las comunidades en las que se insertan. La formación de redes le confiere a la sociedad civil una dosis de “anticuerpos” que la fortalecen y le brindan capacidades para desarrollarse y crecer, permitiendo que entidades dispersas comiencen a funcionar -en aras del bien común- de manera coordinada como verdaderas “fábricas de capital social”.

1.2. La visión y misión de las organizaciones. Sus estrategias y tácticas: la inserción de la responsabilidad social.

¿Es posible pensar una empresa o un emprendimiento disociando el proyecto económico de la inserción social y la participación del ente en la comunidad?

La respuesta es no. Quizás al principio sea un gasto adicional que luego se irá transformando en inversión. La interrelación permanente, la tecnología y la revolución de las comunicaciones han hecho que nuestro accionar esté “bajo la mira o bajo la evaluación” de la sociedad en su conjunto.

Algunas empresas enuncian acciones que denominan de Responsabilidad Social Empresarial, pero poco es lo que verdaderamente realizan o, simplemente, cumplen con su obligación (por ejemplo reparar

el medio ambiente cuando es dañado por la explotación). Simultáneamente, otras empresas tienen comportamientos saludables orientados hacia la comunidad, que podrían ubicarse bajo el título de “socialmente responsables”, pero no lo comunican internamente ni lo gestionan como una actividad incorporada a la actividad empresarial.

Mantener y conservar el medio ambiente es un costo de explotación más, asimilable a los otros costos de fabricación de un producto o armado de un servicio.

Lo que está vedado para el ciudadano común (persona física), no puede estar permitido para el ciudadano-ente jurídico-empresario.

De allí, el concepto sistémico e integral de la responsabilidad social empresarial: no son acciones aisladas, no son un puñado de buenas declaraciones o apariciones impactantes en la prensa por eventos determinados. Es una cultura, es una filosofía de hacer negocios, es elegir las actitudes con las que la empresa se insertará en la comunidad.

El Equipo de Empresa y Sociedad está convencido que:

- La decisión de hacer negocios de manera responsable y trasladar a toda la organización los criterios de Responsabilidad Social Empresarial, debe estar inserta en la visión y la misión empresarial.
- La Responsabilidad Social Empresarial debe estar imbricada en las estrategias y en las tácticas de la empresa. Ser un buen proveedor, un buen cliente, un buen empleador, etc, debe quedar materializado en las políticas de venta, de compras y de manejo de recursos humanos.

1.3. El “ciudadano empresa”: su involucramiento en la sociedad civil. La participación del empresariado en la construcción y estructuración de la comunidad.

Podemos afirmar que el concepto de ciudadano empresa se materializa cuando sus negocios se llevan a cabo de una manera que, como mínimo cumple, y generalmente excede, lo ético, lo legal, lo comercial y las expectativas públicas que tiene el consumidor

promedio. Significa mucho más que una colección de políticas, gestos ocasionales, o iniciativas motivadas por el marketing o las relaciones públicas.

Del ciudadano empresario se está esperando un "paquete sistémico" de políticas, prácticas y programas, integrado en todos los aspectos del negocio, e inserto en el proceso de toma de decisiones que adopta la Dirección en su más alto nivel.

Obviamente, una decisión estratégica de semejante envergadura, también debe considerar el aspecto del repago de la inversión. **El avance de las sociedades hace que estas conductas, serán tan demandadas como el producto o servicio producido por la empresa.** El precio final del producto o servicio incluirá tarde o temprano, necesariamente, los costos de ser socialmente responsable.

Los líderes empresarios comprenden que la importancia del negocio está subordinada a los valores, a la cultura, a la manera de ser, a las tradiciones y a las raíces de la comunidad en que está inserta.

Dichos líderes tienen la habilidad para convertir en la realidad empresarial, los valores adoptados, los ponen en práctica, contratan a quienes se adapten a éstos, invierten en gente, brindan entrenamiento y las herramientas necesarias para el aprendizaje y el mantenimiento de estos parámetros preestablecidos de conductas.

La comunidad no permanece ausente de este accionar, y constantemente procede a distribuir sus "dividendos no financieros". Evalúa, mide, percibe, selecciona, premia, castiga, y a veces adopta posiciones extremas: idolatra y también desprecia.

La inversión en Responsabilidad Social Empresaria hay que presupuestarla, costearla y monitorearla como una actividad asumida. Deben desarrollarse también parámetros para medir sus beneficios, los que al principio serán rústicos, para ir perfeccionándose con el tiempo.

Un empresariado convencido de los beneficios de actuar de manera socialmente responsable, está llamado a liderar el cambio y mejorará la calidad de vida de los habitantes.

1.4. Cambios concretos que pueden generar las empresas en la calidad de vida de sus empleados. Su proyección en la comunidad.

Desde hace tiempo, la medicina se plantea que no existen enfermedades sino enfermos. Los psicólogos y psiquiatras demuestran a diario la influencia que lo psicológico tiene sobre la salud física. El cuerpo humano absorbe el impacto del buen o mal trato que recibe la persona en su inserción social. Y el estrés se convierte cada vez más en un elemento que atenta severamente contra la salud de las organizaciones.

La globalización, el acortamiento de los tiempos, el incremento exponencial de los niveles de competencia, la revolución de las comunicaciones que convierten al mundo en la aldea global, la transferencia de tareas de los humanos a robots inteligentes, imprimen un vértigo a la gestión y acción empresarial que

hace a muchos añorar el ritmo de los trabajos de antaño. Ni el nuevo gerenciamiento ni los estilos de gestión pueden ignorar esta fenomenología.

Trataremos aquí de sintetizar las conclusiones a las que hemos arribado respecto de cómo la empresa puede mejorar la calidad de vida de sus empleados y de la comunidad a la que ambos pertenecen:

- a) Explicitar claramente que la empresa adopta con sus recursos humanos y con la comunidad una política orientada bajo los principios de la Responsabilidad Social Empresaria. "La gente nos importa" sería un buen mensaje para comenzar.



IGNACIO GONZÁLEZ GARCÍA

- b) Capacitar, educar y entrenar a los recursos humanos (y en muchos casos optativamente a sus familiares) en valores y conductas que han sido adoptados por la empresa en su manera de hacer negocios.
- c) Premiar a quienes conduzcan sus actividades dentro de la organización de acuerdo con esos valores.
- d) Confiar en los recursos humanos y delegar (empowerment). La supervisión debe pasar más por la conducción, el estímulo y el ejemplo, que por el control concebido como vigilancia.
- e) Compartir información, explicitando el tránsito de los negocios, y brindando a los empleados todos los datos que necesitan para alcanzar con éxito sus metas funcionales así como las de la empresa.
- f) Abrir las puertas a las sugerencias. Fomentar la libre expresión de posibilidades de mejoramiento de procesos, estimulando la crítica constructiva.
- g) Abonar retribuciones razonablemente justas en relación con el negocio y su mercado. Asociar con retribuciones variables a los recursos humanos, para que éstos sean socios del destino empresarial. Convertir al “no dueño” en accionista, a través de la participación en las bonanzas y también –¿por que no?- en las crisis.
- h) Estimular al máximo el sentimiento de pertenencia. Las raíces, al igual que en la botánica, nutren el espíritu individual y colectivo de las personas y los grupos.
- i) Otorgar tiempo libre al personal, para que en base a un programa preestablecido, donen parte del tiempo retribuido por la empresa, dedicándolo a la educación, la asistencia o el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad civil.

Podríamos enunciar muchas más, pero hemos preferido abordar el tema desde un enfoque sintético y que tienda a citar algunos ejemplos de lo mucho que se puede hacer.

Transponiendo ahora las fronteras internas de la organización, echemos un vistazo a algunas sugerencias respecto de lo que puede hacerse para el fortalecimiento de la comunidad:

- a) Predicar con el ejemplo. Publicitar la filosofía de manejo social responsable de la organización. Liderar el cambio de actitud en la comunidad de negocios.
- b) Participar de las actividades comunitarias. Los eventos culturales, sociales, conmemorativos o deportivos que son importantes para la comunidad, lo son también para la empresa.

“Mantener y conservar el medio ambiente es un costo de explotación más, asimilable a otros costos de fabricación”

- c) Instalar valores mediante la implementación de acciones concretas: premiar a los mejores alumnos, a los líderes sociales, y la manifestación concreta contra cualquier tipo de discriminación, no harán sino incrementar la positiva imagen empresarial.
- d) Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores, clientes, dirigentes comunales y la sociedad civil, que apunten a mejorar la calidad de vida comunitaria.
- e) Abrir la empresa al diálogo. Participar en la formación de consensos comunitarios.
- f) Promover la asociatividad, la participación y el involucramiento. Recrear la conciencia del enorme valor que tiene la aglutinación para lograr el éxito de cualquier proyecto.

Estos u otros programas que sean abordados, no son asimilables a campañas publicitarias, ya que éstas tienen un comienzo y una duración acotada. Esta “manera de ser” adoptada por el ciudadano empresario es un estilo que deberá perdurar a lo largo de la vida de las organizaciones.

1.5. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial de acuerdo con la visión de los organismos internacionales. Análisis comparativo.

Presentamos en este capítulo los resultados de un análisis de las normativas vigentes de mayor importancia. Lo hemos hecho de manera tabulada, lo más sintética posible, para permitir identificar y comparar las coincidencias de las diferentes normas, reglas y conceptos que son tenidas en cuenta en las diversas latitudes, al conceptualizar los aspectos integrantes de la Responsabilidad Social Empresarial.

El lector percibirá que, en muchos casos, estas normas, no obligatorias y de adhesión voluntaria, se refieren a enfatizar el cumplimiento de legislación vigente (por ej. seguridad en el trabajo, prohibición del trabajo infantil, libertad de asociación de los trabajadores, cumplimiento de las obligaciones fiscales, etc). De aquí se desprende la faceta docente de estas normativas, al instalar la creciente obligatoriedad de lo obligatorio, y a su vez, mezclarlo con recomendaciones de actitudes y conductas saludables no obligatorias (por ej. aumento de la capacidad innovadora, capacitación laboral, difusión de tecnologías para mejorar el medio ambiente) pe-

ro que indudablemente contribuyen, en su conjunto, a elevar la calidad de vida de toda la sociedad.

En el futuro habrá que elaborar en nuestro país, normas mínimas de aceptación generalizada, relativas a la Responsabilidad Social Empresaria.

Son los hombres que llevan a cabo las políticas los que, con sus convicciones, darán entidad a los entes jurídicos cuyo comportamiento empresarial ciudadano será percibido como una integralidad por la sociedad civil.

Los organismos cuyas normas han sido analizadas y sintetizadas por el Equipo Empresa y Sociedad, son los siguientes:

En el gráfico N° 1:

I- **Las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE** (normas de adhesión voluntaria), emitidas en el año 1976 y revisadas por última vez en el 2000, tienen por objeto establecer recomendaciones -aceptadas por muchas naciones- que garanticen que las actividades de las empresas multinacionales se desarrollen en armonía con las políticas públicas del país en el cual estén instaladas, favoreciendo la confianza entre empresas y sociedades, y potenciando la contribución de estas inversiones al desarrollo sostenible. Los gobiernos que han suscripto estas Directrices se han comprometido a fomentar contribuciones positivas al progreso económico, medioambiental y social, complementando las medidas privadas encaminadas a poner en práctica una conducta empresarial responsable.

II- **El Libro Verde** (emitido en el año 2001 y revisado en el 2002) expone la posición de la Comisión de las Comunidades Europeas sobre el fomento de la responsabilidad social de las empresas en base a asociaciones profundas entre los agentes que desempeñan un papel activo, aprovechando experiencias, aumentando la transparencia y fomentando prácticas innovadoras tendientes a convertir a la economía europea en la más competitiva y dinámica del mundo.

III- Las **Naciones Unidas** emitieron en el año 1999 un trabajo relacionado con la temática de la Responsabilidad Social Empresaria denominado **Global Compact**, para impulsar la adopción de principios y valores

compartidos, que den un rostro humano al mercado mundial, promoviendo la construcción de pilares sociales y ambientales, mediante un liderazgo empresarial creativo y comprometido, necesarios para mantener la nueva economía global.

Son nueve principios operativos para que el mundo de los negocios adopte en el ámbito de los derechos humanos, de las normas laborales y del medio ambiente. Las empresas que deseen participar deben hacer pública una declaración de apoyo a estos principios, comprometiéndose a propiciarlo públicamente y presentar una vez al año un ejemplo concreto de los avances logrados en su implementación

IV- Los **Principles for Business** (Principios para la realización de negocios), emitidos durante el año 1994 por iniciativa de empresarios líderes de Europa, Japón y Estados Unidos, reunidos en la denominada **Caux Round Table**, tienen por objetivo expresar una norma mundial para medir la conducta de las empresas, estableciendo un procedimiento que identifique valores compartidos, reconcilie aquellos no compartidos y desarrolle una conducta empresarial aceptada y respetada por todos. Son principios basados en el vivir y trabajar juntos para el bien común, permitiendo que la cooperación y la prosperidad mutuas coexistan con una competencia saludable, priorizando el valor de la persona como fin.

En el gráfico N° 2:

V- **La SA 8000, sobre Responsabilidad Social**, emitida en el año 1997, es una norma uniforme y auditable, mediante un sistema de verificación por terceras partes, que puede ser utilizada por las empresas, cualquiera sea su tamaño, emplazamiento geográfico o sector operativo, para demostrar su compromiso con las mejores prácticas de responsabilidad social.

VI- **La Norma Internacional para la Administración Ambiental, ISO 14000**, emitida en el año 1995, es un estándar de nivel internacional para la puesta en práctica o mejoramiento de un sistema de administración ambiental. La conformidad con esta norma es un indicador del compromiso con la protección del medio ambiente. El sistema de administración ambiental consta de compromiso y política ambiental, objetivos, programa, auditoría, acción correctiva, revisión administrativa y mejora continua.

VII- Por iniciativa de la European Business Campaign on Corporate Social Res-

“La decisión de hacer negocios de manera responsable debe estar inserta en la visión y la misión de la empresa”

possibility y con la intención de consolidar las buenas prácticas que permitan el cumplimiento de la triple responsabilidad de las empresas –económica, social y ambiental- la **Corporate Social Responsibility Europe (CSR)**, emitida en el año 2000, propone un sistema integrado basado en un permanente diálogo con los stakeholders (grupos de interés).

VIII- El **World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)** está integrado por 160 compañías internacionales, distribuidas en 30

países y abarcando los 20 sectores industriales más importantes de la economía. Involucra globalmente a más de mil líderes de negocios. Su objetivo es promover el cambio hacia un desarrollo sustentable a través de la ecoeficiencia, la innovación y la responsabilidad social corporativa, como un concepto dinámico que intenta evitar el divorcio entre los negocios y el resto de la sociedad a través del mutuo entendimiento y la conducta responsable. La normativa aquí presentada es del año 2000.

GRÁFICO N° 1

NORMATIVA PRINCIPIOS	Directrices OCDE	Libro Verde	Global Compact	Caux Round Table
Año de origen	1976 revisión en 2000	2001 revisión en 2002	1999	1994
PRINCIPIOS ENUNCIADOS:				
1. Derechos de los trabajadores	X	X	X	X
2. Abolición del trabajo infantil	X		X	X
3. Eliminación de trabajo forzado	X		X	X
4. No discriminación laboral	X	X	X	X
5. Salud y seguridad en el trabajo	X	X		X
6. Elaboración de productos no contaminantes	X	X	X	X
7. Prevención de daños ambientales	X	X	X	X
8. Disminución del impacto ambiental	X	X	X	X
9. Lucha contra la corrupción	X			X
10. Garantizar derechos de los consumidores	X			X
11. Desarrollo y acceso a la tecnología	X			X
12. Aumento de la capacidad innovadora	X			X
13. Respeto por razonables leyes de competencia	X			X

14. Cumplimiento de obligaciones fiscales	X			X
15. Capacitación laboral		X		
16. Cumplimiento de leyes laborales por los contratistas, como condición		X		
17. Reestructuraciones empresarias equilibradas		X		
18. Uso racional de recursos naturales no renovables		X		X
19. Disminución de emisiones contaminantes		X		X
20. Participación en el desarrollo de la comunidad local		X		X
21. Práctica del respeto por los derechos humanos		X	X	X
22. Requerir el respeto por los derechos humanos en subcontratistas		X		
23. Asociaciones de colaboración con proveedores		X		
24. Respetar la libertad de asociación de los trabajadores			X	
25. Difundir tecnología para mejorar el medio ambiente			X	
26. Respeto por las reglas nacionales e internacionales				X
27. Correcto manejo de medidas disciplinarias	*	*	*	*
28. Cumplimiento del horario de trabajo	*	*	*	*
29. Compensación adecuada al trabajo realizado	*	*	*	*
30. Establecimiento de un sistema de control ambiental	*	*	*	*
31. Realización de auditorías ambientales	*	*	*	*
32. Adecuada comunicación interna	*	*	*	*

33. Ambiente laboral razonable	*	*	*	*
34. Elaboración de productos seguros y de calidad	*	*	*	*
35. CARÁCTER DE LA RECOMENDACIÓN	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Voluntario
36. REQUERIMIENTOS DE EMISION DE INFORMACIÓN POR EL ENTE Y SU TRANSPARENCIA A GRUPOS DE INTERÉS	Sobre actividades	*	Sobre la aplicación de los principios	Sobre ejemplos de su propia experiencia

GRÁFICO N° 2

NORMATIVA PRINCIPIOS	SA 8000	ISO 14000	CSR EUROPE	WBCSD
	Año de origen	1997	1995	2000

PRINCIPIOS ENUNCIADOS:

1. Derechos de los trabajadores				X
2. Abolición del trabajo infantil	X			X
3. Eliminación de trabajo forzado	X			X
4. No discriminación laboral	X		X	X
5. Salud y seguridad en el trabajo	X		X	X
6. Elaboración de productos no contaminantes		X		
7. Prevención de daños ambientales		X		
8. Disminución del impacto ambiental		X		X
9. Lucha contra la corrupción				X
10. Garantizar derechos de los consumidores	*	*	*	*
11. Desarrollo y acceso a la tecnología	*	*	*	*

12. Aumento de la capacidad innovadora	*	*	*	*
13. Respeto por razonables leyes de competencia	*	*	*	*
14. Cumplimiento de obligaciones fiscales				X
15. Capacitación laboral			X	
16. Cumplimiento de leyes laborales por los contratistas, como condición	*	*	*	*
17. Reestructuraciones empresarias equilibradas			X	
18. Uso racional de recursos naturales no renovables		X		X
19. Disminución de emisiones contaminantes		X		X
20. Participación en el desarrollo de la comunidad local				X
21. Practica del respeto por los derechos humanos			X	X
22. Requerir el respeto por los derechos humanos en subcontratistas	*	*	*	*
23. Asociaciones de colaboración con proveedores				X
24. Respetar la libertad de asociación de los trabajadores	X			X
25. Difundir tecnología para mejorar el medio ambiente		X		
26. Respeto por las reglas nacionales e internacionales	*	*	*	*
27. Correcto manejo de medidas disciplinarias	X			
28. Cumplimiento del horario de trabajo	X			X
29. Compensación adecuada al trabajo realizado	X		X	
30. Establecimiento de un sistema de control ambiental		X		

31. Realización de auditorías ambientales		X		
32. Adecuada comunicación interna			X	
33. Ambiente laboral razonable			X	
34. Elaboración de productos seguros y de calidad			X	
35. CARÁCTER DE LA RECOMENDACIÓN	Voluntario	Voluntario	Voluntario	Voluntario
36. REQUERIMIENTOS DE EMISION DE INFORMACIÓN POR EL ENTE Y SU TRANSPARENCIA A GRUPOS DE INTERÉS	Sobre sistemas de gestión y cobertura de estándares	Sobre sistemas de gestión y auditoría ambiental	Reporte social con ratios e índices	Reportes periódicos y confiables con ratios e indicadores comparables

(*) No contemplado en la norma de manera específica

Otras normativas sobre aspectos específicos de la Responsabilidad Social Empresaria:

IX - AA 1000

Esta norma surgió por iniciativa del **International Council of the Institute of Social and Ethical Accountability**, en 1999, con el objeto de aumentar el nivel de responsabilidad de las organizaciones, mejorando la calidad de los reportes sociales y éticos, tanto en su registro como en su auditoría y exposición.

- Objetivo: proveer un mecanismo riguroso basado en el compromiso de los stakeholders (grupos de interés) con la organización. A través de esta interrelación, se espera una mejoría en los indicadores de sustentabilidad
- Carácter de la recomendación: voluntario
- Destinatarios: empresas, ONG y entidades públicas
- Consistente en: un programa de pasos modulares (que incluyen planeamiento, registro, auditoría e información) y un permanente proceso de revisión

Los módulos incluidos en la norma son:

- a) Estandar de credibilidad de la organización –equivalente a los principios generales de contabilidad y auditoría- para un proceso de verificación de responsabilidad.
- b) Gobierno y manejo del riesgo empresarial, es-

tableciendo pasos para una efectiva respuesta a las demandas concernientes a riesgos sociales y ambientales

- c) Medición y comunicación de la calidad del compromiso de los grupos de interés.
- d) Planificación de las herramientas para la exposición de las actividades de todos los estadios de responsabilidad social y ética

X - Global Reporting Initiative

En el año 2002 se emitieron las **Directrices para la Elaboración de Memorias de Sustentabilidad, del Global Reporting Initiative (GRI)**, a efectos de propiciar el desarrollo de informes corporativos (balances sociales) que incluyan indicadores sociales y ambientales junto a los financieros.

- Objetivo: promover la armonización de la información corporativa en la elaboración de balances sociales, elevando este reporte a un nivel equivalente a la información financiera, a través de un esqueleto de tareas generalmente aceptadas sobre los principios, características e indicadores
- Carácter de la recomendación: voluntario
- Destinatarios: empresas, corporaciones, asociaciones de negocios, sindicatos y ONGs
- Según la norma, un informe debe contener como mínimo:

- a) visión y estrategia respecto de la sustentabilidad
- b) resumen de las actividades y de la estructura de la organización
- c) descripción de las políticas y esfuerzos realizados para comprometer a los grupos de interés
- d) informe sobre impacto económico respecto de clientes, proveedores, empleados, inver-

- sores y sector público; medio ambiente; prácticas laborales; derechos humanos; comunidad y responsabilidad social por el producto que se elabora.
- e) indicadores de actuación económica, medioambiental y social, clasificados en principales y optativos, que hemos sintetizado en el siguiente gráfico:

GRÁFICO Nº 3

GLOBAL REPORTING INITIATIVE	Indicador Principal	Indicador Optativo
TEMA NORMADO:		
MATERIAS PRIMAS	Total utilizado Porcentaje de reciclado	
ENERGIA	Total utilizada en forma directa para la elaboración Utilización indirecta	Incidencia en utilización de energía renovable Estudios sobre posibles aumentos de eficiencia
CONSUMO DE AGUA	Total utilizada Porcentaje de reutilización	Total de fuentes de agua y efecto de la utilización en la comunidad Porcentaje del stock total consumida por la entidad
BIODIVERSIDAD	Total de tierra destinada a la actividad de la entidad Monitoreo de los impactos terrestres y marítimos	Porcentaje de superficie impermeable Cambios en el habitat originados por la actividad Cantidad de habitat restaurado
EFLUENTES	Cantidad de emisión de gas Cantidad de emisión de sustancias agotadoras del ozono	Otras emisiones de sustancias
DESECHOS	Total de desperdicios y destino Sustancias peligrosas: cantidad, tratamiento y destino final Sustancias radioactivas: cantidad, almacenamiento y destino final	Desechos originados por el transporte y destino
EMPLEO	Cantidad de empleados según categorías Tasa de creación neta de nuevos puestos de trabajo Rotación del personal	Total erogado en beneficios Total de remuneraciones pagadas
RELACIONES INDUSTRIALES	Porcentaje de empleados representado por sindicatos	

SALUD Y SEGURIDAD	Tasas de accidentes laborales	Otros beneficios médicos otorgados
	Tasas de enfermedades	
	Total gastado en entrenamiento	
ENTRENAMIENTO Y EDUCACIÓN	Promedio de horas de entrenamiento anual	Programas de empleabilidad llevados a cabo
DISCRIMINACIÓN SOCIAL	Existencia de políticas antidiscriminatorias	Programas de educación contra la discriminación
	Tasa de mujeres en el directorio	
	Tasa de mujeres en el equipo gerencial	
TRABAJO INFANTIL	Existencia de política global excluyente	Entrenamiento de empleados en esta política
TRABAJO FORZADO	Existencia de política global excluyente de tareas forzadas	Entrenamiento de empleados en esta política
POLITICAS HACIA PROVEEDORES	Constancia de aceptación del no trabajo infantil ni trabajo forzado	
PRACTICAS DISCIPLINARIAS	Total de sanciones aplicadas	Solicitudes y efectivización de sanciones
CONSUMIDORES	Número de quejas	Porcentaje de consultas sobre el producto
	Total erogado en mejoras tendientes a mayor seguridad en el producto	Índice de satisfacción
ANTICORRUPCION	Monto pagado a oficinas anticorrupción	
CONTRIBUCIONES POLÍTICAS	Cantidad de organizaciones a las que aporta y monto anual	
INDICADORES COMUNITARIOS	Impuestos pagados	Monto de contribuciones para programas humanitarios, de educación etc
	Subsidios recibidos	Premios y reconocimientos obtenidos por actuación social o ambiental
	Penalizaciones recibidas por incumplimientos	

Si bien algunos de los indicadores son similares a los presentados en los gráficos N° 1 y 2, en el gráfico N° 3, la norma refiere a la información a brindar a los grupos de interés en relación a las actividades empresariales, circunstancia que en los dos primeros cuadros solo se encuentra contemplada en el ítem N° 36, relacionado principalmente con los indicadores y la información a transparentar.

XI - The Corporate Responsibility Index

Por iniciativa de Business in the Community, surgió The Corporate Responsibility Index, en el año 2000, a efectos de presentar una herramienta pa-

ra medir e informar el comportamiento social de una entidad, permitiendo además, la comparación entre distintas organizaciones.

- Objetivo: elaboración de un índice de responsabilidad social empresaria, debidamente auditado, verificado y certificado por entidades externas independientes
- Carácter: voluntario
- Destinatarios: empresas de todos los sectores y actividades
- El índice consiste, básicamente, en la evaluación de cuatro componentes: estrategia corporativa

(valores, liderazgo, certificación de los grupos de interés y manejo del riesgo); integración de los valores corporativos con la conducción del ne-

gocio; administración de la Responsabilidad Social Empresaria y su nivel de cumplimiento. Propone las siguientes mediciones:

GRÁFICO N° 4

TEMA	EVALUACIÓN / INDICADORES / PARÁMETROS
Derechos humanos	Proporción de proveedores y socios que adhirieron a la política de respetar los derechos humanos
	Proporción de gerentes de la compañía que adhirieron a los estándares de derechos humanos enunciados
Comunidad	Porcentaje sobre el resultado antes de impuestos del importe destinado a mantener actividades comunitarias
	Porcentaje del valor del tiempo de los empleados asignados a tareas comunitarias
	Porcentaje sobre el resultado antes de impuestos del aporte a programas comunales de educación
	Ratio de percepción de la comunidad respecto de la compañía como buen vecino
Medio ambiente	Total de energía consumida
	Cantidad de agua utilizada
	Cantidad (en peso o volumen) de desperdicios
	Cantidad de sanciones por problemas de agresión ambiental
	Cantidad de gas emitido y lanzado a la atmósfera
	Cantidad de otras emisiones (radiación, ataque al ozono, etc)
	Cantidad de material reciclado utilizado
	Cantidad de desechos que se reciclan
	Grado de impacto ambiental originado por los proveedores
	Mercado
Cantidad de quejas de los proveedores por pagos fuera de término	
Casos afrontados de comportamiento anticompetitivo	
Nivel de satisfacción de los compradores	
Nivel de retención de clientes	
Importe de ventas ganadas por buen comportamiento social	
Grado de percepción de la empresa como un socio deseable	
Fuerza laboral	Cantidad, distribuída por raza, género, edad, discapacidad, etc
	Nivel de ausentismo
	Número de quejas por no cumplimiento de disposiciones sobre salud, seguridad o igualdad de oportunidades
	Número de huelgas
	Rotación del personal
	Erogaciones destinadas a capacitación para el personal
	Comparación de condiciones de empleo de la compañía con las otras empresas de la zona
	Evaluación del impacto de disminuciones de personal
	Erogaciones destinadas a reinserción laboral a ex empleados

Entendemos que el estudio de los distintos cuerpos normativos individualizados en los puntos I a XI, constituyen una síntesis sólida respecto de las normas más representativas, a nivel global, relacionadas con el concepto de Responsabilidad Social Empresaria.

1.6. El proceso de cambio hacia un enfoque social de la responsabilidad empresarial. Algunos conceptos básicos para permitir sedimentar sobre ellos las tácticas y rutinas subsidiarias.

Nadie duda de que el camino a recorrer no es fácil y que no estamos enfrentando un evento sino un proceso continuo.

Howard decía que para poder reconocer el marco general de una organización, necesitamos entender todas las interacciones que se producen entre los cuatro elementos fundamentales: principios, modelos, reglas y comportamientos. Con una adecuada concepción de estos elementos, podremos darle forma a la visión y a la misión, bajo el nuevo concepto de la responsabilidad social.

Los principios refieren al nivel de abstracción más alto cuando hablamos de una organización. Ellos nos ofrecen un camino para descubrir hacia cuán atrás podemos remontar nuestras preguntas.

Los modelos o teorías, son lo que construimos sobre la base de los principios. Si los principios son la expresión final de las abstracciones, los modelos son, consecuentemente, abstracciones en acción.

Las reglas son temporarias, y podría decirse que son la forma en que los modelos operan. Si las reglas funcionan, hay que dejarlas, y si no, es imprescindible reemplazarlas. No son fijas ni inamovibles. Finalmente, los comportamientos son lo que la gente hace en cumplimiento de sus actividades y de su trabajo.

Sintetizando: la tarea del cambio cultural dentro del ente no será fácil ni acotada, sino permanente e inteligentemente adecuada. El arte estriba en elegir el momento, el tiempo y el espacio adecuados. El mundo es justamente mundo, cuando se organiza de manera sistémica para descubrir nuestros principios, diseñar nuestro modelo, definir las reglas y observar nuestros comportamientos.

“La tarea del cambio cultural dentro del ente no será fácil ni acotada, sino permanente”

1.7. Responsabilidad Social e Inteligencia Social. Comentarios para el debate.

Leonardo Schvarstein ha escrito que el término responsabilidad, tiene dos acepciones en el idioma inglés. “Responsibility” se refiere a aquello por lo cual uno se siente internamente responsable, e involucra el juzgarse a sí mismo con relación a los propios ideales. Podríamos decir que se trata de una responsabilidad “interna”, relativa a la esfera privada de nuestras vidas. “Accountability” significa rendición de cuentas ante otros, debido a una obligación o un compromiso asumido. Esta sería una responsabilidad “exigible”, ya que siempre hay una relación con otro, particular o general.

Nos interesa dejar planteado el debate de la responsabilidad social, considerando los dos enfoques, para permitir el análisis cuando ella se refiere a las organizaciones.

La palabra “social” es una característica de las relaciones humanas, y refiere a la configuración específica de prácticas orientadas a promover la satisfacción de cierto tipo de necesidades de los miembros de una comunidad, procurando su cohesión, sobre la base del principio de solidaridad.

¿Podríamos decir que es necesario, al estudiar la responsabilidad social, distinguir entre responsabilidad “interna” o aquella que la organización “siente”, de aquella que le es exigible y por la cual debe rendir cuentas frente a alguien que tiene la autoridad suficiente para exigir su cumplimiento?

¿Es factible hablar de “inteligencia social” de las organizaciones, cuando estudiamos la problemática de la capacidad que tienen las mismas para actuar de manera socialmente responsable? Coleman aportó los conceptos de inteligencia “emocional” (relacionada con la habilidad para percibir, integrar, y manejar los sentimientos propios y ajenos), poniéndonos en los umbrales de investigar la “inteligencia social” de las organizaciones y su capacidad para funcionar sistémicamente, como un “ciudadano social”.

gar la “inteligencia social” de las organizaciones y su capacidad para funcionar sistémicamente, como un “ciudadano social”.

No es nuestra pretensión resolver este planteo en este trabajo. Simplemente entendemos que es interesante la instalación de un debate equilibrado al respecto, libre de ideologías o condicionamientos.

1.8. Un poco de filosofía

Con la finalidad de darle marco a la discusión de la Responsabilidad Social Empresaria, recordemos algunas consideraciones de tipo filosófico.

Las cuatro necesidades espirituales universales que tienen los seres humanos, son (en la visión de Tom Morris) a la vez, sencillas y poderosas.

Todos experimentamos necesidad de tener sentimientos de:

- Unicidad como individuos
- Unión con algo más grande que el yo,
- Utilidad a otros, y
- Comprensión de nuestra vida y de nuestro trabajo.

Cuando estas necesidades son respetadas y cubiertas, somos capaces de experimentar una profunda sensación de realización y de satisfacción personal en nuestra vida y en nuestro trabajo. Cuando no son cubiertas, nuestras actividades consumen nuestras fuerzas vitales y pueden llegar a alienarnos profundamente.

El equipo Empresa y Sociedad, interpreta que la Responsabilidad Social Empresaria irá poco a poco teniendo en cuenta estas consideraciones. El concepto de unión nos habla de lo social, el concepto de utilidad para otros, refiere a la solidaridad, y la comprensión de nuestra vida y de nuestro trabajo tendrán mucho que ver con las condiciones en las cuales se desarrolle dicha capacidad de entendimiento. Todo un verdadero desafío para construir responsabilidad social, con equilibrio y sin desbordes.

2. DEFINICIONES Y VISIONES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA O EMPRESARIA

2.1. Responsabilidad Social Empresaria: algunas definiciones, características y objetivos, según la opinión de diferentes especialistas y organismos sociales internacionales

“Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus rela-

ciones con sus interlocutores”. En otras palabras, “esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio” (Unión Europea, Libro Verde - 2001).

“Es cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo” por ello se trata de una acción responsable integral que se da fundamentalmente en función de cuatro líneas estratégicas de competencia: ética empresarial, calidad de vida, vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, y cuidado y preservación del medio ambiente. Una empresa socialmente responsable es aquella que, además de ofrecer productos y servicios de calidad, genera utilidades y empleos y paga impuestos, desafía su creatividad para identificar los problemas que aquejan a su comunidad y propone alternativas para su solución. “Es un modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que la empresa toma de ella”. “Es la forma de hacer negocios de manera sustentable” (Centro Mexicano para la Filantropía – CEMEFI - 2002).

“Es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida” (World Business Council on Sustainable Development – WBCSD - 2002).

“Es la expresión del compromiso de una empresa con la sociedad y la aceptación de su rol en ella. Esto incluye el pleno cumplimiento de la ley y acciones adicionales para asegurar que la empresa no opera a sabiendas en detrimento de la sociedad. Para ser efectivo y visible, este compromiso debe estar respaldado por recursos, liderazgo y ser medible y medido” (Corporate Social Responsibility Europe – CSR Europe – UK 2002).

“Es el operar una empresa de una forma que excede las expectativas generales que la sociedad tiene con relación a las empresas. Es más que una colección de prácticas específicas o iniciativas ocasionales motivadas por razones de marketing, relaciones públicas u otros beneficios para la empresa. Debe ser vista como una serie completa de políticas, prácticas y programas que están integrados en todas las operaciones y políticas de la empresa” (Corporate Social Responsibility Europe – CSR Europe – Fundación Empresa y Sociedad de España 2002).

“Es el compromiso que asumen las empresas con el desarrollo social de la comunidad en que se encuentran insertas, así como con sus trabajadores y empleados, a

través de sus planes estratégicos, con las necesidades que emanan de las políticas internas y externas más allá del beneficio inmediato y la generación de riqueza” (Documento relacionado con el tema RSE en Chile – 2001).

“Es la actitud de una empresa dispuesta a asumir de manera voluntaria y proactiva las obligaciones que conlleva con los distintos sectores sociales involucrados en su actividad” (Sulmont – 2001).

“Es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas” (Baltasar Caravedo).

“Es el papel que pueden cumplir las empresas, por ejemplo, en la promoción de la salud y la seguridad de sus empleados, la protección del medio ambiente, la reducción del soborno y la corrupción, la respuesta a los desastres naturales, como en asegurar que se respeten los derechos humanos en las comunidades en las cuales operan” (Americas Canadá – 2002).

“La RSE significa desarrollar un nuevo tipo de liderazgo en los negocios, en los gobiernos y en la sociedad civil, con capacidad además para trabajar en red entre ellos” (Centro de iniciativas de la Economía Social – CIES – 2002).

2.2. ¿La Responsabilidad Social Empresarial es la única manera de sobrevivir? ¿Hasta dónde materializa una responsabilidad y a partir de dónde un beneficio? Síntesis de conclusiones realizadas en la Argentina y en el mundo.

La principal función de la empresa sigue siendo crear valor, siempre y cuando se produzcan bienes y servicios que respondan a la demanda y conveniencia del resto de la sociedad. Hoy en día más que nunca, los empresarios deberían considerar que el éxito comercial y los beneficios duraderos, no se obtienen solamente con la maximización de las utilidades en el corto y mediano plazo, sino con un comportamiento responsable orientado por el mercado hacia un período mucho más largo.

“Renunciar a ser protagonista y desoir el mensaje implícito en este cambio de pensamiento, sería un suicidio para la empresa”

Al afirmar su responsabilidad social y asumir voluntariamente un modo de conducción más abierto, que va más allá de las obligaciones reglamentarias, las empresas pueden contribuir además a elevar los niveles de desarrollo social, protección medioambiental y respeto por los derechos humanos, coadyuvando a conciliar a través de este nuevo tipo de enfoque, los diferentes intereses que caracterizan el devenir de cada conglomerado.

Renunciar a ser un protagonista y desoir el mensaje implícito en este cambio de pensamiento, sería para las empresas prácticamente un suicidio, dado que la Responsabilidad Social Empresarial ha venido a instalarse de manera definitiva, como consecuencia directa – entre otras – de las siguientes circunstancias:

- Las nuevas expectativas de los ciudadanos, consumidores, inversores, poderes públicos y el cambio industrial a gran escala.
- Los nuevos criterios sociales que influyen cada vez más en las decisiones de inversión y de los consumidores.
- La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica.
- La necesidad de mayor transparencia de las actividades empresariales, propiciada particularmente por los medios de comunicación y las organizaciones no gubernamentales.

Sin lugar a dudas la Responsabilidad Social Empresarial entraña en el presente un valor económico directo: al mismo tiempo que genera beneficios, contribuye al logro de objetivos económicos, sociales y medioambientales, constituyendo en su esencia una inversión de carácter netamente estratégico.

Al respecto, hay consenso generalizado en el mundo desarrollado, acerca de que la responsabilidad social:

- a) más allá de materializar exclusivamente una responsabilidad, es un comportamiento que individualmente van adoptando las empresas en forma voluntaria, por considerar fundamentalmente que en el largo plazo terminará redundando en su propio beneficio.



- b) está intrínsecamente vinculada al concepto de desarrollo sostenible. Las empresas se ven obligadas a integrar cada vez más en sus propias estrategias y operaciones, las consecuencias económicas, sociales y medioambientales, que ellas mismas van produciendo.
- c) no es algo a lo que convenga “añadirse” por moda de manera ligera u optativa a las actividades principales de la empresa, dado que en el tiempo la falta de una integración estratégica adecuada, terminará afectando negativamente el resultado final del mismo ente.

2.2.1. *Un estudio de opinión con conclusiones impactantes (el enorme peso de la voz de la gente)*

Un estudio de opinión sobre la Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina, elaborado por Decisión Consultores en agosto de 2002, arroja conclusiones muy significativas que deberían ser consideradas por todos los grupos de interés y particularmente por los empresarios, respecto de la visión que la sociedad civil tiene de la Responsabilidad Social Empresaria.

Al respecto, una definición de la misma, adicional a las ya presentadas anteriormente, es construída por los autores diciendo que: “la Responsabilidad Social Empresarial consiste en la incorporación a la estrategia

del negocio, el respeto por los valores éticos, por los empleados, por la comunidad y por el medioambiente, a través del desarrollo de acciones y de relaciones con la comunidad en la cual está inserta la empresa.”

El trabajo de análisis de opinión fue realizado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires (en el primer y segundo cordón), con un error muestral inferior al 5%, lo que eleva el nivel de confianza a un 95%.

Se desprenden las siguientes conclusiones, en nuestra visión, de enorme trascendencia:

- a) Más de un tercio de los ciudadanos ha escuchado hablar del concepto de Responsabilidad Social Empresaria.
- b) El 96% de los encuestados se manifiesta bastante de acuerdo o muy de acuerdo con que las empresas desarrollen acciones de responsabilidad social.
- c) Las acciones en beneficio de la comunidad y el comportamiento medioambiental, tienen un peso muy determinante en la opinión que los ciudadanos se forman de las empresas.
- d) Los ciudadanos argentinos se manifiestan abrumadoramente a favor de que las empresas colaboren con la comunidad y solo un 6% piensa que las empresas deben dedicarse solo a ganar dinero.
- e) Las opiniones sobre la responsabilidad exclusiva del Estado en materia de responsabilidad social, aparecen más divididas. Un 34% se manifestó en contra

de que la acción social sea responsabilidad exclusiva del Estado. Un 65% consideró que el Estado no es el único actor responsable en materia social.

- f) Los ciudadanos aparentan reflejar sus afinidades personales, sociales o culturales a la hora de tomar la decisión de comprar un producto determinado. Como ejemplo, para el 65% de los ciudadanos, el hecho que la empresa apoye productos dirigidos a la infancia no solo es valorado, sino que incide en su decisión de compra. Adicionalmente, más del 50% de los ciudadanos tienen en cuenta a la hora de comprar un producto, a las empresas que desarrollan acciones en proyectos sociales que favorecen a personas discapacitadas y a comunidades pobres. Tampoco deja de ser importante que un 48% valora muy especialmente a las empresas que asumen proyectos orientados a la tercera edad.
- g) Un 87% de los encuestados considera importante que las empresas tengan un comportamiento socialmente responsable.
- h) El 87% de los consumidores manifiesta su disposición clara a cambiar de marca o de empresa por una que, a su visión, sea socialmente responsable.
- i) El 53% de los ciudadanos afirmaron estar dispuestos a modificar sus hábitos de consumo e inclusive pagar sumas levemente superiores por marcas o productos pertenecientes a empresas socialmente responsables.
- j) Un 41% compró durante el año 2001 productos o servicios porque parte de la ganancia estaba destinada a apoyar entidades de bien público o a una causa social.
- k) El 89% de los ciudadanos considera que la Responsabilidad Social Empresaria es un área a la que las empresas le otorgan poca o ninguna importancia. Adicionalmente consideran positivamente que las empresas comuniquen sus acciones referidas a esta temática. Los medios masivos de comunicación (52%), la publicidad (43%), la información en etiquetas y envases de los productos (36%), fueron los canales de comunicación elegidos por los encuestados para hacer conocer este accionar.
- l) El 93% de los empleados del sector privado está de acuerdo con que las empresas adonde trabajan lleven a cabo acciones de responsabilidad social.
- m) La solidaridad ocupa un lugar preponderante en la escala de los valores ciudadanos. Más del 30% entrevistado ha sido voluntario en organizaciones sociales o instituciones públicas durante el año 2001.
- n) Otros datos de importancia que surgen del estudio:

- la creación de empleo y el servicio al cliente aparecen al tope en el ranking de importancia de los atributos de una empresa.
- salud y seguridad de los empleados, apoyo a instituciones públicas, protección del medioambiente, capacitación de empleados, y apoyo a proyectos sociales, se distinguen notablemente como las áreas de interés general con que las empresas deberían comprometerse más activamente.
- a la hora de adquirir un producto, los ciudadanos evaluaron como de importante peso en su decisión, los proyectos empresarios dirigidos a (en este orden): infancia, discapacitados, comunidades pobres, tercera edad y drogadependencia.
- ante el comportamiento socialmente poco responsable, un 47% está dispuesto a dejar de comprar el producto.
- solo un 26% de los entrevistados fue capaz de mencionar, al menos, una empresa que realice acciones de responsabilidad social en la Argentina, mientras que el 76% no fue capaz de nombrar ninguna.

2.2.2. Informe sobre tendencias de la Responsabilidad Social en la Argentina elaborado por la División de Investigación de la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral (Paladino, Mohan y Milberg – julio 2002)

Una apretada síntesis del trabajo mencionado, podría enunciarse en los siguientes conceptos:

- a) La Responsabilidad Social Empresaria o Ciudadanía Corporativa se refiere a cómo la empresa se relaciona e impacta en la sociedad. La perspectiva ética de la responsabilidad social, la perspectiva sociológica y política de la misma, así como el modelo stakeholder (grupos de interés) son los temas más importantes vinculados con el medioambiente, la filantropía, las relaciones comunitarias, la inversión social corporativa, el concepto de ciudadanía empresaria, el desarrollo sostenible, el concepto de triple bottom line (o sea la evaluación triple de los resultados, no solo financieros sino también medioambientales y comunitarios), el desempeño social y la sustentabilidad.

“El 87% de los consumidores manifiesta su disposición a cambiar de marca o de empresa por una que, a su visión, sea socialmente responsable”

- b) Siguiendo a Carroll, en un trabajo de 1979, individualiza a la Responsabilidad Social Empresaria total como la suma de las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas.
- c) Las últimas dos décadas han puesto gran énfasis al incluir el medioambiente como un legítimo grupo de interés de la empresa, contribuyendo así al surgimiento del desarrollo sustentable.
- d) Haciendo referencia al London Benchmarking Group, las pautas de filantropía y trabajo benéfico de una organización, inversión social corporativa, conductas sociales básicas de la empresa, y responsabilidad social en la gestión con los grupos de interés, son los requisitos primordiales de la Responsabilidad Social Empresaria.
- e) La Responsabilidad Social Empresaria recibe la influencia recíproca e interacción de tres sectores institucionales claves: la empresa (predominantemente representada por el sector privado), el gobierno y sus entes reguladores, y la sociedad civil (representada por ONGs, agencias de voluntarios del tercer sector, organizaciones de desarrollo social nacionales e internacionales, iglesias, medios de comunicación, organizaciones representantes de empleados, e instituciones académicas).
- f) En las conclusiones del trabajo, los autores subrayan la influencia de la historia argentina en la formación del modelo de responsabilidad social en el país. Destacando el paternalismo (que no logró su principal objetivo de ayudar realmente a los necesitados), una débil cultura democrática (que convierte a la sociedad argentina en tradicionalmente carente de fortaleza para manejar sus derechos y libertades), los períodos inflacionarios (generadores de cultura de especulación financiera y pensamiento cortoplacista), y el influjo positivo de las privatizaciones (la llegada de empresas extranjeras aportó algunos comportamientos de Responsabilidad Social Empresaria, que no estaban siendo aplicados de manera integral en la Argentina). También los autores del mencionado trabajo entienden que no se ha generalizado ni instalado aún en nuestro país una conciencia de Responsabilidad Social Empresaria.
- g) Finalmente, el trabajo considera que ha habido un quiebre en la idea de que la empresa es una cosa y la caridad es otra, a la par que hay un paso adelante en los planes basados en la libre participación del personal de las empresas

en acciones de voluntariado. Si bien la mayoría de las empresas (58%) desarrolla programas en forma independiente, la colaboración con las ONGs es un modelo que se está extendiendo. Se concluye que lo que está faltando es articular el trabajo del sector público y del privado en un enfoque estratégico, sumado a la necesidad de mayor coordinación entre los agentes que intervienen (grupos de interés). El incremento de la transparencia y la necesidad de un proceso de institucionalización, son parte fundamental de la agenda pendiente para una correcta evolución de la Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina.

2.2.3. Otras experiencias

Adicionalmente, entendemos interesante mencionar que:

- a) La revista Fortune sitúa a la Responsabilidad Social Empresaria entre los ocho criterios usados en su encuesta anual, para realizar el ranking de las empresas más admiradas, conjuntamente con conceptos como solidez financiera y calidad en la administración.
- b) Dos profesores de gestión del Boston College demostraron que excelentes relaciones con los empleados, los consumidores y la comunidad, son más importantes que las grandes utilidades.
- c) El índice del Dow Jones Sustainability Group muestra que las compañías que enfocan su sustentación económica aplicando los criterios de medición conceptuados como triple bottom line (tema que se trata específicamente en este trabajo), superan notablemente a otras empresas en su performance en el mercado de valores.
- d) En el año 2000, un estudio de 200 ejecutivos de grandes empresas internacionales demostró que un número creciente de compañías multinacionales realiza importantes reducciones de costos e incrementan su desempeño después de implantar nuevas formas de trabajar, que estimulan a los trabajadores a crear y compartir sus conocimientos bajo una atmósfera de creciente responsabilidad social.
- e) En los Estados Unidos, los consumidores gastan aproximadamente 110 billones de dólares en productos que identifican como "socialmente o ambientalmente" desarrollados.

“El 89% de los ciudadanos considera que la RSE es un área a la que las empresas le otorgan poca o ninguna importancia”

2.3. Gobierno Corporativo (Corporate Governance)

El hecho de que las empresas posean prácticas y métodos de gobierno sanas, sólidas y basadas en políticas eficaces, constituye una característica importante de la Responsabilidad Social Empresaria. La combinación de poderes y obligaciones operativas de los accionistas, directores, gerentes y empleados, con las responsabilidades de contralor y fiscalización a cargo del comité de auditoría, auditoría interna, auditores externos, comité de vigilancia y sindicatura, debe ser claramente articulada, sin que ello signifique superposición de funciones, obligaciones, derechos y responsabilidades.

Para delimitar claramente "la cancha" y fijar las reglas de juego es imprescindible determinar:

- quién marca el rumbo y asume los riesgos
- quién toma las decisiones
- quién ejecuta
- quién controla
- quién informa o reporta situaciones normales y anormales
- hasta dónde llegan las responsabilidades de cada uno de los órganos operativos y de control.

El gobierno corporativo, pilar de la Responsabilidad Social de la Empresa, debe poseer una dosis medida de rigidez y flexibilidad, estableciendo controles y normas que tengan plena vigencia y simultáneamente no entorpezcan al ente, maniatándolo y convirtiéndolo en un burocrático cumplidor de procedimientos.

Un saludable gobierno corporativo debe distribuir poder, responsabilidades y derechos, de manera que la empresa opere eficaz y eficientemente, y paralelamente, el sistema de control funcione protegiéndola, previniendo y detectando irregularidades no permitidas por la normativa empresarial, legal o ética.

El buen gobierno corporativo, preservando ese preciado bien jurídico que es el centro de producción de riqueza (la empresa), es vital en la concepción integral de Responsabilidad Social Empresaria.

En el año 2002, 36 CEOs de las mayores compañías de 17 países, firmaron un acuerdo sobre Ciudadanía Corporativa Global, dentro del marco del World Economic Forum. Temáticas como la provisión de liderazgo social estratégico, la implementación de polí-

ticas adecuadas para incluir en el diálogo a los diferentes grupos de interés y los propietarios, privilegiar la transparencia, instalar las mejores prácticas internacionales de gobierno corporativo, crear fuentes de financiamiento para los microemprendimientos, la ayuda a las autoridades municipales para promover el desarrollo económico, y la inversión permanente en los jóvenes, son solo algunas de las principales circunstancias sobre las que se ha tomado posición.

2.4. Nuestra visión sintética

A partir del análisis realizado, nos hemos permitido elaborar las siguientes reflexiones:

- La relación entre el empresario y el consumidor dista largamente de la mera colocación de un producto a un precio determinado en una góndola o en un estante.
- Ignorar la opinión generalizada respecto de la Responsabilidad Social Empresaria, puede ser definitorio para la futuro de una empresa. Muchos ganadores o perdedores serán ungidos a partir de la percepción por parte del consumidor, de la mayor o menor incorporación de la responsabilidad social dentro de la estrategia empresarial.
- Portarse bien, paga. Probablemente no en lo inmediato, pero casi siempre en lo mediato.
- El afianzamiento del concepto de responsabilidad social en la comunidad empresarial, demandará crecientes pruebas del accionar para individualizar quién es quién. Si bien los medios de comunicación y las etiquetas son visualizadas como el vehículo informativo en esta primera etapa, no está distante el momento -que ya ha llegado para muchas empresas- en que un sólido Balance Social se vaya convirtiendo en la respuesta adecuada que vehiculice la transparencia crecientemente ineludible.
- Mucho queda por hacer a las empresas que hacen negocios en nuestro país, en la opinión de los ciudadanos, para asignar a la responsabilidad social la importancia que realmente tiene. (Ver al respecto el punto 2.1.1. acápite k)
- La concepción de la Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina, no puede estar desligada de nuestra historia, en especial de los

"El buen gobierno corporativo es vital en la concepción integral de la Responsabilidad Social Empresaria"

cambiantes acontecimientos políticos y sociales vividos en los últimos 60 años.

- El fortalecimiento a ultranza de la cultura y comportamientos democráticos, que distan mucho de agotarse con el mero y necesario ejercicio del sufragio, son el agua y el oxígeno para una Responsabilidad Social Empresaria con vida y en expansión. La importancia de la estabilidad económica, la previsibilidad, así como la permanente vigencia del estado de derecho, son también determinantes para profundizar su enorme rol en este proceso.
- Hay en nuestra Nación incipientes atisbos de asignar a la responsabilidad social un rol preferencial en la contribución al desarrollo como país.

2.5. Alternativas para el desarrollo de un plan de acción en lo social

La Responsabilidad Social Empresaria está intrínsecamente vinculada al concepto del desarrollo sostenible, por lo que conlleva el uso integral de políticas y prácticas cotidianas, decididamente más amplias y abiertas que las tradicionalmente empleadas en las operaciones y responsabilidades básicas de la empresa. Un buen punto inicial de partida a considerar, es el tratamiento que actualmente se está dando a esta problemática en el seno de la Unión Europea:

1. En la dimensión interna de la empresa:

- a) Gestión de los recursos humanos
Mayor necesidad de prácticas responsables y no discriminatorias de contratación, que incluyan el aprendizaje permanente.
- b) Salud y seguridad en el lugar de trabajo
A los instrumentos legislativos deben sumarse acciones voluntarias complementarias, como lo es la prevención, no sólo para la empresa sino también para sus contratistas y proveedores.
- c) Adaptación al cambio
Solamente un 25% de las reestructuraciones, fusiones y adquisiciones logran sus objetivos de reducción de costos, aumento de productividad y mejora de calidad, porque a menudo dañan la moral, motivación y lealtad de los trabajadores. Reestructurar desde el punto de vista socialmente responsable, significa equilibrar y tener en cuenta los intereses de todos los afectados por los cambios y decisiones. Conviene entonces incentivar la participación de los interesa-

dos, mediante adecuada información y consultas abiertas.

- d) Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales

La disminución del consumo de recursos naturales o de desechos y la reducción de gastos energéticos y emisiones contaminantes, aumenta la competitividad y reduce el impacto sobre el medio ambiente.

2. En la dimensión externa de la empresa:

- a) Comunidades locales

Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan, proporcionando puestos de trabajo, salarios, prestaciones e ingresos fiscales. Y dependen para su operación, de la prosperidad y capacitación de esas comunidades (nivel educativo, aguas no contaminadas, carreteras descongestionadas, etc.).

Otra forma de comprometerse positivamente con la sociedad local es la contratación de personas socialmente excluidas, el ofrecimiento de servicios de guardería, el patrocinio de actividades deportivas o culturales y la realización de donaciones .

- b) Socios comerciales, proveedores y consumidores
Al colaborar estrechamente con sus socios comerciales, las empresas pueden reducir la complejidad operativa y los costos.

Las empresas son conscientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción.

Muchas empresas de gran tamaño demuestran su responsabilidad social fomentando el espíritu empresarial en su región de asiento, promoviendo - entre otras cosas - la creación de pequeñas y medianas empresas locales.

Es parte de la responsabilidad social que las empresas ofrezcan de manera eficaz, ética y ecológica, los productos y servicios que desean sus consumidores.

- c) Derechos humanos

Cada vez son más las empresas que adoptan códigos de ética o de conducta en materia de condiciones laborales y derechos humanos dirigidos a sus subcontratistas y proveedores, dado que consideran como responsabilidad propia, poder asegurar que sus socios comerciales estén respetando valores que ellas consideran fundamentales.

- d) Problemas ecológicos mundiales
Es responsabilidad de la empresa fomentar la reducción del impacto ambiental de sus actividades a lo largo de toda su cadena de producción, lo cual incluye las actividades en terceros países.

Dentro del alcance general de estos conceptos, un plan integral aceptable en cuanto a su costo-beneficio para la empresa, a nuestro entender, debería contemplar, al menos, tres tipos de programas:

- a) Un programa de acción corporativo (que incluya los fondos asignados para proyectos u ONGs, la selección y tratamiento de una temática social que identifique a la empresa, los proyectos de reinserción laboral - manteniendo la empleabilidad de los recursos humanos - apuntados a lograr una mayor capacidad de empleo y la donación de bienes).
- b) Un programa de acción en colaboración con los recursos humanos de la empresa (que incluya la participación y compromiso de los mismos en el emprendimiento de nuevos proyectos, el apoyo sistemático al voluntariado corporativo y los emprendimientos sociales de fácil producción y bajo costo).
- c) Un programa de acción a través de los productos y servicios de la empresa (que incluya los programas de marketing con causas de beneficencia, la donación de productos de la empresa y la concesión de servicios o productos de cortesía).

En lo que hace a su viabilidad inicial, los programas en cuestión podrían resumirse en cuatro tipos de alternativas básicas a contemplar: Inversión Social o Filantropía Estratégica, Voluntariado Corporativo, Marketing Social y Marketing de Relaciones.

2.5.1. Inversión Social o Filantropía Estratégica

A diferencia de la concepción tradicional de la "filantropía empresaria", que se aplicaba a la acción habitual de realizar donaciones no planificadas -fueran en efectivo o en especie- en apoyo a diversas actividades locales consideradas de interés general para las empresas (como ser de caridad, culturales, educativas, etc.), la correspondiente a

"Ignorar la opinión generalizada respecto de la RSE puede ser definitorio para el futuro de una empresa"

la "filantropía estratégica" significa un cambio de características prácticamente revolucionarias, pues implica pensar de manera estratégica acerca de un retorno previamente proyectado, basado en cómo hacer para optimizar el "impacto" de los recursos y las donaciones que normalmente se aportan a la sociedad y a su entorno.

La filantropía estratégica involucra una alianza entre la empresa y la "causa" que va mucho más allá de una simple donación de dinero o especies, ma-

terializando un compromiso de mediano y largo plazo, que se caracteriza -entre otras cosas- por el diseño y ejecución de proyectos ambientales y comunitarios, por la ejecución de campañas de marketing con causa social, etc.

Se trata de una manera proactiva de hacer negocios, cumpliendo -además de con los objetivos básicos empresariales- con el desarrollo de la sociedad y del entorno, en la creencia que velar por el medio ambiente, el crecimiento, el bienestar y la calidad de vida de las comunidades donde opera, terminará otorgando a la empresa un mayor beneficio final.

La filantropía estratégica se caracteriza por transformar las donaciones en inversiones, generar una ventaja competitiva por ser una organización responsable, fortalecer la reputación general de las empresas, aumentar su grado de credibilidad y ayudar a exteriorizar los valores éticos de cada compañía, mejorando la imagen positiva del empresariado.

A diferencia del marketing social, el énfasis de la filantropía estratégica no está puesto sobre la publicidad sino sobre el verdadero impacto causado por un sinfín de extensiones ejercidas convenientemente sobre la sociedad y el entorno. El dividendo perseguido en el corto plazo es el de acentuar la buena voluntad comunitaria, en lugar de perfeccionar únicamente la habilidad competitiva de la empresa.

La creación de la forma apropiada de inversión representa un permanente desafío, tanto para la creatividad del donante como para el receptor, ya que ambos deberán identificar sus objetivos y buscar los diferentes medios para lograrlos, lo cual no es una tarea estática, sino de permanente dinamismo.

Dentro de este concepto, las donaciones se dirigen en forma simultánea a

"La filantropía estratégica se caracteriza por transformar las donaciones en inversiones"

diversas metas sociales, medioambientales y económicas, seleccionando áreas del contexto competitivo adonde ambas, corporación y sociedad, terminan beneficiándose mutuamente con los activos y pericias aportados por la empresa.

2.5.2. *Voluntariado Corporativo*

El “voluntariado social”, consiste en que ciudadanos asociados libremente, tengan por finalidad llevar adelante los principios que sustentan el accionar solidario con perspectiva comunitaria, sin percibir por eso remuneración alguna y destinando al entorno social, su tiempo, conocimientos y hasta recursos físicos y financieros. Este tipo de voluntariado atiende a las necesidades de diversas comunidades, siendo, en general, consecuente con motivaciones personales de distinta índole, como ser: religiosas, culturales, filosóficas, sociales, políticas, etc.

El “voluntariado corporativo” en cambio, es un ejercicio que tiene lugar dentro de la ciudadanía empresaria y que se materializa con las características propias del voluntariado social, pero a través del accionar institucional de la empresa y de su personal.

Su implementación facilita la participación activa del personal en obras de tipo social o comunitario, conformando el complemento ideal para respaldar y dar continuidad a la política de filantropía empresarial adoptada.

Entre sus beneficios sobresalen el fortalecimiento de vínculos que facilitan la conformación de redes más allá del área específica de cada unidad de trabajo, un mayor grado de lealtad y compromiso del personal hacia la empresa, menor nivel de ausentismo, mejor retención de personal, el incremento de la productividad y la factibilidad de inclusión del personal jubilado.

2.5.3. *Marketing Social*

El “marketing social” implica una estrategia de comercialización apuntada al mediano y largo plazo, que por lo general se refiere a la relación mutuamente benéfica que establecen una empresa y una organización no lucrativa, en vías de facilitar la conjunción de la imagen de marca de un producto o servicio de la empresa con las causas sociales que abraza culturalmente la organización civil.

La operatoria se enfoca normalmente en comprometer una donación a una ONG, en función de las

ventas de la empresa, destinando una parte del precio a la causa social que administra la organización.

La estrategia necesita ser necesariamente acompañada por una adecuada promoción y publicidad, a fin de lograr el impacto buscado sobre la imagen de la empresa y del producto.

Entre sus principales beneficios, se destacan el incremento de las ventas, la posibilidad de modificar los hábitos de consumo, el aumento en la base de los consumidores, el mejoramiento en las relaciones públicas e institucionales, el acrecentamiento de empatía en las relaciones con los clientes o consumidores y la diferenciación final sobre la competencia.

2.5.4. *Marketing de Relaciones*

El “marketing de relaciones” está intrínsecamente relacionado con observar a la empresa como persona, pero desde un punto de vista exclusivamente moral. Desde una perspectiva legal, cada organización materializa la existencia de una persona jurídica y debería hacerse lo propio como “persona moral” desde una perspectiva esencialmente ética.

Así como la empresa depende de la ley para satisfacer su existencia jurídica, también debería privilegiar el respeto por la comuna, su sociedad y el entorno desde un punto de vista ético.

El marketing de relaciones hace referencia a una concepción no tradicional de la organización, cuyo objetivo es el establecimiento, mantenimiento y fortalecimiento irrevocable de las relaciones y vínculos con los grupos de interés, el entorno y cualquier otro tipo de socio, a fin de asegurar –mediante el mutuo intercambio y cumplimiento de cada promesa– la consecución simultánea de la mayor cantidad posible de objetivos.

Son pilares que materializan esta relación: la confianza, la solidaridad, la mutualidad y un mayor grado de compromiso.

2.6. *Transparentar, cuantificar y publicitar la gestión social. La relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y el Balance Social*

Existen indicios claros acerca que las sociedades desarrolladas han alcanzado un nivel de conocimiento, compromiso y de bienestar general que de ninguna

forma están dispuestas a desaprovechar. Este tipo de sociedad ha desarrollado antidotos suficientemente eficaces, como para poder protegerse contra aquellas actitudes irresponsables que puedan terminar afectándola, tanto en lo que hace a su esencia (valores, medio ambiente, recursos naturales, etc.) como a su futura capacidad de desarrollo (educación, calidad de vida, respeto por los derechos humanos, libertad de mercado, etc.).

“Las mejores armas para motorizar el cambio serán la transparencia y las distintas acciones que emergen de la RSE”

La transparencia pasa a ser un componente esencial del debate sobre la Responsabilidad Social Empresaria, puesto que contribuye a mejorar sus prácticas y comportamientos, al tiempo que permite cuantificar, publicitar e interrelacionar, la energía natural de la empresa con un sinfín de actividades y otros organismos.

El instrumento básico y fundamental que dispone la empresa para evaluar el cumplimiento de su responsabilidad social durante un período determinado y mostrar abiertamente su accionar como “persona moral” dentro del ámbito de su propia comunidad es el Balance Social.

El Equipo Empresa y Sociedad ha desarrollado un trabajo completo referido a esta temática, que bajo el nombre “El Balance Social – Un enfoque integral” fue publicado por IDEA a fines del año 2001.

2.7. La participación de las empresas en la creación e instalación del concepto de comunidad

El ente empresario aglutina para el logro de sus objetivos, recursos económicos, humanos y bienes intangibles (saberes, habilidades, patentes, tecnología, capacitación, logística y otros tantos), los que generalmente son financiados en distintas proporciones por sus propietarios y por la obtención de financiamiento externo.

Es la empresa el lugar donde una comunidad reducida administra y gestiona recursos en aras de un objetivo determinado.

Decidir, elegir, seleccionar, gestionar, medir, administrar, priorizar, son acciones diarias en un ente en marcha. Para ello, accionistas y directivos seleccionan los recursos humanos que aparentan poseer los talentos más apropiados para cada una de

las tareas mencionadas. Simultáneamente, lo social se filtra por cada uno de los resquicios de la actividad empresaria.

Es así como el sentimiento de pertenencia, el adecuado planeamiento de carrera, el mayor o menor nivel de honradez con el que se enfocan los negocios, el estímulo emocional de sus empleados (extensible al de sus familias), y las conductas sistemáticas asumidas por la empresa, condicionan también el éxito o el fracaso del emprendimiento.

En este complejo entretejido de relaciones, recursos económicos, percepciones y accionares, el objetivo aglutina bienes y personas en algo que microeconómicamente podríamos concebir como una comunidad. Compartir con esta “común-unidad” las visiones estratégicas y tácticas, es quizás un tributo no monetario que la comunidad empresaria debe oblar en reconocimiento a lo que el ciudadano consumidor hace por su existencia.

El grupo Empresa y Sociedad propone que el traslado de la tecnología para instalar en los conglomerados sociales el concepto de comunidad, se realice de la siguiente manera:

- a) Articular con todos los grupos de interés programas concretos para la difusión del concepto de comunidad.
- b) Incluir, como mínimo, dentro de este concepto, valores tales como participación, asociatividad, involucramiento, información, transparencia y gestión.
- c) Situar el campo inicial de la acción de capacitación en la educación primaria. Los saberes y habilidades son de incorporación gradual a lo largo de toda la vida de los individuos. Los valores es imprescindible inculcarlos desde el principio, para que se materialicen en actitudes y conductas, que permitan la inserción social del ser humano, inicialmente individualista y egocéntrico, y convertirlo en un ser apto para la vida comunitaria.
- d) Establecer objetivos comunitarios a ser alcanzados en forma conjunta entre las empresas y los grupos de interés en el ámbito donde la primera desarrolla sus actividades.
- e) Medir y evaluar, ratificando o rectificando los cursos de acción en función de los resultados obtenidos.
- f) Crear el sentimiento de responsabilidad y el cuidado por los bienes de todos. A ello se suma el acceso a la dignidad del hombre a través del esfuerzo y del trabajo. En el sentimiento colectivo de justicia

se encuentra enraizada la percepción de que la acción social debe, en el mediano plazo, tender a permitir que cada uno pueda obtener lo que realmente le corresponde. "Ganarás el pan con el sudor de tu frente" es un valor a entender, más que un precepto religioso, que contribuye a sintetizar la necesidad de la sumatoria de los esfuerzos individuales para la concreción del objetivo colectivo.

La "común-unidad", es el ámbito en el que se expresa la trascendencia de lo social. Su cuidado, fortalecimiento y permanente mantenimiento es una tarea de todos, de la que el empresariado no puede estar ausente.

2.8. Cuando todos los emprendimientos se vuelven antropocéntricos. El enorme desafío de las desigualdades y las asimetrías

Ante un escenario general que se caracteriza por la pérdida de la diversidad biológica, la reducción de las reservas pesqueras, la acentuación de la desertificación, los efectos devastadores de los cambios climáticos, la frecuencia inusual en los desastres naturales, la contaminación del aire y la escasez del agua potable, la globalización se hace cada vez más dispar y asimétrica, incrementando la brecha entre las sociedades desarrolladas y aquellas otras autolimitadas en su "capital social".

Asistimos a la existencia de sociedades más insensibles o menos comunitarias, en las que el hombre y su capacidad de interdependencia, fueron perdiendo energía social.

La última declaración de la Cumbre Mundial en Johannesburgo, realizada el 4 de septiembre de 2002 en Sudáfrica, reconoció que la erradicación de la pobreza, el cambio de los modelos de producción y consumo, y la protección y administración de los recursos naturales básicos para el desarrollo económico y social del planeta, materializan los tres requerimientos esenciales para garantizar un desarrollo sostenido.

Reconoció también, que la línea profunda que divide a la sociedad humana entre ricos y pobres, así como la brecha que separa a los países desarrollados y en desarrollo, repre-

senta una seria amenaza en lo que hace al bienestar, seguridad y estabilidad universales.

El Consejo Europeo de Lisboa, conciente de la necesidad de atender la temática en su propio continente, hizo un llamamiento especial a la responsabilidad social de las empresas respecto de prácticas idóneas relacionadas con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible. Este hecho fue el que dio origen en julio de 2001 al "Libro Verde" de la Unión Europea sobre cuyos contenidos sintetizáramos las aristas principales en el punto 1.5. de este trabajo.

En nuestro país, según la última Encuesta Permanente de Hogares del INDEC, publicada durante el mes de marzo, el 10% más rico se lleva el 37,4% de los ingresos (cifra record de desigualdad), con un haber 27,3 veces mayor que el que percibe quien se encuentra en el segmento más bajo. Como si esto no fuera suficiente, el 50% de los asalariados gana cerca de 100 dólares mensuales y alrededor de un 60% de la población estaría bajo línea de pobreza al tener ingresos inferiores a 728 pesos.

La Argentina ha quedado prácticamente minusválida, sufriendo en la coyuntura, desigualdades y asimetrías sociales que jamás la habían caracterizado en el pasado.

Reivindicar su Capital Social va a ser un cometido de todos y, desde el punto de vista corporativo, las mejores armas para motorizar el cambio, serán la transparencia y las distintas acciones que emergen de la Responsabilidad Social Empresaria.

2.9. Los beneficios de la Responsabilidad Social Empresaria

De acuerdo con lo hasta aquí desarrollado, la Responsabilidad Social Empresaria concluye favoreciendo en el mediano y largo plazo la producción final de utilidades, al reducir los costos operativos, mejorar el desempeño financiero, contribuir a una mayor equidad social comunitaria y apoyar un crecimiento económico sostenible.

Cuando se la emplea en forma integral como un componente vital de

"Sólo las empresas que generan beneficios son capaces de contribuir a largo plazo al desarrollo sostenido"

la estrategia empresarial, entre sus beneficios sobresalen los siguientes: empleados más comprometidos y competentes, mayor fidelidad de la marca, mejor posicionamiento en imagen, actitud más favorable por parte de los consumidores y medios, mayor lealtad de los clientes y consumidores, diferenciación respecto de la competencia e identificación con la comunidad en la que se opera.

Otros beneficios esperados son el incremento de las ventas, mejor moral en los empleados, mayor estabilidad en el valor de las acciones en la bolsa, menores costos judiciales y ambientales, refuerzo de la habilidad para competir en otros mercados, crecimiento de la lealtad y el grado de compromiso del personal hacia la empresa, reducción del ausentismo, logros de mayor productividad y mejor retención del personal.

En lo que hace finalmente a su integración con otras políticas de la empresa, de acuerdo a la experiencia adquirida por la Unión Europea, se destaca lo siguiente:

- a) **Política de empleo y asuntos sociales:** dentro de la organización, la responsabilidad social afecta a cuestiones como la calidad del empleo, el aprendizaje permanente, la información, la consulta y la participación de los trabajadores, la igualdad de oportunidades, la integración de las personas con discapacidad, la anticipación de los cambios y las reconversiones industriales.
- b) **Política empresarial:** sólo las empresas competitivas que generan beneficios son capaces de contribuir a largo plazo al desarrollo sostenible, creando riqueza y empleo sin poner en peligro las necesidades sociales y medioambientales de la sociedad y comuna.
- c) **Política medioambiental:** las empresas que desarrollan prácticas de protección medioambiental, terminan siendo - a mediano y largo plazo - mucho más competitivas en el mercado, en la medida que el respeto por las normas en ese ámbito las estimula a la innovación y a la modernización de los procesos y productos, fomentándoles además el uso de tecnologías más limpias.
- d) **Política de protección de los consumidores:** los consumidores y sus organizaciones civiles representativas desempeñan un papel fundamental en la evolución de la responsabilidad social. Conviene a la empresa establecer con ellos sólidos canales de comunicaciones.

3. CONSIDERACIONES TRASCENDENTES SOBRE LA INSERCIÓN EN LA SOCIEDAD CIVIL DEL CIUDADANO EMPRESARIO

3.1. *La empresa como proveedora del voluntariado corporativo. Fortalezas y beneficios asociados*

Hemos visto que el rol general del empresariado va tendiendo a ser cada vez más abierto, trascendente y activo, con lo cual va a ir incrementándose gradualmente el acotado ámbito de compromiso y participación al que estuvieron tradicionalmente habituados en "lo social", tanto empleados como dirigentes. Hoy, al decir de muchos, la responsabilidad social ha dejado de ser un lujo para ir convirtiéndose paulatinamente en un requisito.

Programas integrados de "acción social" en pleno apogeo, como el voluntariado corporativo, el marketing social y la filantropía estratégica, permiten a la empresa involucrarse y comprometerse en un sinnúmero de obras, proyectos y actividades relacionados con educación, seguridad, caridad, cultura, deporte, medio ambiente, etc., respaldando y dando mayor lógica, y por sobre todo continuidad, a las políticas de motivación del personal y a las contribuciones monetarias aportadas por la empresa.

El "voluntariado corporativo", en particular, proporciona a los empleados la oportunidad de participar institucionalmente y bajo una perspectiva netamente comunitaria, de manera constructiva, creativa y solidaria, en beneficio final de la comunidad a la que pertenecen. Por eso, una vez establecida y consolidada la iniciativa, acaba por lo general instalándose de manera prácticamente irreversible en la cultura organizacional de la empresa.

La fortaleza intrínseca que conlleva en sí misma la actuación voluntaria, es la de revalorizar, desarrollar y fortalecer la capacidad "moral" de cada persona, y el resultado terminal que acaba avalando la concreción final de este hecho, es la elevación inusual de los niveles individuales de motivación, creatividad y compromiso.

Desde el punto de vista específico de la integración con el conjunto, una vez rota la lógica instrumental

que compartimentaliza a las personas dentro de la organización o de la empresa, se ha visto que mejoran también el liderazgo, la sinergia, la vida de relación y la capacidad de interdependencia.

El voluntariado corporativo es un motivador natural que enriquece y extiende el campo de percepción y empatía potencial en las personas, estableciendo fuertes vínculos en la organización, que trascienden finalmente el área específica de responsabilidad o de trabajo. El resultado más sensato a esperar desde el punto de vista de la empresa, es el aumento en la satisfacción general del personal y el incremento en su grado habitual de compromiso.

Un programa de acción en lo social, dirigido a facilitar la participación voluntaria y activa del personal en obras de tipo social o comunitario, debería implicar la selección y tratamiento previos de una temática y cronogramas afines que se identifiquen con los fines e intereses de la empresa. A partir de ese momento, apoyar la causa de hospitales e institutos terapéuticos o sanitarios, escuelas, colegios y universidades, municipios y distritos más necesitados, clubes de barrio, bibliotecas, sociedades de fomento, organizaciones no gubernamentales, etc., materializa algunas de las tantas opciones a considerar.

3.2. *La donación de talento a la comunidad. Capacitación para el gerenciamiento y la gestión*

Como ya comentáramos en nuestro trabajo "Capital Social –Elemento insustituible para el progreso de la Nación", la capacidad de los grupos humanos para aglutinarse y fijar objetivos comunes, es determinante en la calidad de vida de los mismos. Simultáneamente, los accionares en los cuales dicha acción conjunta se materializa, están sujetos a permanente gestión, gerenciamiento, administración y medición. Ningún emprendimiento es posible sin la medición constante de su evolución. La vida misma del ser humano está sometida a continuos controles del nivel de salud, que médicos evalúan comparando contra parámetros preestablecidos, e identifican los desvíos encontrados para poder sugerir las medicinas que contribuyan al desarrollo saludable del hombre.

Podríamos decir que la ciencia médica y la ciencia de la administración nos han enseñado que la actividad de medir y administrar, seguidas de los procesos de ratificar o rectificar las políticas adoptadas, tienen mucho que ver con la vida sana – respectivamente - de los humanos y de los entes. En el punto 2.7. de este trabajo,



El Equipo Empresa y Sociedad acompañado por Rubén Puentedura (Director Ejecutivo de IDEA) y Sergio López (Rector del Instituto Universitario IDEA).

nos hemos extendido sobre nuestra visión acerca de la participación de las empresas en la instalación del concepto de comunidad. En este punto pretendemos bajar a nivel de detalle las interactividades entre comunidad y empresa que permiten transferir de manera más viable el talento generado en el ente empresarial en beneficio de la comunidad.

El grupo Empresa y Sociedad piensa que la mejor manera de enfrentar una temática es proponer acciones concretas que se aproximen, a través de la posibilidad de su implementación, al objetivo perseguido.

“La fortaleza que conlleva en sí misma la actuación voluntaria es la de revalorizar, desarrollar y fortalecer la capacidad moral de cada persona”

En tal sentido, visualizamos el fortalecimiento del nexo entre la empresa y la comunidad, mediante la instalación de programas, a ser seleccionados en acuerdos de colaboración, respecto de las siguientes alternativas:

- a) Identificación dentro de la empresa de recursos humanos dispuestos a donar sus talentos a la comunidad, mediante su participación en proyectos especialmente diseñados.
- b) Inclusión por parte de la empresa, en los procesos de evaluación de sus recursos humanos, del parámetro “participación comunitaria” como síntoma de reconocimiento a quienes voluntariamente se constituyen en agentes de transformación.
- c) Necesidad imperiosa de incluir dentro de los “talentos trasmisibles” los conceptos de medición e información de resultados, uniformidad en la aplicación de parámetros y cuantificación (sea monetaria o en unidades de otra especie). En otras palabras, los planes comunitarios, independientemente de su porción declarativo-literaria, debieran cristalizarse en objetivos medibles y monitoreables a lo largo de toda su ejecución, incluyendo la evaluación de los correspondientes desvíos.
- d) **Divulgación e instalación del concepto de que todos los recursos económicos le cuestan a alguien. Nada es gratis. Las donaciones, subsidios y programas de ayudas especiales, que tienen como destinatarios a los necesitados que así lo ameritan, deben ser evaluados y cuantificados en su costo, desarrollándose paralelamente instrumentos apropiados que hagan a la medición de la eficacia y eficiencia con que son ejecutados.**
- e) Asambleas abiertas llevadas a cabo en forma disciplinada y de profundo respeto con representantes comunitarios, donde se prioricen las necesidades de la comunidad. Países desarrollados poseen normativas en las cuales un proyecto de ley debe ser cuantificado y comparado con el “beneficio social

diferencial” que, de ser aprobado, el mismo provocará en la comunidad. Es hora de que la comunidad y sus dirigentes comprendan que, independientemente de las dificultades que la medición del beneficio social presenta, hay que ensayar cuantificaciones que permitan tomar decisiones lo más acertadas posibles. Es así como la comunidad y quienes la representen, deberán aprender a decidir, por ejemplo, si los fondos producidos por un impuesto adicional deben ser destinados a incrementar la educación, a brindar mejores niveles de salud o fortalecer los niveles de seguridad de un conglomerado determinado. Reiteramos: la carencia de

perfección de los métodos de medición desarrollados, no son un argumento válido para no insistir en el ejercicio de cuantificación-priorización y simultáneamente continuar con el proceso creciente de mejoramiento de los “calibres” adecuados.

- f) En lo relativo a la información corporativa referida a la transferencia a la comunidad de los mencionados talentos, así como los costos relacionados, y tal como lo resaltáramos en el estudio sobre Balance Social que el Equipo realizara durante el año 2001, serán vitales los aspectos relacionados con:

- uniformidad de criterios de medición
- presentación comparada a través de los años
- elaboración de tendencias
- de ser posible, comparación con estándares internacionales para circunstancias similares.

La donación de talento empresarial a la comunidad, también paga, pues la misma se enriquece, constituyéndose en un proceso de retroalimentación que reconoce muy especialmente al ente empresarial al momento de tomar la decisión del consumo.

3.3. Ciudadanía empresarial: el concepto de comunidad y la inserción del ente como persona moral y jurídica que se suma a la actividad de las personas físicas. Trascendencia e impacto social de este nuevo escenario

Una conceptualización de comunidad que podría aceptarse fácilmente, es la de visualizarla como “un conglomerado o congregación de entes y personas

morales y físicas, que al vivir unidos y sometidos a ciertas constituciones y reglas, participan activa y responsablemente en el éxito o fracaso del lugar donde residen”.

Dentro de esta línea estructural de pensamiento, las empresas dependen cada vez más de las comunas que las “contienen”, particularmente en un sinfín de recursos de carácter público que normalmente están fuera de su capacidad de control, como ser planes estratégicos, administración de bienes, políticas, leyes, regulaciones, fiscalizaciones, seguridad, etc.

Claro está que las comunas también dependen de las empresas en ellas “contenidas”, al proveerle estas últimas base económica para su desarrollo, capacidad de inversión y producción, fuerza normal de empleo, capacitación para los empleados, etc. Ciertas exenciones impositivas y otros tipos de incentivos empleados para atraer a las empresas, han estado por lo general relacionados con este aspecto.

La “ciudadanía empresarial” trata de un nuevo escenario en la interrelación normal de codependencia entre contenedor y contenido, que va mucho más allá de un simple intercambio comercial entre productores y consumidores, de una cuestión de marketing, de la dependencia de la seguridad sobre un espacio físico determinado, de maximizar sin reparos el rendimiento de las utilidades o de pensar exclusivamente en el bienestar de dueños y socios.

La “empresa ciudadana” – como persona moral y jurídica que se suma voluntariamente a la actividad cotidiana del municipio - además de proveer bienes y servicios a través del mercado, se abre culturalmente hacia el medio en que se desenvuelve, se alinea con la misión de su comunidad, se compromete en el desarrollo social, se desvela por todos los “grupos de interés” involucrados (dueños, accionistas, empleados, clientes, consumidores, proveedores, etc.) y se preocupa por las consecuencias sociales y medioambientales que producen sus actos, en la firme creencia que la sumatoria de estos hechos terminará fortaleciéndola, junto a su comunidad, con vista al mediano y al largo plazo.

Decíamos al concluir el punto 2.7. de este trabajo, que la “común-unidad”, concebida precisamente como una unidad común entre los distintos actores sociales, entre los cuales se destaca la empresa, se cons-

“La donación de talento empresario a la comunidad, también paga, pues la misma se enriquece”

tituía en el ámbito donde hoy se expresaba la trascendencia de lo social. Su cuidado, fortalecimiento y permanente mantenimiento ha pasado a ser, en especial en nuestra Argentina, una obligación moral ineludible a la que nadie puede considerarse ajeno. Entre las razones prácticas que se esgrimen en los países desarrollados para enfatizar la necesidad coyuntural de involucrarse en un ejercicio pleno de la “ciudadanía empresarial”, sobresalen las siguientes:

salen las siguientes:

1. La sociedad ha alcanzado un nivel de bienestar que no desea perder y está innegablemente dispuesta a impedir que sea puesto en peligro por actitudes irresponsables de terceros.
2. Los gerentes y principales responsables del empresariado local, son miembros ordinarios de sus comunidades, por lo cual comparten las aspiraciones y valores sociales que generalmente las identifican.
3. Los directivos ya no se guían únicamente por la perspectiva de la maximización del beneficio, sino que adoptan por lo general una visión más amplia de la empresa, incorporando una dimensión social y una conciencia más responsable hacia su entorno.
4. La globalización de los mercados, que obliga a subir los estándares, las exigencias y las obligaciones.
5. El incremento en el índice de competitividad y la necesidad de diferenciación, sea en productos como en servicios.
6. La existencia de un consumidor responsable, sensible, conciente y por sobre todas las cosas, muchísimo más exigente.

3.4. Pregonar con el ejemplo. La inserción de los valores integrales a través de un código de ética o de conducta. La coherencia entre la declamación y la acción.

Una de las herramientas básicas que dispone la empresa en su calidad de agente responsable en lo moral y jurídico para apuntalar el cambio hacia el nuevo escenario de interrelación “contenedor-contenido” al que se ha hecho referencia en el

punto 3.3., es su compromiso decidido con un código apropiado de ética o de conducta.

A nuestro entender, un Código de Ética adecuado para alcanzar el objetivo perseguido, debería propender a establecer en la empresa:

- Un sistema de reglas mancomunado que rija y normalice desde la base comportamientos éticos capaces de coadyuvar a respetar las reglas, evitar operaciones ilícitas, recuperar la confianza, optimizar los efectos del impacto social y económico de la empresa, mejorar la transparencia, disminuir los altos costos de transacción enfrentados en el mercado y facilitar las relaciones e interacciones normales entre la organización y todos los grupos de interés con ella interrelacionados.
- Un instrumento apropiado para la construcción de una fuerte “cultura organizacional corporativa”, que encolumnada tras ideales y valores superiores compartidos, facilite la sinergia y la articulación espontánea de asociaciones, redes y alianzas que contribuyan a disminuir los costes, a acrecentar el valor agregado, a agilizar un mayor compromiso con la educación, la salud, la seguridad y el medio ambiente, y a favorecer en el mediano o largo plazo las condiciones necesarias para el crecimiento sostenido de cada comunidad.
- Un elemento que conlleve a la consolidación social de virtudes y valores morales esenciales capaces de contribuir al bienestar general de la comunidad y a eliminar la corrupción, la burocracia innecesaria, la incertidumbre, la mentira y el doble mensaje.

En lo que hace a los “valores integrales” que deberían obrar como piedra angular para el desarrollo de los principios y normas que finalmente van a orientar este código, se han seleccionado, como resultado de una primera aproximación, los siguientes:

a) Indispensables

- Honestidad
- Lealtad
- Sinceridad
- Integridad
- Justicia
- Compromiso
- Respeto por los derechos humanos, por la dignidad de las minorías y por el derecho al trabajo
- Aceptación ecuánime de las diferencias
- Respeto al esfuerzo y a la obra

“La conducta ética no puede garantizarse a través de códigos escritos: debe ser parte integral de la cultura de la organización”

bien hecha

- Mayor consideración al producto, al consumidor, al proveedor y al cliente
- Valor en las dificultades y cambios
- Respeto por las leyes y reglas
- Respeto por la autonomía, la libre competencia y los grupos de interés comprometidos

b) Importantes

- Fortalecimiento de la rentabilidad individual y del crecimiento integral sostenido
- Idoneidad y calidad del producto
- Fomento de la confianza
- Estímulo a la información y a la transparencia
- Velocidad de respuesta al cambio
- Capacidad para la asunción de riesgos e innovaciones
- Obligación moral
- Solidaridad, participación y asociatividad
- Reciprocidad
- Cohesión social y apoyo mutuo
- Cooperación y espíritu de cuerpo
- Compromiso con la educación, la salud, la seguridad y el medio ambiente.
- Participación cívica voluntaria
- Estimulo al desarrollo de capacidades locales
- Supresión de operaciones ventajistas
- Apoyo a las instituciones y organizaciones locales
- Eliminación y reciclaje de los desperdicios
- Promoción de la capacitación para empleados, allegados y familias
- Cuidado del agua
- Protección y conservación de los recursos y el medio ambiente
- Respeto por las horas de trabajo de los empleados
- Apoyo social en caso de accidentes o catástrofes

Innegablemente, el impulso germinal para este tipo de código, necesita contar con el compromiso y visión general del más alto nivel de conducción de la empresa. Nada peor para el compromiso del personal, que una incoherencia manifiesta que separe en el seno de la organización, a la declamación de los hechos.

Bien administrado el código, en cambio, materializa una plataforma potencialmente inigualable a partir de la cual empezar a aplicar en lo social, los conceptos explicitados a lo largo de este trabajo.

Para lograr mayor eficacia y transparencia del sistema, sería conveniente además que los códigos de conducta:

- Tuvieran como normas y principios comunes, los estándares y acuerdos establecidos a través de las organizaciones internacionalmente reconocidas en el tema, como ser la OIT, la OCDE, la CCE, etc.
- Incluyeran mecanismos adecuados para el registro, evaluación y control de su aplicación.
- Implicaran para su elaboración, aplicación y control, a los principales interlocutores locales involucrados.
- Previeran la divulgación e información sistemática de sus contenidos, experiencias y prácticas correctas.

La conducta ética no puede garantizarse a través de políticas o códigos escritos: debe ser parte integral de la organización; una tradición profundamente arraigada que se transmita de una generación de empleados a la otra.

Los fundadores, como parte de su misión creativa, tienen que establecer, definir e implementar sólidos valores corporativos.

Si una nueva sociedad entre líderes empresarios, ONGs y gobiernos, tiene que surgir alrededor de las cuestiones de responsabilidad social, las consignas de éstas nuevas relaciones, serán, entre otras: transparencia, credibilidad y realismo al servicio de un mejoramiento de la calidad de vida de los seres humanos apuntando al bien común como objetivo primordial.

4. COMPONENTES RELEVANTES QUE INTEGRAN EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

4.1. *Cuando el tamaño no es el factor que decide: algunos conceptos básicos históricos sobre los emprendimientos familiares y su inserción social*

Casi todas las empresas, chicas, medianas y grandes, comenzaron inicialmente siendo un emprendimiento familiar. Desde Edison y su compañía de electrici-

dad de Detroit hasta la gran mayoría de los hoy impresionantes conglomerados automotrices, comenzaron así.

En los países en desarrollo, la empresa familiar tiene una notable inserción social, ya que conforman una importante parte del producto bruto. En el punto 7.3. de este trabajo tratamos con detalle el tema del tamaño de la empresa y la aplicabilidad de la Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina.

Es importante que la comunidad toda adopte como ideología el hecho de que el tamaño no es decisivo para determinar quienes participan y quienes no en esta temática. No hay incluidos o excluidos en relación con la responsabilidad social en función de la grandeza o pequeñez del emprendimiento. La comunidad empresaria debe impregnarse del sentimiento de que la responsabilidad social es algo a lo que "se deben todos y que, simultáneamente, les pertenece a todos".

4.2. *La necesidad de producir y explotar recursos dentro de las normas del desarrollo sustentable. La preservación del entorno: ¿un costo de producción adicional?*

¿Quién puede dudar que hoy, cualquier comunidad en el lugar que fuere del planeta, tiene incorporado, no solo racionalmente, sino como sentimiento de justicia, que toda explotación de recursos se debe desarrollar dentro del concepto de desarrollo sustentable y cuidando el medio ambiente, sin comprometer su preservación para las generaciones futuras? La respuesta es obvia, pero independientemente de ello, existen muchas acciones que no encuadran dentro de estas expectativas. La globalización hace que la esperanza de comportamientos socialmente aceptables crezca y se difunda en progresión geométrica a lo largo de la tierra.

Podríamos identificar a la globalización en los siguientes fenómenos:

- Creciente participación de públicos diversos en la información.
- Una nueva red financiera internacional
- Verdadera e integral revolución de las comunicaciones
- Conciencia creciente sobre la preservación del medio ambiente

- Transformación de instituciones internacionales en globales
- Declinante importancia de la geografía, con creciente consideración por el concepto de región.
- Mayor velocidad de acontecimientos
- Desvío de la idea de nación-estado hacia la de tribu o aldea global.

“En caso de consumir naturaleza, deberá incurrirse en los costos necesarios para reponerla”

De esto surge una conclusión que muy probablemente imperará en los años por venir: el concepto de producción de bienes y servicios deberá realizarse sin arruinarle el futuro a las generaciones siguientes. Por ello, en el caso de “consumir naturaleza”, bajo cualquiera de sus expresiones, se deberá incurrir en los costos necesarios para “reponer naturaleza”.

Estudiosos del tema consideran que la responsabilidad social ambiental es hoy mucho más que iniciativas de reciclaje o de conservación de energía; es considerar todos los impactos ecológicos que genera la producción y operación de la empresa, lo que va más allá de la mera regulación gubernamental.

No debiera ser más un problema de las futuras generaciones regenerar lo que otros en el pasado hayan destruido. Quien consume insumos naturales o deteriora el medio ambiente es el responsable directo por la reposición de esos insumos o la reparación de las condiciones ambientales. Se trata de una acción concurrente y yuxtapuesta, y de manera alguna es un accionar ex-post a cargo de otros. Por ello, el costo de preservar el medio ambiente es un costo de producción o de explotación, inseparable de los otros costos necesarios para obtener el producto o servicio final.

4.3. El empleo o el acceso al trabajo como herramienta fundamental y principal en la construcción de la dignidad de las personas.

El tema del empleo dispara actualmente una enorme cantidad de visiones, emociones, actitudes y reivindicaciones, muchas de ellas absolutamente contrapuestas.

Del análisis de la diáspora sobre una temática tan universal, que sea probablemente motivo de los grandes desvelos de los líderes que gobiernan el mundo, hemos tratado de identificar algunos posi-

bles cursos de acción, pero previamente trataremos de encuadrar las principales aristas del problema.

Sin ideologizar planteos, podríamos decir que el tema de empleo-desempleo admite una diversidad de enfoques alternativos y muchas veces opuestos, entre los cuales podemos destacar:

- a) El nivel de empleo (tanto en cantidad como en su retribución) debe ser regulado por el mercado.
- b) Tratándose de un “bien social” de máxima jerarquía, el Estado debe intervenir de manera concreta y permanente, con políticas activas que regulen las caídas significativas del mismo.
- c) En consonancia con el punto b, encontramos:
 - Regiones que adoptan la reducción mandatoria de la jornada laboral o la cantidad de horas trabajadas.
 - Legislación que restringe la instalación en zonas urbanas de formas empresarias que podrían reducir los niveles de empleo individual o autoempleo (por ejemplo normas sobre el supermercado).
 - Anticipación de la edad de retiro de los trabajadores.
 - Subsidios para que ciertos productores (por ejemplo los rurales) continúen asentados en sus lugares geográficos, evitando la concentración en grandes urbes.
 - Establecimiento de salarios mínimos o acuerdos gremiales que regulan la forma y cantidad de personas que pueden realizar una tarea
 - Prolongación de la “etapa educativa” del hombre, promoviendo su inserción más tardía en el mercado laboral.
 - Subsidios a pequeñas y medianas empresas, fomentando su creación y desarrollo.
 - Establecimiento de barreras comerciales, arancelarias o pararancelarias para el movimiento internacional de productos o servicios.
 - Instalación de límites a la residencia o al desplazamiento de personas provenientes de países extranjeros.
 - Estímulo a los emprendedores y al autoempleo mediante desgravaciones impositivas.
 - Programas de capacitación o de reinserción laboral para individuos a quienes el cambio y la tecnología dejan fuera del mercado de trabajo.
 - Encarecimiento de las indemnizaciones por ruptura de contrato de trabajo.
 - Incremento del gasto público mediante incorporaciones masivas de personas al sector estatal.

d) El empresario, presionado por los costos, se ve muchas veces en la necesidad de reducirlos, minimizando la cantidad de recursos utilizados, para lo cual el apoyo de la tecnología ha tenido un efecto importante en la reducción de demanda de mano de obra. Las asociaciones gremiales de trabajadores presentan seria oposición a las reducciones de puestos de trabajo, que en muchos casos se ven incrementadas por las frecuentes reorganizaciones y fusiones empresarias. Solo es loggable un equilibrio saludable entre el choque de ambas circunstancias, cuando de ambos lados y con gran nivel de lealtades recíprocas, surgen tendencias orientadas hacia las acciones proactivas y no a las distresantes.

Toda esta complicada trama convierte al tema del empleo en uno de los principales problemas que enfrenta la humanidad, y como tal, deberá recibir altísima atención por todos los componentes de la comunidad: dirigentes, empresarios, trabajadores y la sociedad civil.

No entraremos aquí a debatir cuestiones metafísicas respecto del hombre, pero es evidente que su dignidad, su nivel de autoestima, la percepción del valor agregado incorporado por su persona a la comunidad y sus sentimientos de pertenencia están muy estrechamente ligados a su inserción en un actividad laboral remunerada. Y si bien no podemos proponer una solución mágica, esbozamos a continuación algunas políticas posibles que se enmarcarían en el accionar socialmente responsable del empresariado:

- a)** Establecer programas de capacitación permanente para sus recursos humanos.
El empresario debiera, en la medida de sus posibilidades, fortalecer al máximo la "empleabilidad" de quienes emplea.
- b)** Planificar, adecuar y minimizar los efectos de eventualmente necesarias reestructuraciones. Para ello, grupos especiales deberán dedicar su tiempo a analizar el destino de quienes no permanecerán empleados. Una excelente indemnización puede no ser suficiente si no va junto al acompañamiento institucional al individuo, ayudándolo en su reinserción.
- c)** Desarrollar políticas concretas de estímulo a los emprendedores, para fomentar el autoempleo y la creación de microemprendimientos.
- d)** Establecer alianzas estratégicas con sus ex-empleados y tercerizar

funciones que pueden resultar más eficientes al ser desarrolladas por pequeñas empresas que se especializan en un tipo de actividad. Capacitar a los emprendedores.

- e)** Establecer programas de retribución variable que permitan a los recursos humanos compartir los destinos de la empresa.
- f)** Eliminar para siempre los antagonismos violentos entre la empresa y sus trabajadores.
En épocas de escasez de empleo es obvio que todos (y muy especialmente los trabajadores) deben cuidar del ente generador de riqueza: la empresa, y simultáneamente el empresario deberá revalorizar de manera definitiva el rol que sus recursos humanos añaden al emprendimiento.

Nunca más empresarios por un lado y obreros por el otro: la dimensión del fenómeno es tal que las acciones conjuntas, permanentes, coordinadas y basadas en un profundo caudal de buena fe son un requerimiento imprescindible en el mundo de hoy. Las antinomias y los odios deben ser reemplazados por los consensos, con acciones reales de monitoreo permanente.

Tal como dijéramos en la introducción de este trabajo, una buena parte de nuestra tarea ha consistido en tratar de "separar la paja del trigo". Es precisamente en el área relacionada con la necesaria dignidad del empleo, donde –por lo complejo del problema– el mismo es fácilmente ideologizado, desnaturalizándose el análisis profundo y utilizándolo muchas veces como herramienta política circunstancial. La realidad incontrovertible es la aparición de grandes asimetrías económicas y sociales a partir de la existencia de agudas situaciones de empleo o desempleo.

Los verdaderos líderes de la responsabilidad social serán aquellos provenientes de la dirigencia política, del sector empresarial o del sector laboral o de cualquier otro origen, que en condiciones de no violencia, y con un altísimo grado de responsabilidad social, sean capaces de imaginar y articular acciones que tiendan a generar una situación controlable de bajos niveles de desempleo.

"Debería dejar de ser un problema de las futuras generaciones regenerar lo que otros en el pasado hayan destruido"

La humanidad siempre se las ingenió para ir encontrando el buen sendero, muy probablemente no con la celeridad que todos deseamos. Si la dirigencia se convierte en antropocéntrica en lo real y no en lo declamatorio, están dadas las condiciones previas para cualquier estrategia conjunta.

5. POSIBLES PARÁMETROS A IMPLEMENTAR EN LA MEDICIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

5.1. *El Balance Social: un complemento ineludible para transparentar el accionar*

El Balance Social es la herramienta básica y fundamental donde se transparenta e informa a los grupos de interés, sobre las actividades relacionadas con la responsabilidad social empresaria, que el ente ha acometido a lo largo de un período.

Sus contenidos son muy importantes para la comunidad, por lo que, al igual que los estados financieros básicos requeridos por ley y por las normas contables profesionales, deben ser sometidos a similares procesos de auditoría y revisión.

En consonancia con este requerimiento de emisión de una opinión profesional sobre los mismos, relacionada principalmente con los criterios con que han sido elaborados, es que a nivel mundial, comienzan a aparecer normas como The Corporate Responsibility Index (ver punto 1.5. subacápite XI) que apunta a la elaboración de índices que permitan evaluar la estrategia social corporativa, la integración de los valores corporativos con la conducción del negocio, la administración de la Responsabilidad Social Empresaria y su nivel de cumplimiento.

Algunas empresas argentinas incluyen voluntariamente, en la tradicionalmente conocida "Memoria" requerida por la ley de sociedades, algunos indicadores que pueden ser identificados como expresiones del accionar relacionado con la responsabilidad social de la empresa. Pero la demanda de los grupos de interés respecto de "lo social" son crecientes, de allí que el Balance Social se transforma en la herramienta ineludible a ser publicada por el ente, para transparentar el accionar empresarial responsable.

La ley de contrato de trabajo estableció en nuestro país la obligatoriedad de preparar un Balance Social para aquellas empresas que posean

más de 500 personas en relación de dependencia, pero entendemos que el concepto de Responsabilidad Social Empresaria, adoptado como una cultura, supera los requerimientos legales al respecto.

Hay empresas que llevan adelante verdaderos procesos de encuentro y discusión (general y de detalle) con sus grupos de interés, a efectos de diseñar los contenidos específicos a incluir en el Balance Social.

A diferencia de las normas contables, que describen en forma precisa los contenidos y criterios con los cuales deben prepararse los estados financieros, no se han desarrollado aún, normas mínimas referidas a la elaboración de un Balance Social. Sin embargo, el avance de los pronunciamientos hace suponer que no está lejano el día en que normas "generalmente aceptadas" para la construcción y presentación del Balance Social, sean una realidad.

5.2. *Desarrollo de parámetros cuantitativos y monetarios. Aspectos comparativos. Las preocupaciones de la gerencia.*

A la hora de trabajar con los números adecuados, e incluso de poder integrarlos, muchos gerentes siguen afrontando una crisis a la hora de rendir cuentas. La principal causa es la cultura de la "confidencialidad" tan extendida y que pocas veces rinde el rédito que muchos le asignan. A los gerentes les preocupa hasta tal punto facilitar información que podría ser beneficiosa para los competidores que evitan – simultáneamente – revelar datos que beneficiarían, y en muchos casos en grado sumo, a su propia organización.

Es por ello, que no vamos aquí a entrar en la polémica de "transparencia-no transparencia" o "revelación o no revelación". Dejamos al buen criterio de quienes tienen responsabilidad de dirigir y gerenciar, la decisión de elegir lo que debe ser un adecuado sistema de transparencia.

Un experto en la teoría de la administración sostenía que "lo que no se mide no existe". A su vez, el desarrollo de parámetros que puedan mensurar adecuada e integralmente el tema de "lo social" no es una tarea fácil; y se encuentra en estado embrionario. Este proceso llevará tiempo, y se ali-

"Brindar información que impide ser comparada por tener diferentes criterios de elaboración, termina quitando valor al producto "

mentará principalmente de la creatividad y de los acuerdos que los distintos actores (grupos de interés, dirigentes y empresarios) sean capaces de enunciar y enhebrar.

En nuestro primer informe del equipo de Empresa y Sociedad, que denomináramos “El Balance Social: Un enfoque integral”, publicado por IDEA en Noviembre de 2001, definíamos a los indicadores sociales como parámetros, unidades de medida, índices de comportamiento, cuantificables y expresados en unidades monetarias, físicas o relacionales que explicitan – consideradas individualmente o en su conjunto – características mensurables respecto de un accionar relacionado con lo social.

En el punto I.5. de este informe, el Gráfico No. 3 contempla de manera detallada los principales aspectos del Global Reporting Initiative y los indicadores sugeridos para efectuar mediciones relacionadas con una serie de comportamientos, conductas y circunstancias que hacen a la administración socialmente responsable.

La información parametrizada, cualquiera sea su grado de detalle, debiera tener las siguientes características:

- a) Debe ser comparativa; no solo se debe informar a los grupos de interés sobre la medición de determinadas actividades durante un ejercicio, sino que es importante presentarla en forma comparativa con años anteriores.
- b) Si bien lo novedoso de la temática hace que mucha de la información presentada en el Balance Social se realice en forma narrativa, es de esperar que la misma evolucione hacia lo cuantitativo.
- c) Siendo la moneda un común denominador que permite el ejercicio de la comparabilidad, son preferibles los indicadores que miden el accionar de la Responsabilidad Social Empresaria en términos monetarios. Los mismos debieran presentarse, para eliminar efectos inflacionarios u otras distorsiones, o bien en moneda “dura” o en moneda de poder adquisitivo del momento del último año, o sea, reexpresando los indicadores monetarios en términos de moneda de poder adquisitivo de la última fecha de medición.
- d) Utilizar, donde sea apropiado, otros sistemas de medición (medidas de peso, de volumen, rela-

cionales, etc.) adaptados al tipo de explotación del ente empresario, para informar comportamientos de las distintas actividades.

- e) La presentación informativa debiera ir agregando indicadores que enriquezcan su interpretación.
- f) El informe deberá ser uniforme y coherente a lo largo del tiempo, presentándose siempre como mínimo los mismos indicadores o parámetros expuestos en el ejercicio anterior. Debe evitarse la supresión o intermitencia en la presentación de indicadores en función de la buena o mala performance que evidencien los mismos en un período determinado.

Con una visión sistémica a la problemática de los indicadores de Responsabilidad Social Empresaria, creemos fundamental que grupos de profesionales idóneos, participen en forma conjunta con el empresariado, los trabajadores y los demás grupos de interés, en la definición, selección, revisión periódica y metodología de cálculo de los parámetros cuantitativos, dado que la información resultante debe tender a satisfacer las necesidades promedio de todos los involucrados.

5.3. La trascendencia de uniformar y estandarizar criterios. La necesidad de posibilitar la comparabilidad entre empresas de una misma industria y entre diversas industrias

Es cada vez mayor el número de empresas que adoptan la política de informar a los grupos de interés sobre los resultados de su accionar en la temática social y medioambiental. En nuestra opinión, tomar la decisión política de informar y transparentar, es en esta etapa de mucho mayor valor que lograr homogeneidad en la normativa.

“Hacer negocios de manera responsable es una acción integrada a la cultura empresarial”

Un sistema de información, tiene que permitir incorporar una visión que brinde, a quien va dirigido, una idea acabada de los hechos, transacciones y acciones ocurridas. Al uniformarse y estandarizarse los criterios, la información adquiere mayor valor agregado, dado que a su natural característica de utilidad, le suma presentación periódica y consistencia. Así debe ser en el futuro el Balance Social.

Brindar información que impide ser comparada, por tener diferentes criterios de elaboración, le quita valor al producto final.

Tratándose la Responsabilidad Social Empresaria, de una conducta que demandará transparencia creciente por parte de la sociedad civil, es de enorme importancia que la información adonde cristaliza, sea elaborada por los distintos entes de manera uniforme, y que se estandaricen los criterios utilizados para su preparación. Adicionalmente, la Dirección y la Gerencia de la empresa deberán adoptar las medidas de controles internos que aseguren la razonabilidad de las fuentes productoras de la información. Los datos volcados en el Balance Social, deberán provenir de información –principalmente interna y en algunos casos externa– confiable, y que represente adecuadamente las operaciones del ente relacionadas con la adopción de este tipo de políticas.

Será responsabilidad de los auditores que se encarguen de emitir una opinión profesional sobre los Balances Sociales de los entes, evaluar con la profundidad que consideren necesaria, las fortalezas y debilidades de los controles internos que funcionan en el ente, así como las disciplinas de gerenciamiento que aseguren la continuidad operativa.

5.4. Relaciones de “inversión en costo social” versus ingresos totales y resultados netos.

Resulta importante destacar algunos conceptos cuya instalación en la comunidad de negocios y en la sociedad civil es creciente en los últimos años.

En relación a la información a presentar a los grupos de interés, con indicadores sociales, el grupo Empresa y Sociedad considera oportuno referirse en la misma a los siguientes aspectos:

1. La medición de la inversión en costos sociales debe realizarse cuidadosamente. No todas las empresas poseen similares niveles de rentabilidad sobre ventas; el índice de rentabilidad de un ente se determina por el margen (dividir la utilidad neta por las ventas netas) multiplicado por la rotación del capital (que surge de dividir las ventas netas por el patrimonio neto).

“Triple Bottom Line significa incorporar en un mismo informe las tres medidas de valor: resultados financieros, impacto ambiental e impacto social”

2. Se desprende entonces la necesidad de que el costo social deba medirse o relacionarse en algunos casos como una proporción del total de ingresos, y en otros como una proporción del resultado neto antes del costo social.
3. Los indicadores relacionados con el accionar socialmente responsable del empresario no pueden presentarse de manera aislada, sino que deben ser evaluados en su conjunto. Además, hacer negocios de manera responsable, por ser una acción integrada a la cultura empresarial, posee costos esparcidos a lo largo y a lo ancho de la actividad del ente, en muchos casos de difícil identificación, no siendo factible individualizarlos en un renglón del estado de resultados, como si se tratara de los costos de una actividad específica, de un departamento o de un proceso determinado. En muchos casos podrán identificarse los costos directos de programas especiales, diluyéndose aquellos costos fijos e indirectos difíciles de segregarse, dentro del resto de la estructura de costos de la empresa.
4. La imagen de la empresa, su reputación, la percepción de las prácticas éticas implementadas por la dirección y la gerencia por la sociedad, las mediciones del grado de satisfacción del cliente, los parámetros de seguridad del producto, los distintos porcentajes que año a año experimenta el ente en la creación de empleo, la calidad medioambiental de las instalaciones, el grado de satisfacción global de la comunidad con el comportamiento empresarial y algún indicador del entorno de trabajo amistoso con la familia –no solo de los trabajadores directos, sino de proveedores y clientes–, son parámetros de sumo valor para medir los procesos evolutivos de la Responsabilidad Social Empresaria.

5.5. La rentabilidad de los accionistas y el concepto de Triple Bottom Line

Como mencionáramos anteriormente, la rentabilidad de los accionistas puede medirse relacionando la utilidad (antes o después de impuestos) con el patrimonio promedio invertido, lo cual es claramente obtenible de los estados contables o financieros anuales publicados por las empresas.

Pero es muy improbable que dicho patrimonio neto compute como recursos económicos a elementos tales como clientela, nivel de capacitación de los recursos humanos, imagen de la empresa en la comunidad, riesgos surgidos por contaminación ambiental, ventajas o desventajas estratégicas en función de vender o no en el mercado externo, creatividad y experiencia de su personal, etc, lo cual es motivo de una amplia discusión en la profesión contable sobre criterios de valuación, revelación, cuantificación y reflejo de los denominados "intangibles".

El concepto denominado Triple Bottom Line (triple última línea o resultado neto triple), surgió a partir de la evolución del mero enfoque financiero hacia la exposición de resultados sociales y ambientales.

La medición del resultado financiero, calculado según las convenciones contables habituales, no resulta suficiente para evaluar la performance integral del ente ni su sustentabilidad en el largo plazo, dado que no exhibe los valores y directrices de la empresa hacia la minimización de posibles daños económicos, sociales y ambientales que puedan surgir de sus actividades.

Ante el reconocimiento de tres formas primarias de capital: capital financiero, capital social (interno y externo) y capital natural, comenzó a estudiarse la posibilidad de mensurarlas en forma conjunta. Consumir indiscriminadamente cualquiera de ellos lleva a la empresa, en el mediano o largo plazo, a su extinción.

Triple Bottom Line significa incorporar en un mismo informe las tres medidas de valor: resultados financieros, impacto ambiental e impacto social, determinando a partir de ellos el retorno sobre la inversión. El desafío es identificar, evaluar, administrar, registrar, medir y controlar los indicadores clave de estas tres facetas, que están absolutamente interconectadas entre sí. Ignorarlas o desvalorizar alguna de ellas puede impactar en la habilidad del ente para competir en un ambiente operativo

cada vez más turbulento.

Los tiempos presentes requieren el desarrollo de herramientas que permita medir los diversos tipos de resultado, así como identificar las circunstancias en que unos influyen sobre otros.

5.6. *Novedades interesantes que requieren, en nuestra opinión, adecuados procesos de decantación*

Hace poco se han presentado índices desarrollados en



LILIANA LÓPEZ MATO

la Argentina, cuyo objeto es medir la Responsabilidad Social Empresaria. Son proyectos llevados adelante por diversas instituciones relacionadas con la responsabilidad social, adonde se presentan mediciones convencionales que permitan identificar a los entes que asuman un compromiso responsable. Se ha informado que la implementación del Índice de Responsabilidad Social Empresaria permitirá distinguir, cuantificar y monitorear el grado de responsabilidad social de las empresas en su actividad y conformará la base para el certificado de Responsabilidad Social Empresaria. Y a través de ese certificado se identificará a aquellas empresas que conllevan, alineada a su estrategia de

negocios, una acción socialmente responsable.

Luego de un detenido análisis de todas las publicaciones realizadas al respecto, nos caben las siguientes reflexiones:

- La iniciativa, en su intención teórica, es altamente positiva.
- Creemos que queda todavía un amplio camino por recorrer para la emisión de un certificado en base a parámetros que, cualitativamente son muy razonables pero no serán pocas las dificultades para cuantificar, en la vida real y en las circunstancias ar-

gentinas, comportamientos diversos.

- Dos de los autores de este trabajo, profesionales en ciencias económicas, tienen amplia experiencia en lo relativo a cuantificación y mediciones relacionadas con la performance empresaria, especialmente la relativa a estados contables y a la aplicación de normas de auditoría. Ha llevado años, y se siguen discutiendo aún, arribar a criterios de aceptación generalizada que resulten apropiados para la valuación patrimonial de bienes tangibles. La profesión de ciencias económicas debate en estos momentos, a nivel mundial, las alternativas para encontrar serias y no fáciles soluciones a fin de esbozar criterios de medición monetarios de los bienes intangibles, con gran polémica al respecto.
- Acciones de enorme magnitud como “el cumplimiento de todas las disposiciones legales” son difícilísimas de evaluar y conllevan costosos procesos de aplicación de sofisticadas técnicas de auditoría para poder llegarse a formar un juicio que permita emitir una opinión profesional sobre la razonabilidad de los estados contables, sin siquiera pretender calificar numéricamente el resultado de dicha evaluación. Idéntica problemática presenta el control interno: no existen sistemas cuantificados aceptados a nivel mundial, que permitan individualizar el grado numérico de “salud de control” de una entidad respecto de otra.

- La certificación es un proceso y no un evento. Es un largo camino que habrá que transitar, por prueba y error, buscando evaluaciones razonables (nos remitimos aquí a la enorme cantidad de parámetros legales y parámetros no obligatorios que consideran las organizaciones internacionales para evaluar la Responsabilidad Social Empresaria), y que probablemente no desemboquen en el futuro en un ranking numérico de empresas, con validez, como mínimo, muy discutible.

El Equipo Empresa y Sociedad de IDEA no pretende de manera alguna quitarle valor a esta iniciativa, pero considera imprescindible hacer reflexionar sobre el camino a recorrer.

Probablemente, en una primera etapa, haya que evaluar a grandes rasgos, las conductas básicas de los entes, y comenzar a agruparlos en categorías de “socialmente responsables”, “medianamente involucradas socialmente” y de “bajo nivel de involucramiento social” en base a pautas que combinen adecuadamente el peso de los distintos factores que desembocan en una calificación sintética final.

Habrà que hacer ensayos no públicos, análisis de simulación en universos teóricos, armar casos de conductas marcadamente encontradas y establecer equivalencias.



Nos preguntamos por ejemplo: ¿una empresa que arroja residuos altamente tóxicos y contamina el suelo de un lugar urbano, cuántos puntos tendrá en contra para ser contrarrestados por el hecho de que ella misma tiene una política de inserción comunitaria de gran inversión y resultados importantes? ¿Cuánto valen los puntos positivos y cuánto los negativos? Son todas preguntas que solamente la experimentación, la investigación profunda y el diseño de sistemas de medición “a prueba de subjetividades” (y que deben constituirse en generalmente aceptados por evaluadores y evaluados) nos podrán llevar por el camino adecuado.

Si bien la valoración de algunos aspectos puede complementarse con la opinión del público sobre determinadas características de las empresas, también es importante destacar que “la ciencia no es democrática”. La gente puede opinar en base a imágenes (reales o ficticias) o en base a percepciones, o según información no equiparable, lo cual no necesariamente sirve para cristalizarse en un índice que se transformará en un número que acompañe a la vida de la empresa. Es larga la historia que demuestra que “el mejor candidato” –determinado en función de parámetros concretos y en condiciones de total asepsia- no resulta el más votado, mientras que, opuestamente, muchas veces ocurre precisamente lo contrario.

Creemos firmemente que el camino a recorrer es el adecuado, pero que estamos más cerca del inicio que de la llegada. No debemos apresurar los tiempos ni confundir objetivos loables con posibilidades concretas. Sería maravilloso tener a todas las empresas científicamente rankeadas según su Responsabilidad Social Empresaria, pero hay que transitar los pasos para lograr las aproximaciones más razonables. Sería también realmente desagradable cometer errores por respetar una metodología, que por bien estudiada, no deja de tener una serie de convenciones cuali y cuantitativas, ya que una vez adquirido el “número identificatorio”, resulta muy difícil de remover, lo que puede causar serios daños o beneficios irreales a entes jurídicos y personas físicas.

Concretamente: intentemos, aproximemos, hagamos cruce de información con lo que se hace en otros países, pero no perdamos de vista que el objetivo es mejorar la sociedad civil y no la obtención de una certificación. El certificado no es un objetivo, es una consecuencia de un proceso; para agregar valor a la construcción de confianza debe tener un elemento fundamental: gozar de credibilidad y aceptación generalizada por evaluadores y evaluados. Y ello no se logra en poco tiempo, es un camino a recorrer, y que requerirá constantes ajustes.

Acompañaremos a quienes han liderado este movimiento, para lograr los objetivos supremos: defender y mantener el bien común. Mesura, equilibrio, y tiempo al tiempo son elementos que no pueden ser separados de esta tarea.

NOTA:

Para cerrar este capítulo, invitamos al lector a analizar los cuadros incluidos en las páginas 20 a 24 del trabajo “Balance Social - Un enfoque integral”, donde se presenta un detallado esquema posible de información de indicadores, identificándose aspectos cuantificables o no cuantificables (o sea presentados de manera narrativa).

Esos cuadros han sido elaborados a partir del estudio de una gran cantidad de balances sociales publicados en distintas geografías del mundo y emitidos por instituciones representativas o líderes en esta materia.

Para quienes carecen del mismo, y a efectos de facilitar su acceso, adjuntamos únicamente los cuadros, en el anexo I de este trabajo.

6. LA VISION DE LOS EMPRESARIOS. LA VISION DE LA SOCIEDAD Y EL ESTADO. COMPATIBILIZACIÓN DE OBJETIVOS

6.1. Cuando las demandas de los problemas universales requieren terminar con la visión de los unos y los otros.

Decíamos al concluir nuestro trabajo “Capital Social – Elemento insustituible para el progreso de la Nación” que la Argentina ha generado para sí y para el mundo, cantidades significativas de notables individualidades en las ciencias, las artes, los deportes y las profesiones de todo tipo. Pero que pese a eso, poseía una dificultad casi ancestral manifiesta, para amalgamar, consensuar y aglutinar talentos ejecutores, que fueran capaces de llevar a cabo programas basados en objetivos comunes que pudieran integrarnos como una comunidad.

Es por ello que el fortalecimiento del Capital Social –concebido como la capacidad intrínseca de los individuos para trabajar junto con otros, en grupos u organizaciones, con el propósito de alcanzar objetivos y metas compartidos que tengan como fin el bien común general– se ha constituido en un elemento esencial para el crecimiento.

Indudablemente que ni bien podamos dar cuenta de esto, antes estaremos listos para empezar a ser la sociedad que sin duda estamos deseando, pero debemos considerar que los cambios culturales no se importan ni se adquieren, se forjan, se tallan y se modulan, se van acumulando como sedimentos, en una lenta tarea de lograr su fortaleza depositándose “capa sobre capa”, y para eso se requiere una cantidad enorme de talento, esfuerzo, persistencia, compromiso, participación e involucramiento.

Nuestras empresas, comunidades y gobiernos o municipios necesitan implicarse mutuamente en este desafío, mejorando los liderazgos, los compromisos y por sobre todo sus acuerdos, alianzas y comunicaciones. Para esto, todos tienen que corregir alguna fricción o fisura. Los gobiernos y municipios deben mejorar su misión pública y cívica, la sociedad civil un prolongado proceso definido por el estado de anomia o de autismo, y las empresas, observar un comportamiento general acorde con el concepto universal de desarrollo sostenido. Son tiempos de aunar esfuerzos para alentar objetivos y visiones comunes, para pensar en el bien común general a largo plazo y para empezar a concebir estrategias, analizando más detalladamente lo que está ocurriendo en otras partes del mundo.

El mundo desarrollado actúa de modo muy diferente. Cambios trascendentes como un mayor compromiso universal con el desarrollo sostenible (recordar la última Cumbre Mundial en Johannesburgo), la globalización de los mercados, la competitividad de los productos y servicios, y la existencia de un consumidor sensible, responsable y consciente de la temática en ciernes, llevaron a la mayoría de los países Europeos a “unificar sus visiones”, apostando para ello a la constitución y el fortalecimiento de un sinnúmero de instituciones y organismos reguladores (varios de ellos señalados a través

“Los cambios culturales no se importan ni se adquieren, se forjan, se tallan y se modulan. Se van acumulando como sedimentos”

“No deberían existir dudas acerca de las ventajas y beneficios que implicaría extender al Estado los principios de la RSE”

de este trabajo) que apuntan en su accionar a ser cada vez más efectivos, consecuentes y aglutinantes.

Para la Unión Europea, la mejor arma a esgrimir en la actualidad por el empresariado, tanto en lo que hace a su contribución para mejorar el nexo en la unión comunitaria, como a la consecución del objetivo de convertir a ese mercado en la economía más competitiva y dinámica del mundo, es la Responsabilidad Social Empresaria. Asignatura aún pendiente en la mayoría de nuestras instituciones.

Consideramos que algunas de las causas de este problema, podrían ser:

- falta de una visión colectiva integrada
- ausencia de Capital Social
- falta de información acerca de las reales ventajas y beneficios corporativos que implica la Responsabilidad Social Empresaria
- ausencia de consenso en torno a la percepción y definición del concepto de responsabilidad social
- escasa educación y formación acerca del papel de la Responsabilidad Social Empresaria, en particular en lo que hace a las escuelas de comercio y de gestión empresarial
- falta de transparencia, que se deriva de la inexistencia de instrumentos y herramientas masivamente reconocidos para diseñar, administrar y divulgar las políticas empresarias en materia de responsabilidad social (Balance Social, Triple Bottom Line, etc.)
- escaso reconocimiento de los consumidores e inversores locales con respecto a exigir comportamientos socialmente responsables por parte de las empresas
- falta de coherencia en las políticas públicas

Ante este escenario, amerita asumir de una manera sistémica, a nivel público y privado: el establecimiento de una política social unificada de mediano y largo plazo, la formación de directivos que tengan habilidades y competencias suficientes para desarrollar y promover la Responsabilidad Social Empresaria, y la difusión e intercambio permanentes de la información relacionada con sus buenas prácticas, el establecimiento de normas, la evaluación comparativa, el seguimiento, la transparencia

y la elaboración de informes.

Será saludable que este proceso esté orientado con independencia del sector representado, dejando a un lado el viejo y anacrónico “nosotros y ellos”.

6.2. *La integración de objetivos: la empresa como ente proveedor de bienes y servicios, ciudadano empresario y promotor de alianzas estratégicas intersectoriales.*

Entre otros factores importantes que hacen a la discusión de fondo acerca de la misión global que en la coyuntura debe asumir la empresa, sobresalen la crisis de confianza pública respecto de las consecuencias sociales y medioambientales que producen sus actos, la demanda de una mejor calidad de vida, el respeto por los derechos humanos, la sustitución de los sistemas tradicionales de administración, el valor intrínsecamente encubierto en los intangibles empresarios, la exigencia para no procurar exclusivamente el beneficio de los accionistas y socios, la capacidad de poder e influencia sobre el resto de la comuna, etc.

Lo cierto es que lo que la empresa haga o deje de hacer, termina afectando el sobrevenir de los agentes o grupos que con ella se van interrelacionando. Por eso, la integración de objetivos, la redistribución de los recursos, la reinversión de las utilidades, el nivel de participación y compromiso con la comunidad y redes, la inversión social y la política de empleo, son algunas de las tantas áreas cuya estrategia la empresa necesita rever, si quiere mantener credibilidad ante el resto de sus ciudadanos.

Dentro de este escenario, el test de validación de la real vigencia de la empresa está empezando a depender cada vez más de su capacidad para responder efectivamente o no a los problemas y necesidades (económicos, sociales y ambientales) que aquejan a su entorno. Es cierto que se la critica muchas veces por el modo depredador empleado por algunas sobre el medio ambiente, pero también lo es que se la revaloriza cuando se dispone a emplear su potencial para articular, entrelazar y movilizar su tradicional racionalidad económica con la rentabilidad en lo social y en lo ético.

Una empresa es por lo general considerada “inte-

gralmente responsable” por su comunidad, cuando:

- concreta sus objetivos y extiende el alcance de sus actividades a lo social
- apuesta a la conformación de redes y alianzas estratégicas con los sectores público, social y privado
- contribuye al progreso económico, social y medioambiental con vista a lograr en el largo plazo un desarrollo sostenido
- respeta los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades, estimula la generación de capacidades y desarrollos locales, y fomenta la formación del capital humano
- informa públicamente, además de los aspectos financieros, sobre aquellos temas relacionados con las políticas ambientales, sociales y éticas
- respeta el derecho de asociación y negociación colectiva
- contribuye a la abolición efectiva del trabajo infantil y a la no discriminación de las minorías en el trabajo
- adopta medidas para asegurar la salud y seguridad en el trabajo
- fomenta el empleo del personal local
- establece y mantiene un sistema de gestión medioambiental que incluya aspectos de recolección y evaluación de información relativa al impacto de la actividad empresarial, fijación de metas cuantificables, y seguimiento y comunicación de su cumplimiento
- sigue prácticas comerciales, de marketing y publicitarias, adoptando todas las medidas razonables para garantizar la seguridad y la calidad de los bienes y servicios que proporciona
- paga puntualmente las obligaciones y deudas fiscales
- elimina los pagos ilícitos u otras acciones indebidas para obtener o conservar un contrato u otra ventaja ilegítima

Sintetizando: la construcción de alianzas basadas en la confianza mutua de la empresa y sus stakeholders, es clave para agregar valor a la tarea integradora resultante.

6.3. Aplicación del criterio de Responsabilidad Social Empresaria al manejo de los bienes públicos y de la gestión. La posición a esperar del Estado

La decisión de adoptar los postulados de la Responsabilidad Social Empresaria, corresponde voluntariamente en principio a las propias empresas. Pese a esto, las autoridades públicas (a nivel nacional, provincial y comunal) deberían estimular y fomentar las prácticas responsables colectivas, particularmente en lo que se refiere al punto de vista de lo social y de lo ético.

Es tarea esencial del Estado asegurar los prerequisites para que la sociedad pueda desarrollarse, por lo cual si la preocupación estuviera puesta como es el caso de los países desarrollados sobre un futuro crecimiento sostenido, sería lógico disminuir –sólo con el espíritu de dar un ejemplo- la actual presión ejercida sobre las retenciones e impuestos, exigiendo en cambio la disminución de un raudal de externalidades negativas que están afectando a diario tanto la moral de la sociedad como el sostén del medioambiente.

De una u otra manera, es claro que cualquier estrategia de promoción integral de la Responsabilidad Social Empresaria, sólo podrá desarrollarse y aplicarse efectivamente a través de la acción conjunta de todas las partes involucradas. El Estado, al menos, deberá acompañar el proceso con la creación de condiciones en las que sea viable su desarrollo.

En lo que hace a la administración pública en particular, el equipo Empresa y Sociedad piensa que no debería existir ningún tipo de duda acerca de las ventajas y beneficios que implicaría extender al Estado los principios de la Responsabilidad Social Empresaria, tanto en lo que hace a su propio sistema de gestión como a la relación normal con el resto de los interlocutores.

Un camino inicial a seguir por cada organismo del Estado, podría ser el siguiente:

- profundizar el concepto integral del Capital Social
- capacitar al personal en el conocimiento de la responsabilidad social, en particular en lo que hace a sus dirigentes
- integrar real y definitivamente las

“Corregir lo que deba ser corregido es tarea ineludible de toda la sociedad”

prioridades económicas, sociales y medioambientales en su gestión, lo cual incluye - entre tantos otros aspectos - los procedimientos de contratación pública.

- evaluar periódica y sistemáticamente los resultados sociales, medioambientales y éticos
- publicar anualmente un Balance Social

Concluyendo, la compatibilización de objetivos entre empresarios, el Estado y la sociedad toda, será un ejemplo de madurez e “inteligencia social” cuando se concrete en acciones palpables abordadas bajo el paraguas de esta nueva manera de articulación civilizada.

7. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN ARGENTINA

7.1. La vigencia del concepto en lo corporativo

Tal como se ha mencionado anteriormente, la Responsabilidad Social Empresaria se encuentra notablemente condicionada por las circunstancias imperantes en los últimos 60 años.

Es indudable que la instalación de una conciencia creciente y vigorosa de responsabilidad social y las prácticas que de la misma se derivan, contribuirá notablemente a paliar muchas de nuestras falencias. **Buena gestión, transparencia de información hacia la comunidad y los usuarios, prevalencia del criterio de racionalidad económica sobre el de condicionamiento político en la administración de los recursos, selección de los mejores talentos para la mayores responsabilidades, serán algunos de los conceptos que la dirigencia argentina necesitará capilarizar y tomar de la administración empresaria.**

La dirigencia y la comunidad toda deben pasar del estadio “caridad” o “filantropía empresaria” a un concepto que involucre acciones programáticas concretas que tiendan al desarrollo sustentable.

Tratándose de un país donde el 90% de los establecimientos producen aproximadamente el 42% del Pro-

ducto Bruto Nacional, mientras que el restante 10% de los entes conforman el remanente 58%, resulta obvio que el concepto de Responsabilidad Social Empresaria debe ser aplicado en forma independiente al tamaño de la empresa.

Una cultura, como en cierta medida lo es la Responsabilidad Social Empresaria, se traduce en pautas productivas cuando la mayoría de los agentes que interactúan en una Nación adoptan parámetros similares de actuación frente a la sociedad como un todo.

Lo inadecuado de ciertos impuestos, la proporción muchas veces discutible de la carga tributaria, las dificultades que a veces los mismos trabajadores oponen para trabajar "en blanco", lo burocrático de los trámites para el desenvolvimiento de las actividades empresarias, y otras barreras asimilables que debieran ser revisadas en su totalidad por las instituciones correspondientes, no son argumentos para la adopción de actitudes unilaterales de rebelión ante el cumplimiento de las disposiciones legales existentes. Por el contrario, la utilización de todas las vías institucionales, así como la articulación con la dirigencia política para la mejora y el saneamiento de las normativas que promuevan un mejor desarrollo empresarial, son los caminos a seguir.

Es la hora impostergable de dejar de tomar por el atajo y de abandonar el "atado con alambre". Corregir lo que deba ser corregido es una tarea ineludible de la sociedad toda.

Más que mirar hacia atrás y discutir sobre el mal ocurrido, la caza de culpables como único accionar, y la carencia de soluciones concretas, son otros los cursos de acción que nuestra problemática está demandando. Nunca más oportuna la reflexión de Chesterton: es sobre el bien, precisamente, por lo que "deberíamos tomarnos a golpes".



ROBERTO SYLVESTER

La concepción de que la pequeñez en el tamaño del ente le brinda concesiones para comportamientos inadecuados, es admitir un doble estándar, inadmisibles cuando se piensa en el efecto acumulativo de dicho resultado. Las sociedades civilizadas se caracterizan por respetar y hacer respetar las reglas de juego a todos por igual, sin perjuicio de que existan políticas activas y explicitadas a través de leyes u otras normas, que tiendan a ayudar al desarrollo de microempresarios y de pequeñas y medianas empresas.

Los comportamientos asimétricos ya han causado enormes trastornos a la Nación, y su reparación –que siempre será parcial- demandará mucho tiempo y penurias.

Existen empresas pequeñas y medianas en las que sus accionistas, directivos y empleados, desarrollan el objeto principal dentro de pautas sólidas de Responsabilidad Social Empresaria y plenamente integrados a la comunidad a la que pertenecen.

7.2. Borrador de discusión sobre la vigencia del concepto

El empresariado, como tantos otros sectores, debe enfrentar el desafío que significa reconstruir fracturas que, en ocasiones, lo hacen aparecer como separado del resto de la sociedad civil. La práctica de la responsabilidad social es un camino absolutamente apto para fomentar este proceso de reconciliación de la muchas veces distorsionada imagen empresarial.

Parte del proceso de reconstrucción de nuestro país, pasa precisamente, por saber distinguir y premiar o castigar a quienes tienen conductas diferenciales, cualquiera sea el sector al que pertenecen.

"Es sobre el bien por lo que deberíamos tomarnos a golpes"

La Responsabilidad Social Empresaria es, entre muchas otras cosas, la empresa involucrada e inserta en la comunidad a la que pertenece. Podemos afirmar, quizás basándonos más en percepciones que en investigaciones profundas que:

- a)** La Responsabilidad Social Empresaria no está aún difundida ni practicada de manera amplia en nuestro país (tal como se expone en el punto 2.2., adonde se vuelca el análisis de los resultados de encuestas realizadas) .
- b)** Las cifras de evasión impositiva de nuestra sociedad, lleva a pensar que existe un inmenso camino a recorrer en esta temática. Es justo reconocer los vaivenes explosivos a los que está expuesto quien produce y comercializa bienes o servicios. El riesgo empresario, los niveles de inestabilidad y la carencia de un sólido estado de derecho, pueden ser calificados como “inigualables” si se los compara con los de otras naciones. Independientemente de ello, todos los argentinos tenemos una asignatura pendiente con el cumplimiento fiscal, y nuestra dirigencia tiene también pendiente la reestructuración y adecuación de un sistema impositivo justo, razonable y de menor complejidad.
- c)** La comunidad responderá de manera creciente con retribuciones que premiarán a las empresas socialmente responsables. Hay una demanda de la sociedad, aguardando comportamientos sociales y responsables por parte del empresariado.
- d)** Hacer negocios de manera responsable es quizás el primer paso, la primera decisión fundamental que nos involucra. Una buena estrategia comunicacional, exponiendo indicadores apropiadamente preparados y auditados por entidades independientes, agregará confianza, adhesivo irremplazable de la cohesión social. Parafraseando a nuestra ley de Sociedades Comerciales, podemos decir que la piedra basal de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina consiste en que accionistas, dueños, directivos y gerentes actúen en todo momento con el debido cuidado y la profesionalidad de un “buen hombre de negocios”.

El empresariado con responsabilidad social, puede comenzar a recrear un país de condiciones normales que permita que nuestro talento individual pueda materializarse en la recuperación de los valores y de los negocios que las prolongadas crisis han dañado.

“Las sociedades civilizadas se caracterizan por respetar y hacer respetar las reglas de juego a todos por igual”

7.3. Responsabilidad Social Empresaria: un concepto válido con independencia del tamaño de la empresa. Aplicabilidad en Argentina.

El concepto de Responsabilidad Social Empresaria comenzó como un tema aplicable principalmente a grandes empresas, en especial a las multinacionales, quienes al explotar negocios y recursos en geografías distantes de su país de origen eran exigidos por los países receptores para que la operación productiva o de servicios fuera realizada dentro de razonables límites de responsabilidad y preservación del patrimonio de las generaciones futuras.

Sin embargo, con el correr del tiempo, la temática del “ciudadano empresario” toma fuerza, para instalarse definitivamente no solo en la sociedad civil, sino que también se cristaliza en normas –aún optativas– adoptadas por diversas organizaciones (como las mencionadas en el punto 1.5 de este informe).

Para K.E.Goodpaster, según comenta Alejandro Llorente (doctor en teología), los stakeholders constituyen medios para los fines de la organización; sus intereses van de la mano con los intereses de los propietarios. Goodpaster considera carente de valor la concepción estratégica en la que los grupos de interés sólo son importantes si favorecen a los intereses de los accionistas; es más, agrega que la relación de la dirección y la gerencia con los accionistas no puede ignorar las obligaciones que todos y cada uno tienen como miembros de la comunidad.

En países como Argentina, donde -como ya dijéramos- más del 40 % del producto bruto nacional es producido por el 90 % de los establecimientos, las empresas pequeñas y medianas tienen gran importancia, lo que muestra que cualquiera sea el tamaño de la empresa, es necesario que adhieran a comportamientos sociales responsables.

La crisis de confianza no es patrimonio exclusivo de nuestro país. Y es ella misma la que impulsará a las empresas hacia un profundo proceso de relegitimación social, donde las demandas por una mejor calidad de vida, el cuidado del medio ambiente, la participación en el desarrollo social de la



comunidad y del país, son temáticas que pasarán a convivir con el concepto de ganancia. Una parte importante de la credibilidad y legitimidad de una empresa frente la ciudadanía, pasará a ser función de su capacidad para responder frente a las demandas sociales.

El tamaño del ente no es una cualidad que permita condicionar su inclusión a la adhesión al comportamiento socialmente responsable. Es más, en las organizaciones pequeñas, donde la interrelación entre los grupos humanos es muy alta, la construcción de responsabilidad social es más factible que en las grandes corporaciones, ya que este tipo de conductas requiere de dilatados procesos de capacitación para ser inyectados en su cultura.

Además, en las pequeñas y medianas empresas, la decisión de ser responsable, es fácilmente transmisible con el ejemplo diario, con actitudes permanentes, o con la prédica "de boca en boca". El contagio es mucho más rápido y acentuado.

La ejemplaridad es fundamental para la prosperidad de los entes medianos y pequeños, ya que, en general basan su accionar en una gran entrega y dedicación por parte de dueños y empleados.

Los cambios de actitud son procesos esforzadamente implementables y la responsabilidad social comunitaria resultante será la sumatoria del accionar de las empresas que decidan poner en marcha ejemplos saludables, que pueden iniciarse con gestos simples pero de enorme significado, como por ejemplo, el desarrollo de buenas relaciones con los vecinos.

Reducir la aplicabilidad de la Responsabilidad Social Empresaria en función del tamaño del ente, no sería más que una gran demostración de miopía y desaprovechar los efectos benéficos que brindan los comportamientos deseables.

En Argentina, el ejercicio socialmente responsable de la actividad empresaria puede contribuir a torcer nuestra desazón y comenzar a señalar el sendero adecuado. Enfrentando una crisis de confianza, de liderazgo y de asociatividad, con una sociedad rica desde el punto de vista de sus recursos humanos, es la "legión empresarial" una reserva clave para que, junto a las organizaciones no gubernamentales y a la sociedad toda, lideren el movimiento que nos permita evolucionar en paz.

Al igual que lo que está ocurriendo en otros países, el nuevo liderazgo que la sociedad reclama, contiene

una visión diferente –en lo que hace a sus componentes– del pasado. A grandes rasgos, una comparación entre ambos momentos representa:

- Equidad (lo nuevo) versus patriarcado (lo viejo)
- Participación versus control
- Vocación de servicio versus satisfacción del propio interés
- Exploración permanente de alternativas versus las certezas no mutantes
- Transparencia y revelación versus confidencialidad y secreto
- Responsabilidad compartida versus gestión autoritaria
- Flexibilidad versus rigidez
- Inclusión integral de los participantes versus el accionar individual.

7.4. Experiencias en otros países latinoamericanos

a. México

El Centro Mexicano para la Filantropía ha diseñado una metodología para el diagnóstico del estado de la responsabilidad social dentro de una empresa, permitiendo una radiografía que muestra sus áreas de oportunidad, además de poder desarrollar una estrategia de implementación o mejora sobre bases claras. Dicho Centro posee también un programa de Responsabilidad Social Empresarial.

El objetivo de este programa es establecer entre las empresas un espacio para la reflexión y el intercambio de experiencias, identificar y promover las mejores prácticas, motivar a aquellas empresas que se destaquen por su compromiso y desempeño socialmente responsable, y vincular a empresas con organizaciones de la sociedad civil, buscando establecer alianzas intersectoriales y relaciones que generen mutuo beneficio.

La finalidad primordial es que las empresas adopten un comportamiento ético como agentes de cambio, la sociedad civil aporte su sensibilidad para la problemática social y el gobierno redefina su papel cívico o público.

Dentro de los beneficios básicos de la adopción de un comportamiento responsable, la experiencia mejicana

enumera: una mayor fidelidad a la marca, un mejor posicionamiento de imagen, una actitud favorable por parte de los consumidores y medios de comunicación, mejores defensas contra las crisis (por la lealtad de los clientes), diferenciación de la competencia e identificación con la comunidad en la que se opera.

Desde 1998 estas empresas se han planteado documentar las acciones que realizan para el mejoramiento de la comunidad, tanto en sus aspectos de liderazgo social, vinculación con la comunidad, relaciones con las instancias sociales, protección y cuidado del medio ambiente, lugar de trabajo, bienestar de los empleados y respeto a los derechos humanos.

El programa define el siguiente decálogo de la empresa socialmente responsable:

1. Busca el éxito de la empresa contribuyendo, al mismo tiempo, al bienestar de la sociedad y de las comunidades adonde opera.
2. Considera las necesidades de la comunidad en la toma de decisiones
3. Hace público su compromiso con la sociedad y los logros que alcanzan
4. Vive conforme a esquemas de liderazgo participativo, solidario y de servicio y respeto a la dignidad humana. Actúa con base en un código de ética.
5. Fomenta el desarrollo humano y profesional de su comunidad laboral y sus familias
6. Apoya alguna causa social afin a la actividad que desarrolla
7. Respeta y preserva el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización
8. Invierte sus recursos empresariales a favor de las comunidades en las que opera
9. Participa en alianzas intersectoriales que, en conjunto con las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno, permitan atender las necesidades sociales de mayor importancia.
10. Motiva a su personal, accionistas y proveedores para que participen en los programas empresariales de inversión y desarrollo social.

b. Chile

El documento Responsabilidad Social Empresarial en Chile distingue tres niveles en las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en ese país:

“La responsabilidad social comunitaria será la sumatoria del accionar de las empresas que decidan poner en marcha ejemplos saludables”

1. Estrategia emergente

Acciones que se inician a comienzos del siglo XX en las grandes empresas, en las que el trabajador era una responsabilidad del patrón, en una relación que se crea a partir de las tareas en el latifundio. Los temas centrales de preocupación eran analfabetismo, alcoholismo, epidemias, vivienda e higiene social.

Entre el año 1930 y 1970, la Responsabilidad Social Empresaria se circunscribió principalmente a donaciones espontáneas, orientadas a instituciones de beneficencia y obras sociales vinculadas principalmente a la iglesia.

2. Formalización estratégica

A partir de la década del 90 y como producto de una favorable situación económica, las acciones de Responsabilidad Social Empresaria se ven influenciadas por la globalización y la entrada de capitales extranjeros. Las empresas planifican su accionar, ya sea por las exigencias de los mercados internacionales como por incipientes demandas de consumidores más responsables. Surge la necesidad de crear estrategias y estructurar programas que focalicen recursos, aumenten impactos y se empiecen a dar a conocer a la opinión pública.

3. Estrategia formal: el presente

La empresa se vincula de manera creciente con la sociedad, a través de un modelo estratégico y de múltiples maneras, como ser: acciones en la cadena del negocio, políticas y prácticas comerciales e involucramiento con la comunidad. Los programas abarcan los ámbitos de inserción en la comunidad, educación, cultura, deporte, medio ambiente y beneficios internos para los trabajadores (vivienda, salud, educación, créditos, etc).

Se espera que estas políticas sean parte fundamental de la empresa, estén internalizadas y posean herramientas de medición y evaluación de impactos.

Las exigencias de ser un ciudadano corporativo surgen de la globalización (transar en el mercado mundial obliga a tener estándares más altos), la competitividad de los productos y la existencia de un consumidor conciente de la relevancia de las prácticas socialmente responsables.

Existen otras experiencias que podrían mencionarse, pero entendemos que nuestro enfoque en este aspecto ha pretendido ser ejemplificativo y de manera alguna constituirse en una síntesis enci-



clopédica. Lo importante para destacar es que, independientemente de la diversidad de enfoques reinantes en cada una de las geografías, la temática se va extendiendo, y es creciente el grado de interés que despierta entre los stakeholders, quienes comienzan a percibir los beneficios que se derivan de un comportamiento social responsable.

8. ESBOZOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA CONCRETO Y MEDIBLE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN ARGENTINA

La humanidad se ha convertido en una familia hasta tal punto que ya no podemos asegurar nuestra propia prosperidad si no es asegurando la de todos los demás.

Bertrand Russell

8.1. Introducción y consideraciones.

¿Utópico? ¿Impracticable? ¿Inadecuado para estos tiempos? ¿Es para nosotros? ¿Primero no habrá que esperar a que tengamos instituciones sólidas? ¿No se trata de un esfuerzo que no terminará con los resultados esperados? ¿Es aplicable en “este país” (verbalización de quienes se auto sitúan entre los espectadores y ubican al resto de los habitantes en el campo de juego)? ¿Tiene sentido implementar esta “costosa cultura” si siempre estarán disponibles los menores costos del atajo y la informalidad?

Estas y otras preguntas nos hemos formulado luego de haber incluido este título dentro de la estructura inicial del informe. Aún a costa de generar opiniones totalmente opuestas o crear una polémica, lo abordaremos con la convicción de que algunas de las propuestas pueden implementarse y tener, al menos, un valor de sedimento básico sobre el que se pueda

“La implementación de la RSE equivale a decidir una nueva manera de ser”

comenzar a construir el necesario cambio.

Pensamos que no es ni utópico ni impracticable, y que estos son, precisamente, los tiempos para instalar y comenzar a actuar de manera concreta e ininterrumpida en un accionar articulado y colectivo de Responsabilidad Social Empresaria. Una de las principales locomotoras que harán de Argentina un país mejor es la ejemplaridad por parte de nuestros líderes, y entre esos liderazgos, el empresariado todo tiene un enorme rol a ser desempeñado.

La instalación permanente y creciente del concepto de Responsabilidad Social Empresaria, sitúa al empresariado en una posición valiosa, que les permite constituirse en quienes –acompañados por la sociedad civil– comiencen a cambiarle la cara a nuestra Argentina.

8.2. Programa tentativo

Más que construir un programa, hemos hecho algo parecido a un listado (check-list) de acciones posibles, a las que hemos tratado de ordenar en función de su trascendencia y prioridad cronológica.

8.2.1. A nivel institucional

1. Autoconvocatoria de las principales organizaciones empresarias de máximo nivel de Argentina. Elaboración de un documento simple, sintético, ausente de reivindicaciones, donde mediante la enunciación de conceptos básicos, se asuma el compromiso de instalar, premiar y propender a la instalación práctica del concepto de Responsabilidad Social Empresaria.

Identificar al cumplimiento de la ley, la consolidación del sistema democrático, la no violencia, el fortalecimiento institucional y la vigencia plena del estado de derecho, como los pilares básicos que permiten la inserción del concepto de responsabilidad social.

2. Adopción, por parte de todas las agrupaciones gremiales empresarias (cámaras), de los lineamientos básicos adoptados por las organizaciones empresarias. Lanzamiento de planes concretos dentro de cada una de las Cámaras, llevando adelante verdaderas campañas y cursos de capacitación que difundan la necesidad impostergable de hacer nego-

cios de manera responsable.

3. Instauración de sistemas regionales y permanentes, en los que los empresarios, en base a programas sencillos y claros, privilegien y premien:

- Los casos de mejoras medibles de la Responsabilidad Social Empresaria.
- Los trabajos de estudiantes primarios y secundarios relacionados con la Responsabilidad Social Empresaria.
- Las tesis de alumnos pertenecientes a universidades públicas o privadas, en las que los estudiantes aborden el tema de la Responsabilidad Social Empresaria.

4. Acordar con las organizaciones gremiales de trabajadores mecanismos claros y simples que permitan articular metodologías concretas de resolución de conflictos entre las partes.

5. Incentivar, mediante cursos llevados a cabo por las organizaciones empresarias, el hacer negocios de manera responsable, el reemplazo del cortoplacismo por estrategias y conductas guiadas por el mediano y el largo plazo.

6. Crear a nivel municipal, talleres de empresarios, trabajadores y dirigentes, adonde se discuta el tema de la Responsabilidad Social Empresaria, así como sus fortalezas y debilidades en ese lugar. Elaborar en forma conjunta un indicador o un conjunto de ellos, que permita evaluar la evolución del grado de Responsabilidad Social Empresaria en los polos productivos municipales, con el objeto de realizar mediciones de tendencias.

7. Invitar a las autoridades gubernamentales a participar en un enfoque estratégico de la temática, entre el sector público y el sector privado.

8.2.2.A nivel de la empresa:

1. Insertar los conceptos de Responsabilidad Social Empresaria, tal cual son concebidos por dueños, directivos y demás componentes de la empresa, en la misión, la visión, las estrategias y las tácticas.
2. Informar a todos los niveles de la empresa, la importancia de desarrollar todas las actividades cumpliendo estándares de responsabilidad empresaria. Enunciarlos y difundirlos.

“Las declaraciones y los códigos de ética que no son llevados a la práctica carecen de valor”

3. La evasión y la elusión fiscal atentan contra la competencia. Informar las políticas de la empresa respecto de ellas.

4. Establecer un sistema de diálogo con los distintos niveles de la organización, que privilegie la comunicación clara y permanente, la información sobre la marcha de la empresa, y la búsqueda continua de alternativas posibles para evitar la confrontación. Es la hora de construir puentes y dejar las zanjas que dividen y fracturan.

5. Construir alianzas estratégicas con proveedores, consumidores y clientes, en las que se establezca claramente la necesidad de adherir a los principios de administrar de manera socialmente responsable, como requisito importante para seguir trabajando con la empresa.
6. Identificar acciones que la empresa llevará a cabo para la protección y conservación del medio ambiente.
7. Diseñar planes medibles de campañas de voluntariado empresario y de filantropía estratégica.
8. Publicitar en los envases, etiquetas y elementos publicitarios, la decisión de adherir a los principios de la Responsabilidad Social Empresaria.
9. Realizar talleres periódicos en los cuales, se discutan e intercambien ideas respecto de temas como integridad, valores, y enfoques de largo plazo, sobre distintas áreas que hacen al bien común de la sociedad en la que desarrolla sus actividades el ente.
10. Adoptar la decisión de publicar el Balance Social, identificando los indicadores que serán incluidos en el mismo.
11. Dar poder dentro de la organización a quienes poseen saberes, habilidades y adecuadas conductas en la apropiada conducción de los recursos humanos. La estructura participativa para la toma de decisiones es parte del éxito de los programas de responsabilidad social.
12. Instaurar en toda la organización el aprecio por el diálogo, los consensos y la no violencia. Establecimiento de los sistemas de premios y castigos que regirán las conductas dentro del ámbito de la empresa. Los propios empleados pueden llegar a dictar las reglas de juego que regirán para evaluar sus actitudes.
13. Convencer a la dirección y a la gerencia de que el desafío central que tienen frente a sí es demostrar a toda la organización que la producción de beneficios para los accionistas, la expansión de la visión social dentro de la empre-

sa, el incremento de la transparencia y la responsabilidad, así como la mejora constante de los valores, entre los que la integridad desempeña un rol fundamental, pueden todos ser acometidos y logrados en forma conjunta.

14. Crear los indicadores que brindarán información sobre la cantidad de "capital social" acumulado en la empresa en función de los logros alcanzados en áreas como:
 - Liderazgos
 - Organización que aprende
 - Trabajo en equipo
 - Solidaridad comunitaria.
15. Adoptar las decisiones necesarias para que accionistas, directores, gerentes, así como los organismos internos y externos de fiscalización, actúen de manera articulada y expliciten los resultados de sus respectivas gestiones. Delinear los roles de los distintos órganos de decisión, ejecución y control, dentro de la responsabilidad global de la conducción empresarial.

8.3. Recomendaciones prácticas

Los enunciados pueden parecer académicos y difíciles de ser llevados a la práctica. En la mayoría de los casos son titánicos los esfuerzos que requieren los cambios culturales a realizar. Los procesos no son instantáneos, llevan tiempo y requieren de gran dosis de talento, equilibrio, capacidad de rectificación, además de la participación de todos.

La talla de acuerdos y la permanente medición y evaluación de resultados son tareas reservadas para quienes tienen un alto nivel de convicción y tesón.

El respeto por la diversidad, por las pautas culturales y las tradiciones, deberá ser adecuadamente equilibrado con procesos de cambio que permitan recrear las condiciones para que la organización sea capaz de extender en el tiempo su existencia eficiente y perdurable.



8.4. *Check-list incompleto de auto-preguntas que permitan llevar adelante el "brainstorming" por quienes abordan el tema de la Responsabilidad Social Empresaria*

Es fundamental que el tema de la Responsabilidad Social Empresaria se cristalice, se materialice y se concrete. Las declaraciones, los enunciados, los programas de entrenamiento y los códigos de ética que no son llevados a la práctica carecen de valor.

Lo que importa es lo que se hace, lo que se contagia. Lo que lleva un beneficio recíproco, tanto a la sociedad civil como a la empresa es lo que se palpa, se instrumenta como un accionar permanente, se incorpora a la cultura de la dirección y de la gerencia, y se traduce en hechos medibles, cuantificables y comparables.

¿Qué preguntas debieran hacerse los accionistas, los directivos y la gerencia cuando quieren conocer en qué medida están llevando a cabo un programa real de Responsabilidad Social Empresaria?

Sin el ánimo de cubrir todas las opciones, aquí va una sugerencia de "check-list":

¿Porqué y cuánto nos interesa estar insertos en la comunidad?

¿Cuáles son las principales razones por las cuales la empresa ha decidido ir adelante con una política integral de Responsabilidad Social Empresaria?

¿Vamos a incorporar nuestra estrategia de Responsabilidad Social Empresaria a la visión, a la misión, a las estrategias y a las tácticas?

¿Vamos a informar de manera transparente y detallada nuestro accionar, mediante el Balance Social a nuestros grupos de interés?

¿Haremos auditar de manera independiente la información que contenga el Balance Social?

¿Será confeccionado de manera narrativa o explicitaremos nuestro accionar a través de indicadores medibles, comparables y permanentes?

¿Qué temas incluiremos dentro de la temática de Responsabilidad Social Empresaria? ¿Ecología, medioambiente, filantropía empresaria, proyectos de construcción de comunidad, proyectos educativos, proyectos de voluntariado empresario de nuestra gente, cambios en nuestro gerenciamiento corporativo?

¿Cómo mediremos los beneficios de la implementación de la Responsabilidad Social Empresaria? ¿Cuáles serán los indicadores internos y externos?

¿Quién decide sobre Responsabilidad Social Empresaria? ¿Los accionistas, los directores, la gerencia, el área de relaciones institucionales, el área de marketing, el área de recursos humanos?

¿Vamos a interactuar con la comunidad? ¿Con nuestra comuna? ¿Con entes gubernamentales? ¿Cómo vamos a instalar el tema? ¿Haremos seminarios para nuestro personal o seminarios abiertos?

¿Qué porción del programa está condicionada por el hecho de que la empresa, por su conexión con la explotación del medio ambiente, debe cumplir con determinadas leyes y normas regulatorias de la actividad?

¿Cómo se hace el control presupuestario del programa de Responsabilidad Social Empresaria?

¿Vamos a trabajar con ONGs., con entidades religiosas, con clientes, con proveedores?

Estas y muchas otras preguntas habrá que ir respondiendo para perfilar las aristas de la futura política integral. Su implementación no es una acción de un día, ni tampoco de una semana o dos de capacitación, es una tarea coherente y de largo aliento.

"La empresa eleva su nivel de anticuerpos e incrementa su imagen social cuando demuestra que está seriamente comprometida con la sociedad"

Es decidir ser de esta manera. Es premiar a los que adhieren y castigar a los que no lo hacen. Es, por encima de todo, tener el íntimo y absoluto convencimiento de que esto sirve y que el ente finalmente tiene su recompensa. Es creer y es actuar en total consonancia con este credo.

La empresa eleva su nivel de anticuerpos e incrementa su imagen social cuando demuestra que está seriamente comprometida con el ámbito dentro del cual se asomó a la vida: **la sociedad.**

9. CONCLUSIONES SOBRE UNA TEMÁTICA INCIPIENTE

Considero una peligrosa concepción errónea de la higiene mental asumir que lo que el hombre necesita en primer lugar es equilibrio, o, como se le llama en biología, "homeostasis", es decir un estado sin tensiones. Lo que el hombre realmente necesita no es un estado sin tensiones, sino la lucha y el esfuerzo por un objetivo que merezca la pena. Lo que necesita no es descargar la tensión a cualquier precio, sino la llamada de un significado potencial que espera una respuesta de él. La felicidad no es una estación a la que se llega, sino una manera de viajar.

Victor Frankl - Margaret Lee Runbeck

- a. La Responsabilidad Social Empresaria es, para las comunidades en las cuales las empresas desarrollan su accionar, un componente determinante de la calidad de vida de los distintos "grupos de interés" (stakeholders).
- b. Estamos ante un tema fundamental, del que –evocando al poeta– se "hará camino al andar".
- c. En este irreversible proceso, es de vital importancia que el mundo empresarial y los diversos grupos de interés procedan a:
 - Reconocer la importancia del fenómeno
 - Iniciar la tarea. No es inteligente esperar a que todas las definiciones estén listas y acordada la normativa de detalle para comenzar a movilizarse.
 - Continuar la tendencia, afirmar los principios fundamentales y fijar parámetros claros que eviten los excesos. Ahogar a la empresa con requerimientos desequilibrantes, es matar a la gallina de los huevos de oro.

"La RSE es quizás una forma superior de excelencia empresarial"

- Primar una clara separación de los roles que le competen inalienablemente al Estado (nacional, provincial o municipal) en la versión de sus tres poderes, de aquellos que les caben a las Organizaciones No Gubernamentales y al empresariado.

Esta definición de roles debe basarse en pactos de buena fe, razonabilidad y sentido común, que serán los pilares básicos que permitirán engarzar en acciones coordinadas a muchos intereses aparentemente contrapuestos.

Lo importante no es dilatar la acción hasta acordar la igualación de requerimientos, sino el abordaje del fenómeno, y el "comenzar a moverse". Habrá que acordar normas y estándares internacionales.

- d. Las acciones que, bajo la temática de la Responsabilidad Social Empresaria, se llevan a cabo como hechos aislados pero sin sostenibilidad en el tiempo, tienen escasa relevancia y constituyen un verdadero gasto. Similar es el destino de las declamaciones teóricas, a veces plasmadas en impactantes códigos de conducta, que pocos respetan. Los consumidores y la sociedad toda, tienen la creciente capacidad de percibir quién es quién, independientemente de las campañas publicitarias que se realicen.
- e. La Responsabilidad Social Empresaria es una verdadera política del ente. Se trata de una manera de hacer negocios, transformando en conductas concretas enunciaciones de valores y principios. Es una decisión casi filosófica de sus dueños y directivos que apunta a toda la comunidad. Podemos considerarla como una pauta cultural que debe incorporarse a todos los "poros" por donde la organización respira. Como tal, debe estar subsumida en la misión y en la visión del ente, dado que muchas de sus decisiones operativas de producción, financieras y comerciales, estarán condicionadas a las pautas culturales superiores.
- f. Existe una corriente de pensamiento que se muestra escéptica respecto del real efecto del consumismo ético y de que esta actitud llegue a cambiar los destinos de aquellas empresas que "se portan bien", considerando que, en definitiva, los consumidores estarán motivados por el bajo

precio más que por considerar las actitudes que ante el medio ambiente y la sociedad, tienen esas empresas.

La realidad pareciera plantear lo contrario: si se observa el comportamiento de las corporaciones de uno o dos siglos atrás y se lo compara con el actual, rápidamente se deducen la tendencia y los progresos alcanzados.

g. Importantes organizaciones no gubernamentales entienden que los Gobiernos deberán fijar normas que regulen el accionar de las corporaciones, especialmente en lo relativo al medio ambiente y el tratamiento de los recursos humanos. El presente trabajo contiene un amplio detalle comparativo de las principales Normas existentes en el mundo, de donde se desprende la diversidad de aspectos que se consideran bajo el concepto de Responsabilidad Social Empresaria.

h. Paralelamente, la mayoría cree que estamos ante una avenida de doble mano, adonde los costos y los beneficios son recíprocos.

La Responsabilidad Social Empresaria es un concepto que afecta a muchísimos grupos de interés, y la actitud de ellos irá puliéndose, pasando del mero requerimiento a la participación y articulación de políticas que beneficien a todos (situación de ganar-ganar). No es de extrañar que en el corto plazo se perciba la relevancia social que una empresa tiene para una comunidad, y que los grupos de interés articulen su accionar para lograr un razonable equilibrio, que –entre otras cosas– tienda a proteger y prolongar la vida de los entes empresariales, ante la visualización de los beneficios que éstos provocan directa o indirectamente en la sociedad.

“Cuidar al ente generador de riqueza y asegurar su existencia futura” no es una política difícil de entender, e involucra de manera balanceada y sin interferir en los distintos roles a accionistas, directivos, trabajadores, proveedores, clientes, y demás grupos de interés afectados.

i. Existe acuerdo generalizado (así lo afirman en un trabajo Logan, Roy y Regelbrugge en 1997) de que la ciudadanía corporativa significa adherir a las leyes, regulaciones y prácticas razonables del negocio, aceptadas en el lugar adonde opera la compañía. Una interpretación más amplia de los mismos autores, extiende la misma a las conductas empresarias que hacen al comportamiento responsable y proactivo, tanto en los negocios como en el trato con todos los grupos de interés,

así como el respeto a las comunidades, la sociedad y el medio ambiente.

j. La Responsabilidad Social Empresaria es quizás una forma superior de excelencia empresaria. La produce la gente que cree en lo que está haciendo. Está mantenida por personas que reciben el apoyo de una cultura que respeta y nutre las cuatro dimensiones de la experiencia humana: la dimensión intelectual, la dimensión estética, la dimensión moral y la dimensión espiritual. El éxito empresarial y la satisfacción personal requieren abundantes dosis de sinceridad, belleza, unidad y bondad, virtudes atemporales que constituyen los pilares de la excelencia sostenible y el florecimiento humano.

k. Seguramente, largo ha de ser el debate y no poco trabajosa será la conciliación de las diversas corrientes de opinión. Sin embargo, la sociedad civil y las diversas comunidades tendrán un peso específico definitorio en el desarrollo de los acontecimientos.

FINALIZANDO:

El grupo Empresa y Sociedad ha pretendido brindar a las empresas socias y no socias de IDEA, así como a la comunidad toda, una visión sobre la temática de “lo social”, que comenzara con el trabajo sobre Balance Social, siguiera con el de Capital Social y que culmina con el presente sobre Responsabilidad Social Empresaria.

Las investigaciones y análisis llevados a cabo, han tenido siempre presente la idea de plantear e instalar el tema y ofrecer alternativas no adoptando posiciones inflexibles, presentando las diferentes visiones a las que hemos tenido acceso, las que en muchos casos tienen importantes grados de dispersión.

Sin embargo, estamos convencidos de que se trata de conceptos sobre los que se deberá continuar trabajando, pero que seguirán siendo instalados por la comunidad y la sociedad civil tanto a nivel nacional como internacional.

Nos place que diversas organizaciones de nuestro país se hayan interesado en nuestros anteriores trabajos y nos estén comenzando a seguir. El hecho de que el concepto de Responsabilidad Social Empresaria se difunda nos reconforta y estimula a seguir tratando de que no se agote en lo mera-

mente teórico, para lo cual habrá que premiar a quienes lo implementen en la práctica.

Será fundamental no perder los "equilibrios" y evitar, con tino y buen criterio, los movimientos pendulares que pasan del "menos infinito a más infinito" y que tan poco beneficio nos han traído como Nación. Perder de vista el buen camino y el saludable balanceo pueden causar resultados no deseados. No son pocas las ONGs que colaboran sinceramente en la implementación de los criterios de Responsabilidad Social Empresaria. Simultáneamente, encontramos otras organizaciones que, conjuntamente con algunos grupos académicos lanzan desafíos ilimitados a quienes hacen negocios, olvidando que la riqueza debe ser creada, como requisito imprescindible a la posibilidad de ser consumida.

Una Responsabilidad Social Empresaria interpretada teóricamente, inflexible y alejada de la realidad, puede constituirse en un cepo que atenace la creatividad y el crecimiento de las organizaciones. Por ello, los requerimientos de performance ética deben contener la mesura y la proporción que permitan la continuidad en la vida del ente, siempre enmarcada en un concepto de constante afianzamiento y evolución.

En lo relativo a la Argentina, hemos volcado nuestras percepciones y hasta hemos tomado coraje para esbozar un programa tentativo que permita la instalación progresiva del concepto de Responsabilidad Social Empresaria en nuestro país.

Enamorarse de la temática puede ser tan nocivo como desconocerla totalmente. Nuestra dirigencia debe ser capaz de aglutinar la sapiencia para monitorear sin trabas este camino iniciado tibiamente, pero que avanza sin retroceder.

Los años de crisis no deben empantanarnos en el escepticismo, sino que deben constituirse en el acicate indispensable para aunar esfuerzos en la búsqueda de los valores y los paradigmas a los cuales, con no poca transpiración, seguramente seremos capaces de acceder. Nuestra creatividad y la capacidad de nuestros recursos humanos, prevalecerán finalmente.

El destierro de la violencia, sumado a la tolerancia, transparencia, incesante búsqueda de consensos, y la instalación en el poder de los mejores talentos, serán los desafíos que demandarán una dosis inacabable de comprensión, inteligencia, contribución, equilibrio y coraje.

Buenos Aires, Abril de 2003

10. GLOSARIO

Alianzas estratégicas (*3)

Acuerdos o consensos básicos que permiten la acción coordinada de entidades, instituciones, personas físicas y/o el poder público, con el objeto de lograr sinergias que potencien la utilización de los recursos. Son posibles de conformar cuando la relación entre esos actores se basa en intereses complementarios o coincidentes, para lo cual cada uno de ellos debe sacrificar, de ser necesario, algunos intereses con el fin de adquirir otros.

Asociatividad (*3)

Se refiere a los distintos grados de capacidades desarrolladas para obtener consensos, acuerdos o accionares coordinados para la obtención de un objetivo común a los grupos de interés que participan en el proceso de establecer enlaces. Generalmente se materializa en pactos que regulan la actuación en conjunto de participantes con entidades diversas. El resultado final es, en general, superior a la sumatoria de los recursos destinados al accionar asociado.

Auditoría ecológica (*2)

Aplicación de criterios de revisión, análisis y comparación, basados en parámetros ecológicos no financieros, a las decisiones de inversión o a las acciones resultantes.

Auditoría ética (*2)

Aplicación de criterios de revisión, análisis y comparación, basados en lineamientos éticos no financieros, a las decisiones de inversión o a las acciones resultantes.

Auditoría social (*2)

Evaluación sistemática, en base a criterios de revisión, análisis y medición, del impacto social de una empresa en relación con ciertas normas y expectativas predeterminadas.

Balance Social o Informe social (*3)

Herramienta que permite evaluar cuantitativa o cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en términos de activos y pasivos sociales. Transparenta a los grupos de interés los resultados y tendencias de la gestión, generalmente expresados en indicadores o parámetros predeterminados.

Es el documento que contiene la presentación sintética y de acuerdo con pautas de revelación generalmente aceptadas por la comunidad, del resultado del accionar de un ente por un período determinado. Debe tender paulatinamente a reemplazar a la forma narrativa o literal, estandarizando sus unidades de medida en indicadores sociales elaborados a partir de similares reglas de juego. El desarrollo del concepto de comparabilidad de este instrumento permite sacar conclusiones de las fortalezas y debilidades del accionar encarado por los entes informantes.

Benchmarking social (*6)

Comparación de los procesos administrativos, resultados e informes de las áreas social y ambiental, a efectos de su utilización dentro de las divisiones de una misma compañía o permitir su comparabilidad entre organizaciones distintas.

Capital social (*3)

Es un stock de conexiones activas entre la gente: confianza, entendimiento mutuo, valores compartidos y comportamientos que ligan a los miembros de una comunidad, haciendo posible la acción cooperativa. Es la aptitud de la sociedad para concretar alianzas o llegar a acuerdos e instrumentarlos, esto es, asociarse en redes comunitarias transversales, no jerárquicas, pluralistas, en constante persecución del bien común, amalgamando incluso distintos niveles sociales en la misma institución o emprendimiento.

Ciudadanía corporativa (*2)

Refiere a la gestión de todas las relaciones entre una empresa y sus comunidades de acogida a nivel local, nacional y mundial. Es la inserción social del "ser jurídico" y su reflejo como "persona física" en su accionar comunitario.

Ciudadanía empresaria (*3)

Tres principios indican una buena ciudadanía empresaria:

- a) **Comportamiento ético en los negocios:** involucrarse en prácticas honestas y transparentes, establecer altos estándares de comportamiento para sus empleados ejercer un control ético en los niveles ejecutivos y del directorio.
- b) **Compromiso con los grupos de interés (stakeholders):** mantener un diálogo genuino que explicita los valores de una institución respecto de:
 - la comunidad, invirtiendo en la misma e impulsando una relación recíproca entre ésta y la corporación.

- los consumidores, respetando sus derechos, ofreciendo productos y servicios de calidad y proveyéndoles información verdadera y útil.
- los empleados, promoviendo un entorno de trabajo amigable, involucrándose en una gestión de recursos humanos responsable, estableciendo un sistema de remuneraciones y recompensas equitativos, manteniendo con ellos una comunicación abierta e invirtiendo en el desarrollo de sus dependientes.
- los inversores, brindando un adecuado retorno sobre la inversión.
- los proveedores, involucrándose con ellos en prácticas de comercio transparentes.

c) **Compromiso con el medio ambiente:** mostrando intenciones de desarrollo sustentable, moderando el impacto ambiental negativo que pueda generar, a través de programas de reciclado, tratamiento adecuado de residuos, auditorías ambientales, etc.

Código de conducta (*2)

Declaración formal de los valores y prácticas comerciales de una empresa y, algunas veces, extendidas a sus relaciones con proveedores y clientes. Enuncia normas mínimas y el compromiso de la empresa de cumplirlas y de exigir su cumplimiento a sus contratistas, subcontratistas, proveedores, clientes y concesionarios.

Comercio ético (*2)

Tiene por objeto garantizar que las condiciones de trabajo de las grandes cadenas de producción cumplan con las normas mínimas fundamentales y erradicar las prácticas comerciales socialmente inaceptables, tales como las formas de explotación de mano de obra, el trabajo infantil, el trabajo forzado y otras que entorpezcan la sana competencia o dañen la buena fe del consumidor.

Comercio justo y equitativo (*2)

Es una asociación comercial que favorece el desarrollo sostenible de los productores, garantizando condiciones comerciales más balanceadas, que aseguren el mutuo y razonable beneficio de las partes intervinientes en la transacción.

Confianza (*3)

Expectativa que tiene una persona, grupo o empresa, sobre otra institución, de un comportamiento éticamente justificable en un emprendimiento conjunto o intercambio económico. Puede considerarse el aglutinante por excelencia, irremplazable para poder progresar. No es posible mantener

relaciones sociales estables ni realizar transacciones económicas eficientes si no existe confiabilidad entre las partes. La desconfianza encarece las relaciones económicas y las burocratiza ineficientemente.

Comportamiento social empresario (*3)

Es la configuración de la organización empresaria en base a los principios de responsabilidad social de la empresa, los procesos de "responsividad" (sensibilidad o capacidad de respuesta) social, y los resultados observables para el impacto social de los negocios. Este concepto define a la empresa como una red compleja de grupos de interés interconectados y como una institución social con poder y responsabilidad.

Contabilidad y Auditoría Social (*3)

Es el conjunto formado por la medición y registro de información, la evaluación de la performance de la institución comparada con ciertos estándares o expectativas, y la compilación y emisión pública de esa información. El Informe Social (Social Accounting Auditing & Reporting -SAAR-) no debe ser una herramienta regulatoria sino más bien una norma que busca que las empresas sean proactivas, reflexionen sobre sus prácticas y consideren la demanda de las partes afectadas por sus acciones. Se establecieron ocho principios que permiten juzgar la calidad de los Informes Sociales: inclusividad, comparabilidad, integridad, evolución, sistemas y políticas de gerenciamiento, verificación externa y mejora continua.

Costo social (*3)

Sumatoria de los costos internos y externos que implica cualquier acción iniciada por una persona, grupo u organización.

Derechos humanos (*)

Se basan en el reconocimiento de que la dignidad intrínseca y la igualdad de los derechos de todos los miembros de la familia humana, constituyen el fundamento de la libertad, la justicia y la paz en el mundo. Son definidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948.

Desarrollo sustentable (*7)

Significa adoptar estrategias comerciales y efectuar actividades que cumplan con las necesidades de la empresa y sus accionistas en el presente, mientras se protegen y refuerzan los recursos humanos y naturales que serán necesarios en el futuro.

Desarrollo de la comunidad (*3)

Es la operación armónica de la sociedad civil, orga-

nizada detrás de objetivos de bien común. Puede concebirse como un instrumento por el cual, mediante organización y educación de las colectividades, se promueve la participación conciente de la población en el planeamiento y ejecución de programas de beneficio colectivo, jugando un importante papel en el campo de la motivación, para producir cambios de actitud favorables al progreso, permitiendo acelerar la integración de fuerzas que intervienen en el desarrollo general.

Eficiencia ecológica (*2)

Modo en que se utilizan los recursos, en especial los no renovables, que hace posible eliminar o reducir el deterioro medioambiental y los costos. Es "no crear pasivos naturales" para las generaciones futuras.

Espíritu empresarial responsable (*2)

Concepto de las Naciones Unidas que reconoce el papel de las empresas para conseguir un desarrollo sostenible y que ellas pueden gestionar sus operaciones de modo de fomentar el crecimiento económico, aumentar la competitividad, garantizar la protección del medio ambiente, encuadrar sus actividades dentro del marco de la ley, y promover la responsabilidad social con todos los grupos de interés.

Ética (*3)

Disciplina que estudia los comportamientos, causas y efectos relacionados con el deber ser.

Etiqueta social (*2)

Palabras o símbolos sobre un producto, con las que se intenta brindar información confiable, que permita una adecuada toma de decisiones de compra de los consumidores, garantizando el impacto social y ético de una operación empresarial.

Evaluación del impacto medioambiental (*2)

Análisis del impacto sobre el medio ambiente, directo o indirecto, presente y futuro, que puede originar un proyecto u operación empresarial.

Evaluación del impacto social (*2)

Análisis sistemático del impacto directo o indirecto, presente y futuro, de un proyecto u operación empresarial sobre la situación social y cultural de las comunidades afectadas.

Filantropía empresarial (*3)

Describe las contribuciones de las empresas en causas de caridad, instituciones educativas y otras organizaciones sin fines de lucro. Incluye contribuciones monetarias y, en forma creciente, ha ido

incluyendo ofrecimiento de empleados voluntarios, experiencia de gestión, becas y recursos tecnológicos.

Gestión Ambiental (*8)

La Gestión Ambiental, por estar en algunos aspectos relacionada con la Seguridad Industrial y la Salud Ocupacional, se presentan a continuación definidas en forma integral.

Son instrumentos que proporcionan a la actividad empresarial sustentabilidad y trascendencia, más allá de su fin comercial y económico. La sustentabilidad se logra a través de la responsabilidad por la prevención del impacto de su actividad, tanto en el medio ambiente, como en sus recursos humanos, preservando por un lado la fuente de recursos naturales de la que se nutre la empresa y la comunidad, y por otro, su fuerza de trabajo y gestión, a través de la prevención planificada de los riesgos del trabajo y de la promoción de hábitos de vida sana. A su vez esto trasciende a la sociedad por medio de los propios empleados, que absorben una cultura de prevención y respeto, y a través de actividades de promoción hacia la comunidad.

Gobierno corporativo (*2)

Es el sistema por el cual las empresas o corporaciones son dirigidas y controladas.

Podría sintetizarse como el conjunto de relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo de administración, sus órganos de control, sus accionistas y otras partes interesadas. Refiere al impacto que generan las decisiones de los ejecutivos a cargo de áreas funcionales o regiones, sobre los distintos grupos de interés (stakeholders). Identifica las distintas responsabilidades de los órganos de decisión, dirección, implementación y estructura de control.

Indicadores sociales (*3)

Se trata de parámetros, unidades de medida, índices de comportamiento, cuantificables y expresados en unidades monetarias, físicas o relacionales que explicitan, consideradas individualmente o en su conjunto, características mensurables respecto de un accionar relacionado con lo social.

Influencia social de los accionistas (*2)

Decisión explícita de los accionistas de mejorar el comportamiento ético, social o ecológico de una empresa a través del diálogo, ejerciendo y demandando con su poder de voto, apoyando una gestión responsable y votando en las asambleas.

Inversión ética o responsable (*2)

Inclusión o exclusión de acciones en carteras de in-

versión por razones éticas, sociales o ecológicas.

Inversión solidaria (*2)

Apoyo, mediante una inversión para financiarla, a una causa o actividad cuyo resultado es el bien común.

Marketing social (*3)

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

Niño (según Convención de la OIT) (*4)

Toda persona menor de 15 años de edad, a menos que la legislación local estipule una edad superior para el trabajo o para la enseñanza obligatoria, en cuyo caso, ésta última edad será la aplicable. Sin embargo, si la edad mínima para trabajar fijada en la legislación local es de 14 años, se aplicará esta última edad (según excepción expresa de la Convención)

Norma (*2)

Conjunto de procedimientos, prácticas, métodos y especificaciones aceptadas ampliamente y que regulan una actividad.

Normas sobre medición de responsabilidad AA 1000 (*6)

Proveen una sistemática aproximación a la medición de la responsabilidad social y ética. Fueron desarrolladas para dirigir las necesidades de las organizaciones a integrarse responsablemente con sus stakeholders en un proceso periódico que genere indicadores, metas y sistemas de información del impacto que originen las decisiones y actividades de la empresa.

Organizaciones No Gubernamentales (*3)

Entidades o estructuras jurídicas orientadas al bien común, sin fines de lucro, y cuyo soporte financiero se basa en aportes y donaciones efectuados por distintos actores (personas físicas o jurídicas) de la sociedad civil.

El tercer sector viene a ocupar un lugar que no ocupan el sector público ni el sector mercantil. Se basa principalmente en el intercambio social y en la reciprocidad, aunque a menudo con consecuencias económicas tanto para los beneficiados como para el benefactor. Y es esa orientación hacia el in-

tercambio social y la reciprocidad, lo que define y diferencia a las organizaciones del tercer sector con respecto de las instituciones mercantiles y públicas.

El tercer sector no debe ser exclusivamente reducido a las organizaciones ciudadanas y entidades cívicas vinculadas a la defensa de intereses civiles. De hecho se amplía a las organizaciones que participan en la vida económica, que gestionan recursos, promueven proyectos y que cumplen con un papel de primer orden en determinados mercados, particularmente en el caso de los relacionados con nuevas necesidades sociales emergentes.

Política ambiental - Su explicitación (*5)

Declaración que realiza un organismo de sus intenciones y principios en relación con su desempeño ambiental global, que proporciona un marco para el establecimiento de sus objetivos y metas ambientales y para su accionar.

Responsabilidad Social Empresaria (*3)

Es incluir dentro de la misión y visión de las organizaciones el concepto de que el éxito aislado o limitado a un ámbito específico, es cortoplacismo. El cuidado del medio ambiente y del ecosistema y la mejora en la calidad de vida de la comunidad, son objetivos de toda la sociedad, y los entes que se insertan en ella no pueden estar ausentes de la participación y construcción de la responsabilidad social propia y de terceros.

Es la adopción de una posición ética por uno o varios actores sociales, consistente en el compromiso de resolver los problemas de desarrollo de la sociedad y construirla como comunidad democrática, sustentable y solidaria.

Responsividad social (*3)

Capacidad de una institución de responder a las necesidades o demandas sociales, mediante procedimientos y mecanismos que permitan anticipar y reaccionar ante dichas circunstancias en prácticas humanas y formas fructíferas.

SA 8000 (*6)

Conjunto de normas de adopción voluntaria, aplicable a organizaciones o negocios cualquiera sea su tamaño o actividad referidos a trabajo infantil, salud y seguridad laboral, libertad de asociación, convenios colectivos, trabajo forzado, discriminación, prácticas disciplinarias y compensación por la labor realizada.

Stakeholders o Grupos de interés (*3)

Grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el accionar de una institución. En sentido

amplio, incluye a proveedores, clientes, accionistas, empleados, comunidades, grupos políticos, gobierno, medios de comunicación y todos aquellos sobre los que la actividad de un ente tiene influencia directa o indirecta. Una concepción más estrecha considera que son los proveedores, clientes, empleados, aportantes de capital y la comunidad en la que está inmersa la entidad.

Seguimiento (*2)

Proceso de recopilación periódica de información, en base a parámetros cuantitativos, para controlar y evaluar los resultados y compararlos con determinados criterios esperados, generando acciones correctivas o ratificadorias.

Subcontratista (*2)

Una entidad de negocios dentro de la cadena de suministros que, de modo directo o indirecto, ofrece al proveedor bienes y/o servicios necesarios para ser utilizados en la producción de bienes o servicios del proveedor y/o de la compañía.

Trabajo forzado (*4)

Todo trabajo o servicio exigido a cualquier persona bajo la amenaza de algún tipo de castigo, penalidad o maltrato físico, económico, psicológico o de otra índole.

Triple balance o Triple bottom line (*2)

Criterio bajo el cual el funcionamiento general de una empresa (resultado) debe evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinando la prosperidad económica, rentabilidad, el respeto en sus

operaciones por el mantenimiento de la calidad del medio ambiente y la capacidad y decisión de generar una masa creciente de capital social. Todas estas actividades están interconectadas, por lo que resulta esencial mostrar los valores (positivos o negativos) que surgen de su trabajo permanente y complementario.

Verificación social (*2)

Revisión, auditoría, control y emisión de una opinión profesional o de una certificación por un auditor externo de la validez, pertinencia y razonabilidad de los registros, informes o declaraciones de una empresa relacionadas con su responsabilidad social.

Voluntariado corporativo (*3)

El voluntariado corporativo es una de las múltiples expresiones de la organización social a través de la cual se desarrolla la acción voluntaria.

En las cuestiones relacionadas con el respeto al bien común, una empresa puede actuar en tres niveles: el macro-político, el micro-político y el corporativo o molecular. La actuación macro-política ocurre cuando la entidad se compromete con cuestiones de gran porte, promoviendo y defendiendo determinados puntos de vista e intereses sociales a nivel provincial, regional o nacional. La actuación micro-política se da cuando la empresa opta por actuar en el entorno socio-comunitario en que se desenvuelven normalmente sus unidades. La actuación corporativa o molecular tiene como característica desarrollar este tipo de acción exclusivamente en el interior de las fronteras de la organización.

(*) Fuente: Libro Verde – Comisión de las Comunidades Europeas – Bruselas – 2001

(*2) Fuente: Libro Verde – Adaptada por el Equipo Empresa y Sociedad de IDEA

(*3) Fuente: “El Balance Social – Un enfoque integral” – Equipo Empresa y Sociedad de IDEA – 2001

(*4) Fuente: Norma SA 8000

(*5) Fuente: Norma ISO 14000 – Adaptada por el Equipo Empresa y Sociedad de IDEA

(*6) Fuente: www.smekey.org

(*7) Fuente: Informe N° 28 de la Comisión de Estudios de Auditoría del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires – Diciembre 1996

(*8) Fuente: Definición preparada por la División de Seguridad y Medio Ambiente de IDEA.

11. BIBLIOGRAFÍA

- AA1000 Series - Institute of Social and Ethical Accountability - www.accountability.org.uk - 12/11/2002
- Alvarez, Marcela - El Verdadero Éxito de las Empresas - Centro Empresarial de Inversión Social - www.cedis.org.pa - 19/11/2002
- Anteproyecto de Ley de Empresas Socialmente Responsables. Interrupción - www.interrupcion.net
- Auckland, Ian - Responsibility has its limits - Ethical Performance - www.ethicalperformance.com - 3/12/2002
- Bagley, Constante - The Ethical Leader's Decision Tree - Harvard Business Review - 2003
- Benberiste - El Alcance del Concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los Organismos Internacionales Promotores del Tema - Programa Doctoral in Management Sciences - ESEADE - 2002
- Breeze, Jane - Building CSR in Developing Countries - International Business Leaders Forum - 2002
- Business Standards and Corporate Governance: tools and resources - www.iblg.org - 22/01/2003
- Business for Social Responsibility - White Papers - Introduction to Corporate Social Responsibility - www.bsr.org - 23/01/2003
- Cajiga, Juan Felipe - Responsabilidad Social Empresarial - Centro Mexicano para la Filantropía - www.cemefi.org - 14/11/2002
- Codes of Corporate Conduct: Expanded Review of their Contents - OCDE - 2001
- Corporate Responsibility Index - Business in the Community - www.bitc.org.uk - 23/01/2003
- Corporate Social Responsibility in the Global Economy - CSR Europe - www.csreurope.org - 7/02/2003
- Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense - World Business Council for Sustainable Development - 2000
- Comunicación de la Comisión relativa a Responsabilidad Social de las Empresas - Comisión de las Comunidades Europeas - Bruselas - 2002
- Corporate Responsibility: Private Initiatives and Public Goals - OCDE - 2001
- Decisión Consultores - La Responsabilidad Social Empresarial en Argentina - 2002
- El Balance Social - Un Enfoque Integral - Equipo Empresa y Sociedad de IDEA - 2001
- Epstein, Marc y Birchard, Hill - La Empresa Honesta - Paidós Empresa - España - 2001
- Feole, Héctor - De qué hablamos cuando hablamos de Responsabilidad Social Empresarial - Boletín IARSE N° 5 - Córdoba - Argentina
- Global Compact - United Nations - www.unglobalcompact.org - 2/12/2002
- González García, Ignacio - ¿La responsabilidad social del empresario o más bien hacer negocios de manera responsable? Boceto de un posible "puente" entre la declaración y el accionar necesario - Revista IDEA N° 210 - 1999
- González García, Ignacio - La construcción de capital social en Argentina: cuando los tiempos se agotan - Cuaderno de IDEA N° 12 - 2000
- González García, Ignacio - El tiempo de lo social. Mañana es hoy... o quizás fue ayer - Revista IDEA N° 224 - 2001
- Googins, Bradley - El Desafío de Actuar desde la Responsabilidad Social Empresarial - www.comunidar.org.ar - 4/03/2003
- Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial 2002
- Índice de Responsabilidad Social Empresarial - Interrupción - www.interrupcion.net
- Informe sobre Responsabilidad Social Empresarial - Naciones Unidas - www.comunidar.org.ar - 4/03/2003
- La Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible (CMDS) - Johannesburgo - Sudáfrica - 2002
- La Responsabilidad Social Empresarial - Inversión Social - Centro Empresarial de Inversión Social - www.cedis.org.pa - 19/11/2002
- La Teoría de la Conspiración - Series of White Papers - Año 4 N° 23 - Santa Fe Associates Internacional - Buenos Aires
- Libro Verde - Comisión de las Comunidades Europeas - Bruselas - 2001
- Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales - OCDE - 2000
- Manville, Brook and Ober, Josiah - Building a Company of Citizens - Harvard Business Review - 2003
- Morris, Tom - Si Aristóteles Dirigiera General Motors: Un Enfoque Ético de la Vida Empresarial - Editorial Planeta - Barcelona - 1997
- Nelson, Jane - Globalisation and the Challenge of Building Trust through Corporate Responsibility and Good Governance - International Business Leaders Forum - 2002
- Norma SA8000 - Responsabilidad Social 8000 - Social Accountability Internacional - 1997
- Principles for Business - Caux Round Table - www.cauxroundtable.org - 1/12/2002
- Paine, Lynn - Value Shift - McGraw-Hill - 2002

- Paladino, Marcelo y Mohan, Anupama - *Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina* - IAE - Universidad Austral - 2002
- Porter, Michael y Kramer, Mark - *La Ventaja Competitiva de la Filantropía Corporativa* - Harvard Business Review - 2002
- Principles for Global Corporate Responsibility - Oregon Province of the Society of Jesus - www.nwjesuits.org - 1/12/2002
- Programa empresa responsable - www.cedha.org.ar
- ¿Qué es Interrupción? - www.interrupcion.net
- Raga Blanch, Pascual - *Empresa y Sociedad: La Responsabilidad Social de las Empresas* - www.mes-d.net/Responsa - 11/11/2002
- Schvarstein, Leonardo - *La Inteligencia Social de las Organizaciones* - Editorial Paidós - Buenos Aires - 2003
- Schwartz, Peter y Giba, Blair - *Cuando las Buenas Compañías se Portan Mal* - Granica Editores - 2000
- Sustainable and Responsible Investments Legislation -Eurosif - www.eurosif.org - 5/12/2002
- Teixidó, S y Chavarri, R - *La Acción Filantrópica como un elemento de la Responsabilidad Social: El Caso Chileno* - Ediciones Prehumana - Chile - 2000
- The Triple Bottom Line Reporting - WorldBank - www.worldbank.org - 12/03/2003
- The Global Reporting Initiative (GRI) - www.globalreporting.org - 25/07/2001
- The Triple Bottom Line - www.triplebottomline.com - 13-03-2003
- Triple Bottom-Line Reporting - www.redesigningresources.org - 12/03/2003
- Valor, Mamen - *Responsabilidad Social de la Empresa, Marketing de Relaciones y Política de Recursos Humanos: El Gasto Social de la Empresa* - www.comunidar.org.ar - 11/11/2002
- Ventajas de la Responsabilidad Social Empresarial - Fondo de Educación del BSR - www.empresa.org - 11/11/2002

ANEXO I

INDICADORES

Alternativas de conceptos opcionales a ser informados por las empresas

Aspectos sobre los que se brinda información:	Cuantificable	No Cuantificable (Narrativa)
1. Enunciación de principios referidos al compromiso con el medio social en que está inserta la organización		X
2. Enunciación del compromiso de protección al medio ambiente		X
3. Si adhieren a procedimientos de auditoría del Balance Social		X
4. Definición de grupos involucrados dentro del Balance Social		X
5. Respeto de los empleados:		
- Remuneraciones y cargas sociales:		
. totales	X	
. promedio	X	
. participación en resultados	X	
- Cantidad de dependientes por:		
. categoría laboral	X	
. edad	X	
. sexo	X	
. nacionalidad	X	
. permanentes o contratados	X	
. tiempo completo o parcial	X	
- Cantidad de horas trabajadas		
. totales	X	
. promedio	X	
- Ausentismo:		
. cantidad de días por motivo	X	
- Pagos a la seguridad social y fondos de pensiones	X	
- Costo de administradoras de riesgos del trabajo	X	
- Gastos por seguros no obligatorios	X	
- Auxilios por fallecimientos	X	
- Reestructuraciones previstas	X	
- Criterios a utilizar en planes de desvinculaciones		X
- Enfermedades y accidentes:		
. cantidad de casos por tipo de enfermedad	X	
. tasas de gravedad	X	
. cantidad de accidentes	X	
. cantidad de días perdidos por accidentes	X	
. cantidad de días perdidos por enfermedad	X	

<ul style="list-style-type: none"> - Préstamos según distintos fines - Biblioteca para uso del personal y sus familiares - Revistas, folletos y elementos de comunicación - Programas de recreación y deportes - Grado de satisfacción por pertenecer a la organización - Participación en voluntariado social - Participación en programas de ayuda a otros empleados 	<ul style="list-style-type: none"> X X X X X X X 	
<p>6. Respeto de clientes y proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de satisfacción por el trato - Grado de satisfacción por compartir los valores de la org. - Grado de satisfacción por los productos 	<ul style="list-style-type: none"> X X X 	
<p>7. Respeto del medio ambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de utilización de los elementos naturales - Tratamiento de los desechos industriales - Comparación de uso de distintas fuentes energéticas - Evolución del uso de materiales amigables con el medio ambiente - Programas de utilización de elementos reciclados - Comparación de lo gastado en la conservación del medio - Programas de concientización de los empleados sobre el impacto ambiental de las tareas que desarrollan - Acuerdos firmados para optimizar el impacto ambiental - Evolución de emisiones industriales generadas 	<ul style="list-style-type: none"> X X X X X X X X 	<ul style="list-style-type: none"> X X
<p>8. Respeto de la comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboración con entidades de beneficencia existentes - Gastos en fundaciones propias (salud, arte, cultura, educación, filantrópicas, etc.) - Colaboración con comunidades carenciadas - Contribución a entidades de ayuda humanitaria - Programas de capacitación a desempleados - Impuestos pagados 	<ul style="list-style-type: none"> X X X X X X 	
<p>9. Certificaciones ISO obtenidas</p>		X

Indicadores de Empleo:

Concepto	30.04.xxxx \$	Referencia nota de política de la empresa (b)
Total de remuneraciones del período		
Sueldos (a)		
Horas extras (a)		
Premios (a)		
Gratificaciones (a)		
Comisiones (a)		
Personal tercerizado (a)		
Personal temporario (a)		
Cargas sociales		
Otros aportes obligatorios		
Servicio de guardería (a)		
Participación de los empleados en las ganancias o resultados (a)		
Préstamos para viviendas (a)		
Otros préstamos al personal (a)		
Asistencia para educación – becas (a)		
Ayuda a núcleos familiares (a)		
Solteros		
Casados		
Núcleo familiar hasta 4 personas		
Núcleo familiar de más de 4 personas		

Cantidad de Empleados:

Concepto	Al comienzo del período	Altas	Bajas			Al cierre del período	Referencia nota de política de la empresa (c)
			Voluntarias	Decididas por el ente	Planes integrales de Reintegración		
Personal Total							
Personal efectivo (a)							
Personal contratado (a)							
Pasantes (a)							
Personal tercerizado (a)							
Personal temporario (a)							
Número de mujeres que trabajan en la Cía. (a)							
Cantidad de empleados discapacitados (a)							
Cargos jerárquicos ocupados por mujeres (a)							

Indicadores de Higiene y Seguridad:

Concepto	30.04.xxxx \$	Referencia nota de política de la empresa (d)
Gastos en elementos de seguridad y vestimenta (a)		
Inversiones en seguridad industrial (a)		
Inversiones en capacitación y entrenamiento (a)		
Programas de mejoras implementados y a implementar		
Accidentes de trabajo (a)		
Reintegro de gastos de medicamentos, ortopedia y ortodoncia (a)		

Indicadores de Capacitación del Personal:

La institución puede optar por explicar en nota descriptiva su plan de capacitación o brindar el detalle siguiente:

Categoría	Monto Invertido (e)	Horas de capacitación	Referencia nota de política de la empresa (b)
Personal efectivo (a)			
Personal jerárquico (a)			
Personal operativo (a)			
Personal contratado (a)			
Pasantes (a)			
Personal tercerizado (a)			
Personal temporario (a)			

Indicadores de Compromiso con el Medio Ambiente:

Concepto	Monto invertido	Referencia nota de política de la empresa (b)
Inversiones realizadas para la conservación del medio ambiente (a)		
Tratamiento y reciclado de residuos (a)		
Medición de eficiencia ecológica (a)		
Adhesión a normas de gestión ambiental (a)		
Proyectos futuros (a)		
Inversiones en recupero de desastres ecológicos (a)		
Reforestación (a)		
Cantidad de horas/ jornada de trabajo (a)		
Otros (a)		

Indicadores de Contribuciones Fiscales:

Impuestos devengados	Monto anual
Nacionales (a)	
Provinciales (a)	
Municipales (a)	

Indicadores de Filantropía Empresarial:

Concepto	Monto anual
Aportes a instituciones:	
Educativas (a)	
Religiosas (a)	
Médicas (a)	
De beneficencia (a)	
Culturales (a)	
De ciencia y tecnología (a)	
Deportivas (a)	
Premios instituidos (a)	
Patrocinio de eventos y programas (a)	

Indicadores de Eficiencia Producto / Recursos Humanos Invertidos:

Concepto	30.04.xxxx \$	Referencia nota de política de la empresa (b)
PRODUCCIÓN		
Inversión en capacitación (a)		
Costo total del área (a)		
ADMINISTRACIÓN		
Inversión en capacitación (a)		
Costo total del área (a)		
COMERCIALIZACIÓN		
Inversión en capacitación (a)		
Costo total del área (a)		
RECURSOS HUMANOS		
Inversión en capacitación (a)		
Costo total del área (a)		
FINANZAS		
Inversión en capacitación (a)		
Costo total del área (a)		

Indicador de Calidad de Vida de los Recursos Humanos:

Concepto	%	Referencia nota de política de la empresa (b)
PRODUCCIÓN		
Porcentaje del personal del área con: (a)		
Computadora		
Vivienda propia		
Automóvil		
Viajes al exterior		
Otros		
ADMINISTRACIÓN		
Porcentaje del personal del área con: (a)		
Computadora		
Vivienda propia		
Automóvil		
Viajes al exterior		
Otros		
COMERCIALIZACIÓN		
Porcentaje del personal del área con: (a)		
Computadora		
Vivienda propia		
Automóvil		
Viajes al exterior		
Otros		
RECURSOS HUMANOS		
Porcentaje del personal del área con: (a)		
Computadora		
Vivienda propia		
Automóvil		
Viajes al exterior		
Otros		
FINANZAS		
Porcentaje del personal del área que posee: (a)		
Computadora		
Vivienda propia		
Automóvil		
Viajes al exterior		
Otros		

Indicadores de Desarrollo de la Comunidad:

Concepto	Cantidad de Personal Involucrado	Horas hombre destinadas	Referencia nota de política de la empresa (b)
Áreas de trabajo (a)			
Educación/Capacitación			
Medio Ambiente			
Cultura y Arte			
Salud y Prevención			
Proyectos de Desarrollo Sustentable			
Recreación y Deporte			
Ciencia e Investigación			
Religión y Culto			
Actividades de Voluntariado Corporativo			
Reciclado			
Capacitación a Desocupados			
De ayuda a otros empleados			
Recreación y Deportes			

- (a) Indicadores optativos. Los criterios de exposición son sugeridos y no obligatorios. Su grado de detalle y acápites de revelación dependerán de la interpretación que cada institución realice de los requerimientos mínimos del texto legal o la información no obligatoria que desee revelar.
- (b) Si la empresa lo considera oportuno podrá detallar en nota descriptiva la política adoptada sobre el concepto referido.
- (c) Si la empresa lo considera oportuno podrá detallar en nota descriptiva la política adoptada sobre el concepto referido. Deberá indicarse obligatoriamente la existencia de programas de innovaciones tecnológicas y organizacionales que puedan originar modificación en las dotaciones de personal o traslado de instalaciones.
- (d) Si la empresa lo considera oportuno podrá detallar en nota descriptiva la política adoptada sobre el concepto referido. La institución deberá obligatoriamente indicar en nota las condiciones de higiene y seguridad en que desarrolla su actividad.
- (e) Se podrá discriminar la información en función de cursos, seminarios, carreras universitarias, formación de grado, posgrados y capacitación técnica.