

**PROYECTO DE GRADUACION**

Trabajo Final de Grado

**Pymes & RSE**

Del discurso a la puesta en escena

Roxana Giselle Antueno  
Cuerpo B del PG  
11 de diciembre de 2012  
Lic. en Relaciones Públicas  
Ensayo  
Empresas y marcas

## **Agradecimientos.**

A Dios, por darme la oportunidad de llegar hasta este punto y acompañarme en cada momento en la elaboración de este trabajo y por haber puesto en mi camino, a todas las personas que me brindaron su apoyo y compañía durante estos últimos meses. A mis padres y a mis suegros haber sido mi sostén, por sus consejos y palabras de motivación constante. A mis amigas y a mi novio, por estar en cada momento en la elaboración de este trabajo, por el apoyo mutuo en nuestra formación profesional, por haber marcado cada etapa de mí camino y la ayuda en cada paso y decisión.

Gracias a todas aquellas personas que participaron directa e indirectamente en la elaboración de este Proyecto de Graduación.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ustedes, a cada uno. ¡Gracias!

## Índice

<b>Introducción.</b>	<b>p. 1</b>
<b>Capítulo 1: Cimientos de la responsabilidad social empresarial.</b>	<b>p. 7</b>
1.1. Las relaciones públicas y la responsabilidad social empresarial.	p. 7
1.2. Concepto de responsabilidad social.	p. 10
1.2.1. Concepto de desarrollo sostenible.	p. 15
1.3. Interpretaciones erróneas entre RSE y conceptos afines.	p. 16
1.4. De las obligaciones a la sensibilidad y la responsabilidad.	p. 19
1.5. Beneficios de los públicos y alcances en la práctica de la responsabilidad social.	p. 21
1.6. Principios de la responsabilidad social.	p. 26
<b>Capítulo 2: Profundización y diagnóstico de la responsabilidad social.</b>	<b>p. 27</b>
2.1. Los valores, la misión y visión para una buena práctica de RSE.	p. 27
2.2. Comunicar la responsabilidad social empresarial.	p. 32
2.3. Herramientas para la comunicación de la RSE.	p. 37
2.4. Normas de certificaciones sobre responsabilidad social.	p. 41
2.5. Gobierno corporativo.	p. 44
2.6. Situación actual de RSE en la Argentina.	p. 46
<b>Capítulo 3: Penetración de la RSE como estrategia empresarial en las pymes.</b>	<b>p. 53</b>
3.1. Responsabilidad social en ¿pymes o empresas grandes?	p. 53
3.2. Características de las pymes que respaldan prácticas responsables.	p. 57
3.3. Beneficios de aplicar políticas de responsabilidad social.	p. 59
3.4. El momento de la implementación de la RSE en las pymes.	p. 60
3.5. Fortalezas, retos y desafíos de las pymes para la incorporación de la RSE a su gestión.	p. 65
3.6. Requisitos para que las prácticas de RSE no se abandonen en tiempos de crisis.	p. 69
<b>Capítulo 4: Sólo la ética es rentable.</b>	<b>p. 73</b>
4.1. El nexo entre la responsabilidad social y la rentabilidad.	p. 73
4.2. Medición de la inversión en responsabilidad social.	p. 76
4.3. Los procesos de decisión de compra de los consumidores.	p. 79
4.4. Inversiones socialmente responsables como motor de la RSE.	p. 82
<b>Capítulo 5: Herramienta para la aplicación y desarrollo de la RSE en las pymes.</b>	<b>p. 85</b>
5.1. Objetivo y razón de la Guía.	p. 85
5.2. Uso y constitución de la Guía.	p. 87
5.3. Guía de pautas para fomentar y desarrollar el sentido de RSE en las pymes.	p. 89
5.3.1. Primera etapa: Consideraciones generales.	p. 89
5.3.2. Segunda etapa: Diagnóstico.	p. 90

5.3.3. Tercera etapa: Definición de responsabilidades asumibles.	p. 96
5.3.3.1. Acciones socialmente responsables en función del grupo de la empresa.	p. 98
5.3.3.1.1. Propietarios.	p. 98
5.3.3.1.2. Competidores.	p. 98
5.3.3.1.3. Gobierno corporativo.	p. 99
5.3.3.1.4. Autoridades locales.	p. 99
5.3.3.1.5. Trabajadores.	p. 100
5.3.3.1.6. Proveedores.	p. 102
5.3.3.1.7. Consumidores y clientes.	p. 103
5.3.3.1.8. Comunidad.	p. 105
5.3.3.1.9. Medioambiente.	p. 107
5.3.4. Cuarta etapa: Plan de Acción.	p. 109
5.3.5. Quinta etapa: Evaluación y seguimiento del plan.	p. 112
5.3.6. Anexo 1: Glosario de términos.	p. 116
5.3.7. Anexo 2: Referencias <i>web</i> de interés.	p. 116
5.4. Evaluación y seguimiento.	p. 121
<b>Conclusiones.</b>	<b>p. 123</b>
<b>Lista de referencias bibliográficas.</b>	<b>p. 130</b>
<b>Bibliografía.</b>	<b>p. 136</b>

## **Introducción.**

El presente trabajo fue desarrollado bajo el concepto de Proyecto de Graduación, correspondiente a la Licenciatura de Relaciones Públicas de la Universidad de Palermo, se encuentra enmarcado en la categoría de ensayo y pertenece a la línea temática de empresas y marcas.

El Proyecto de Graduación indaga acerca de las diferentes formas en las que las pequeñas y medianas empresas pueden generar programas de responsabilidad social empresaria, aun teniendo un presupuesto reducido, hacia los públicos con los cuales interactúa.

El objetivo del ensayo es proponer recomendaciones útiles y sugerencias prácticas de responsabilidad social empresarial para implementar en las pequeñas y medianas empresas.

La razón del trabajo, ha partido de la necesidad de que el compromiso social de muchas pymes, proviene de los valores personales de los propietarios y no de la vinculación a una estrategia previamente diseñada, donde la falta de recursos influye mucho en la aplicación de prácticas sociales responsables.

Las prácticas y los instrumentos de la RSE deben ajustarse siempre a la realidad que presenta la pyme debido a que tienen un rol muy importante en la generación de empleo y en el desarrollo económico; por la influencia que por su proximidad provocan en las comunidades en donde desarrollan su actividad; y por la desventaja con respecto a las grandes empresas al ser, en muchas ocasiones, proveedores de las mismas. Así es como también a través de este Proyecto de Graduación, se pretende sensibilizar y exponer orientaciones prácticas para estas empresas.

Para los profesionales en relaciones públicas es un área de suma importancia en la cual deben capacitarse, por la tendencia mundial de incluir la responsabilidad social empresaria en la estrategia empresarial. Y desde el lugar que ocupa el relacionista público, puede contribuir a esa implementación.

Por tales razones, las relaciones públicas resultan ser una de las áreas más apropiadas para canalizar la gestión de responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas, porque la sustentabilidad funciona como una parte constitutiva de la práctica de las relaciones públicas y se ha convertido, en el siglo XXI, en un tema estratégico para esta disciplina, debido a que los nexos entre la empresa y la sociedad son cada vez más fuertes.

A través del método de relevamiento bibliográfico de libros, revistas, diarios, suplementos y documentos en internet, la estructuración del proyecto toma su justificación en tratar de ofrecer al lector un recorrido claro y coherente, que permita facilitar la comprensión del tema e interiorizarse en el trabajo de un relacionista público, para comprender su profesión y sus elementos de trabajo y análisis.

A lo largo de cinco capítulos que componen el Proyecto de Graduación, se presenta una investigación sobre cómo las medianas y pequeñas empresas pueden sumar a su cultura empresarial programas de responsabilidad social. El haber elaborado el trabajo en el marco de la carrera de Licenciatura en Relaciones Públicas, en el mismo se expone la vinculación del rol que ocupa la responsabilidad social dentro de esta disciplina.

El primer capítulo, se basa en ofrecer un panorama de la acción de la responsabilidad social en las relaciones públicas, en la comprensión de su terminología explicando en qué consiste su concepción clásica y socioeconómica, y de qué manera la responsabilidad social se diferencia del desarrollo sostenible.

Al mismo tiempo, se esclarece la confusión que existe entre RSE y los conceptos de inversión social empresarial, ciudadanía empresarial y filantropía, y se compara dos conceptos afines, obligación social y sensibilidad social, con la intención de brindar un mayor entendimiento. Se da a conocer los beneficios de los públicos en dicha práctica; y por último, se hace hincapié en dilucidar en qué radican los principios de la

responsabilidad social, apuntando a las ideas fundamentales que deberían regir la conducta de las empresas.

En el segundo capítulo, se profundiza en el conocimiento de algunos temas centrales en torno a la RSE, como la influencia y beneficios que la empresa haga de su visión, misión y valores con un enfoque socialmente responsable, y el impacto de su comunicación en el público interno. A continuación, se aborda la importancia y el cuidado que requiere una comunicación correcta de estas prácticas de RSE para que no atenten contra los valores declarados, para que sea transparente y refleje compromiso y responsabilidad.

Por añadidura de lo anterior, se explica la función que cumplen los reportes de sostenibilidad como herramienta necesaria para dar cuenta de los esfuerzos y resultados de la empresa a sus grupos de interés; y también se da a conocer, las normas de certificación que le permiten a la organización aplicar los requisitos básicos de responsabilidad social.

Por último, al término del capítulo se pone énfasis en la importancia de la práctica de un buen gobierno en la gestión empresarial, dejando de manifiesto que la transparencia empresarial ya no es una opción. Se ofrece una visión de la situación actual por la que atraviesa la responsabilidad social en Argentina, incluyendo la postura de distintos ámbitos, como la del sector privado argentino, conociendo la opinión del sector sindical y la del Gobierno.

El tercer capítulo, hace foco en la penetración de la RSE como estrategia de gestión en las pymes, suprimiendo los mitos asociados de que ésta práctica sólo es posible en las grandes empresas, presentando características propias de las pymes que respaldan la incorporación de una gestión responsable en la organización, y explicando los beneficios que las acciones y políticas de RSE le aportan a la empresa.

A continuación de estos temas, se mencionan cuáles son la serie de impulsores que estimulan a las pymes a llevar adelante un comportamiento responsable, el impacto

que tiene este comportamiento en la competitividad de las pymes como también, las fortalezas, retos y desafíos que enfrentan en la incorporación de la estrategia. Y finalmente, al término del capítulo se dan a conocer los requisitos y elementos necesarios para que este tipo de práctica no se abandone en momentos de crisis.

En el cuarto capítulo, se debate si la ejecución de las prácticas responsables constituye un retorno económico para la empresa, y cómo lograr que las mismas arrojen beneficios, además de poner en discusión la imposibilidad de las empresas por contabilizar y medir las prácticas en materia de RSE.

Por consiguiente, se analiza el comportamiento de los consumidores para determinar los indicadores que priorizan las decisiones de compras, las condiciones necesarias para que las prácticas responsables de la empresa influyan positivamente en las mismas, y por último, se aborda en cómo el manejo de inversiones socialmente responsables pueden actuar como un motor para la responsabilidad social.

En el quinto capítulo y como aporte del trabajo, se ofrece una guía de pautas basadas en acciones concretas que pueden desarrollar las pymes para fomentar y desarrollar el sentido de responsabilidad social en su estrategia, sus políticas y sus actividades diarias; logrando que se impregne en toda la vida organizacional.

Anterior a esto se especifica el objetivo y razón de ser de la guía, explicando a quiénes está dirigido su empleo. Posterior se desarrolla la guía que consta de seis etapas en total en donde será la tercera donde se incluirán las ideas que se podrán tomar como ejemplo para aplicarlas a los distintos ámbitos de una pyme, y que corresponden a cualquier aspecto (social, económico o medioambiental).

Por ejemplo, ideas adaptadas para el lugar de trabajo; para mejorar las relaciones con clientes y proveedores; ideas para aplicar de forma conjunta con otras empresas del sector o con la competencia; para maximizar las relaciones con el entorno de la organización y la sociedad con la que convive; para contribuir con el medio ambiente, etc.



Y finalmente, al término de la guía se hace mención la manera en que se gestionarán determinadas herramientas de control para evaluar el uso de la guía y cómo podría mejorarse.

## **Antecedentes.**

Se hallan antecedentes académicos vinculados con este trabajo y que han aportado para el desarrollo del mismo, como el artículo en el Cuaderno de Diseño y Comunicación N° 40 de la docente Gabriela Pagani, titulado *¿Se puede ser una empresa socialmente responsable sin comunicar?* y el Proyecto de Graduación titulado *Cimentando la comunicación* de Rivela Nancy. El primero porque deja de manifiesto, por medio del análisis de distintos aspectos en que consiste la RSE, la imposibilidad de ser una empresa responsable sin comunicar; y el segundo, debido a que en el capítulo tres aborda los retos, desafíos y beneficios de las pymes en materia de comunicación, que permite complementar lo expuesto por Gabriela Pagani y comprender aún mejor el funcionamiento y la importancia de la comunicación, y así contribuir en el segundo capítulo de la autora de este PG. Ambos pertenecientes al corriente año.

También han ayudado a nutrir este trabajo otros Proyectos de Graduación, entre los cuales se puede nombrar, *Responsabilidad social empresaria: la gestión que hace posible identificarse* de Forcinito Verónica, a razón de que permite contextualizar la RSE dentro de las relaciones públicas, conocer su evolución y esclarecer las interpretaciones erróneas que existen entre la temática y otros conceptos afines; y el de Atehortua Natalia titulado *Nuevas tendencias; nuevos retos*, debido a que comprende el rol de las organizaciones en la actualidad, las nuevas exigencias y expectativas de los grupos de interés, y la situación actual de la RSE en el país, desde la sociedad civil, del sector privado y desde el gobierno argentino. Ambos trabajos correspondientes al año 2011.

Y por último, el trabajo de Rosato Carla, nombrado *RSE: una cuestión de medios*, que resulta relevante porque aborda la responsabilidad social aplicada a los medios masivos de comunicación, explicando de qué manera se puede implantar una herramienta que acompañe el conocimiento organizacional. Propio del año 2010.

## **Capítulo 1: Cimientos de la responsabilidad social empresarial.**

En el siguiente capítulo se ofrece un horizonte de la actuación de la práctica de la responsabilidad social en el campo de las relaciones públicas, el esclarecimiento de la terminología, contraponiendo conceptos y manifestando el término de RSE que será utilizado en el trabajo. Sumado a esto, se desarrolla en qué consisten dos posturas contrapuestas que se desprenden de la responsabilidad social, como ser la clásica y la socioeconómica; en donde mientras que una se basa en la idea de que las organizaciones no sólo tienen un compromiso con los accionistas, sino también con la comunidad; la otra defiende que el único objetivo es la obtención de ganancias.

Más adelante, el trabajo hace hincapié en diferenciar de qué manera la RSE, se diferencia del desarrollo sostenible y de otros conceptos próximos con los que se genera confusión. Y por último y al término del capítulo, se dan a conocer los alcances y beneficios de esta práctica en todos los públicos de la organización como los principios en los que se sustenta.

### **1.1. Las relaciones públicas y la responsabilidad social empresarial.**

Las relaciones públicas son, como la definen Rey Lennon y Piñedo (2008, p. 56), “un deliberado, planeado y sostenido esfuerzo para establecer y mantener un mutuo entendimiento entre una organización y sus públicos”. La responsabilidad social corporativa (RSC) se ha transformado en el siglo XXI, en una materia estratégica para las relaciones públicas, y esto porque los vínculos entre la organización y la sociedad son cada vez más fuertes.

Además de esto, el concepto de relaciones públicas evolucionó con la incorporación de una gerencia responsable en su definición. Es el ejemplo de Harlow que, adelantándose a su tiempo, aportó un concepto de síntesis siguiente.

Las relaciones públicas son una característica función gerencial que ayuda a establecer y mantener líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación

entre una organización y sus públicos; ayuda a mantener informada a la opinión pública y a despertar su interés; define y enfatiza la responsabilidad de la gerencia para servir el interés público; propicia una gerencia actualizada, al día, y efectivamente dispuesta al cambio, útil como sistema de advertencia para anticipar tendencias; y utilizar la comunicación basada en la investigación, el rigor y la ética como su principal herramienta. (1976, p. 36)

En la definición se ve reflejado, en la dinámica de las relaciones públicas, la aparición del concepto de responsabilidad social corporativo, a través del cual algunos autores expresan su idea de que la empresa debe asumir su responsabilidad hacia la sociedad en la que se desarrolla, no solamente actuando correctamente como entidad empresarial sino que además, interviniendo activamente en el desarrollo de la comunidad, apoyando la educación y favoreciendo políticas de bienestar social.

En la gran mayoría de las veces, el área de responsabilidad social se halla enmarcada en el área de comunicación, técnicamente en la actuación de las relaciones con la comunidad. Si bien la RSE ha empezado a tener su propio espacio en las organizaciones (en el sentido de un área con un presupuesto y recursos asignados), también suele ser un profesional de las relaciones públicas quien lleva adelante esta tarea.

Pero una una empresa responsable que comercializa productos y servicios, no puede basar sus energías únicamente en aumentar sus utilidades, debido que a medida que surgen nuevas tendencias, las normas éticas cambian y el compromiso social aumenta. (Peña, 2007, p. 31)

No obstante, en el pasado esto no ocurría, muchos líderes empresariales se resistían a la idea de que sus empresas persiguieran prácticas de responsabilidad social. Pero a medida que pasó el tiempo, disminuyó el número de quienes sostenían que el único fin de las relaciones públicas era el beneficio y los resultados finales; y dieron cuenta, que una empresa que ejecuta acciones comunitarias para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, recibirán el apoyo y reconocimiento necesario para despertar un posicionamiento positivo en la opinión de sus públicos.

Si bien son cada vez más los empresarios que han asumido esta nueva tendencia, la decisión de asumirla no es fácil, y algunas organizaciones sólo la justifican si obtienen beneficios o supone un retorno económico; de lo contrario, no. Otras, asumen un compromiso responsable independientemente de sus resultados, aunque únicamente basando su apoyo y atención para aquellas cuestiones en los que son culpables de un posible deterioro (medio ambiental o de educación). Pero sin embargo, otras van más allá y aspiran a ayudar a resolver problemas no necesariamente conectados a la organización, como las desigualdades sociales, la pobreza e incluso más allá de la comunidad donde operan.

Sobre lo que se permite analizar del libro de Costa (2007, pp. 149-150, de Palencia-Lefler (2008, p. 37) y de Peña (2007, p.31) se puede agregar que si una entidad se cataloga como socialmente responsable, las prácticas hacia sus empleados y las políticas de la empresa deben coincidir. Las mismas deben redescubrir las virtudes de la transparencia y el comportamiento ético, debido que ninguna empresa puede ser exitosa si la opinión pública desconfía de su comunidad de negocios. La responsabilidad social se reflejará en sus valores y criterios que orientarán a la empresa en todas sus relaciones.

Es decir, la responsabilidad social debe empezar por adentro de la organización. No solo se ha de parecer responsable sino que, además, uno ha de serlo. Solamente cuando exista un equilibrio entre los intereses de los públicos y los de la empresa, ésta será considerada responsable socialmente, y disfrutará de la confianza y credibilidad del público. En este sentido, es fundamental que las relaciones públicas lideren la tendencia de la responsabilidad social empresarial. Es necesario que se recuerde que es un fenómeno que viene de lejos, de más de 100 años.

Es importante conocer que los clientes y consumidores actuales, también valoran que la organización se involucre en la solución de problemas que afectan a los más

necesitados. El demostrar el compromiso que tiene la empresa por la sociedad, posibilita crear una imagen más positiva de la entidad, fidelizar y dar ejemplo.

Las relaciones públicas son el ejercicio de la responsabilidad social y el espacio de encuentro entre la organización y la comunidad, pudiendo comunicar las conductas responsables de la organización y las percepciones de los públicos.

Castillo (2009, pp. 220-240) da a conocer que el nuevo escenario de la comunicación, es un ambiente abierto e interactivo que demanda diálogo, confianza y credibilidad entre lo que dice y lo que se hace.

Esto implica que actualmente, va importar qué se dice, cómo se dice, qué se hace, por qué y cómo. Pero ante todo, la responsabilidad social exige transparencia entre lo que se dice y se hace; y todo esto junto con el desarrollo de internet, modifica los escenarios de comunicación para las organizaciones, ya que éstas se exponen no solo hacia sus públicos más cercanos, sino que lleva y recibe interacciones globales.

## **1.2. Concepto de responsabilidad social.**

Desde el siglo XX y con la Rev. Industrial, el progreso de las organizaciones junto a sus procesos, comenzaron un crecimiento que se extiende hasta la actualidad. Cada periodo ha incurrido en nuevas técnicas y procesos, en pos de mejorar su desempeño y asegurar que la producción complazca las necesidades de la sociedad.

Junto con todos estos procesos y con el desarrollo de las empresas, los empresarios han buscado la manera de retribuir a la sociedad lo aportado por ésta; algunos con un espíritu más de ayuda al prójimo y otros con un interés no tan noble. Sin embargo, desde principios del siglo pasado, el concepto de lo que se conoce como RSE se ha mantenido presente, por medio de diversas concepciones que fueron desde una función empresarial (en el sentido de la generación de puestos de trabajo y producción de riqueza), pasando por el compromiso de la organización con la sociedad y la ética en los negocios, hasta la organización como productora de significados culturales.

Pero ¿cuál es realmente el significado de que una empresa tenga responsabilidad social? Solo algunos conceptos se han descrito de tantos modos. Tal es el caso, que se ha mencionado que la responsabilidad social sólo consiste en generar utilidades o en ir más allá de ellas, en actividades de voluntariado o en la sensibilidad social, etc.

Por añadidura de lo anterior y sobre la base de lo que exponen Robbins y Coulter (2005, pp. 100-101) en el libro de *Administración* y Friedman (1970, p. 32) en un artículo escrito para *The New York Times*, se puede analizar el concepto clásico, o puramente económico; y el otro, el concepto socioeconómico de la RSE. El primero consiste en que la responsabilidad social de la empresa estriba únicamente en la obtención de las mayores ganancias posibles; y el segundo, en que la responsabilidad social trasciende la idea de hacer ganancias para incorporar la defensa y la mejora del bienestar de la sociedad.

El principal defensor del punto de vista clásico fue el reconocido economista liberal y ganador del Premio Nobel de economía, Milton Friedman. Argumentó que la principal responsabilidad de los gerentes es operar la empresa de acuerdo con los mejores intereses de los accionistas (las utilidades económicas), destacando además que el comportamiento socialmente responsable es más propio de las personas que de las organizaciones.

Manifestó que cuando los directivos deciden invertir los recursos de la empresa en el bien social, a su vez se incrementan los costos con los que opera la organización; pero que dichos costos se reflejarán en la suba de precios para los consumidores o en menos utilidades para los accionistas. Conviene poner el acento en que Friedman no dice que las organizaciones no deban asumir su responsabilidad social, pues piensa que deben asumirla. Lo que dice, es que la responsabilidad de los gerentes es llevar al máximo las ganancias de los accionistas.

En cambio, la postura socioeconómica, se basa en la convicción de que las corporaciones no son entidades independientes cuya única responsabilidad son los

accionistas. Se refiere a que también tienen una responsabilidad con la sociedad que avaló su nacimiento mediante leyes y normas, y que la apoya consumiendo sus productos y servicios. Los defensores de este punto de vista piensan que las organizaciones comerciales no son sólo instituciones económicas.

Son cada vez más las empresas que se comprometen a adoptar una postura responsable, principalmente en Europa más que en Estados Unidos (EEUU), debido que tienen una tradición más fuerte sobre de que las empresas deben orientarse más allá de las ganancias.

Básicamente, las diferencias entre las dos concepciones se comprenden de manera sencilla si se piensa en términos de las personas ante las que son responsables las empresas. Aquellos que coinciden con la postura clásica, afirmarán que los accionistas o propietarios son el único interés legítimo; y otros ratificarían que son los directores los responsables ante algún grupo afectado por la toma de decisiones y acciones de la empresa, es decir, las partes interesadas.

En definitiva, en el ámbito empresarial, la responsabilidad social es un tema complejo y con tantas aristas que resulta difícil llegar a un consenso en cuanto a su significado. Por ejemplo, es el caso de del *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), en su traducción Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. El mismo define a la responsabilidad social empresarial como “el compromiso de la empresa para contribuir en el desarrollo económico sostenido trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y toda la sociedad para mejorar la calidad de vida.” (1999, p. 3).

Este compromiso se halla reflejado en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ONU), como un compromiso ético dirigido a que las empresas adopten en su estrategia un comportamiento y una actuación, basado en los diez principios que postula la ONU en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anti corrupción.



Por el otro, y a su vez tomando como concepto para el desarrollo del ensayo, el *Libro Verde* de la Comisión Europea (EU) (2002, p. 13) define a la responsabilidad social como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.” Esta definición sugiere que hay que cumplir la ley pero que la responsabilidad social va más allá. Es voluntaria, quiere decir que deriva su obligatoriedad no de la ley, sino de una convicción personal o de un deber moral, del mismo modo que nadie puede obligar a otra a ser una buena persona o un buen ciudadano, está en la elección de cada uno.

Esto no representa un agregado a la gestión de la organización, sino que se absorbe e impregna en toda su estrategia, política y procedimientos. Comprende cuestiones sociales, laborales, de medio ambiente, y el respeto por los derechos humanos, además de otras obligaciones. Desde la óptica empresarial, la RSE no pretende cambiar a la organización, ésta seguirá manteniendo sus clientes, trabajadores, proveedores, etc., y continuará comercializando sus productos. Lo que persigue la responsabilidad social, es modificar el modo en que las empresas se relacionan con sus *stakeholders* (grupos de interés) y todo lo que la rodea. Los *stakeholders* son aquellos grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por las actividades o propósitos de la organización. (Freeman, 2004, p. 84)

Por otro lado, dicha finalidad ha provocado confusión en los empresarios, especialmente de las pymes, que aún desconocen cómo materializar o empezar a incorporar prácticas responsables; y además en los consumidores, con la dificultad de poder distinguir a las empresas responsables de las que realmente no lo son y que utilizan la responsabilidad social como un acto de *marketing*.

Paralelamente, la EU (2002, p. 13) agrega que a pesar de que la responsabilidad social ha impregnado la cultura empresarial de grandes empresas o sociedades multinacionales, ésta es importante en todo tipo de organizaciones y en especial en las

pymes, a raíz de que son las empresas que más contribuyen a la economía y a la creación de puestos de trabajo.

Por lo general, hay una inclinación de vincular la responsabilidad social con las empresas de gran tamaño. Son precisamente en éstas últimas, donde las prácticas de responsabilidad social, sean o no irresponsables, son más visibles y las que mayor impacto generan. Por otro lado, lo que ocurre con las pymes, es que no suelen tener un concepto claro de lo que es la responsabilidad social o no la consideran parte de la estrategia empresarial, aunque deberían. Si bien hay muchos elementos que pueden considerarse universales en esta práctica, las pequeñas y medianas empresas por las características que tienen, requieren que la aplicación de estos elementos sean adaptados a su realidad.

También es habitual pensar que la RSE se aplica en las grandes empresas, de manera diferente que en las pymes, ya sea por el alcance que tiene, el nivel de facturación, su estructura o cantidad de trabajadores. Pero eso no es así, debido a que el significado que abarca es el mismo, para grandes organizaciones o empresas de menor tamaño. De hecho, tiene que ver con la gestión integral de la empresa, con las relaciones que establece con sus principales públicos con los que interactúa y por el reconocimiento de los impactos que genera en los distintos ámbitos: social, económico y ambiental. Pero principalmente, está estrechamente vinculado con la gestión, porque se trata de reducir los efectos negativos del accionar diario de la organización, y de maximizar los positivos para incrementar la competitividad de la empresa y de la comunidad en su conjunto.

Más allá del tamaño de la organización, las empresas deben responder ante su comunidad (interna y externa), por las acciones y decisiones tomadas, porque éstas nunca son privadas y además afectan a la calidad de vida de terceras personas. Es por esto que a estos efectos, podemos concluir que la responsabilidad social empresarial es una práctica empresarial responsable, que consiste en iniciativas voluntarias que van

más allá de la normativa legal y de las obligaciones, e involucran actividades beneficiosas para los trabajadores, grupos de interés (incluida la sociedad) o el medioambiente.

### **1.2.1. Concepto de desarrollo sostenible.**

Suele ocurrir que los conceptos de responsabilidad social y desarrollo sostenible se emplean de forma indistinta, sin embargo son conceptos diferentes.

La sostenibilidad, palabra que no existe en el diccionario de la Real Academia Española (RAE), se deriva del adjetivo sostenible y hace referencia a la capacidad de un proceso de mantenerse por sí mismo, o de una forma más amplia, de sostenerse en el tiempo. La sostenibilidad está íntimamente relacionada con el concepto de desarrollo sostenible, que es definido por la Confederación de Empresarios de Málaga (CEM) (2009, p. 27) como “el desarrollo que satisface las necesidades presentes sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.”

El Primer Foro de Responsabilidad Social Empresarial del Mercosur, explica que el concepto de desarrollo sostenible implica abordar factores económicos, sociales y ambientales con objetivos a nivel global [...]; y la responsabilidad social, pone su centro de interés en la organización, no en el mundo. Sin embargo, ésta última, tiene un vínculo cercano con el desarrollo sostenible debido a que el objetivo general de la RSE de una organización, debería ser contribuir al desarrollo sostenible. (2008, p. 3)

En otras palabras y a modo de ejemplo, las acciones de desarrollo sostenible sería erradicar la pobreza, el acceso a todos a la salud y la satisfacción de las necesidades de la sociedad. La responsabilidad social integra al desarrollo sostenible en su concepto, cuando se proyecta en el largo plazo y no en beneficios inmediatos, además cuando contempla como parte de su estrategia al ambiente natural y social, convirtiéndolos en elementos de oportunidad para su negocio que deben cuidarse y no destruirse.

### **1.3. Interpretaciones erróneas entre RSE y conceptos afines.**

Hupperts (2005, pp. 149-150), especialista en sustentabilidad, realizó un estudio encomendado por la Iniciativa Nacional Holandesa para el Desarrollo Sustentable (NIDO) y para el cual, la autora de este proyecto de graduación, se apoya para presentar algunos datos que considera de interés.

El estudio concluyó que la responsabilidad social no goza de una definición universal precisa, y que existe escasa o ninguna relación entre las actividades de responsabilidad social y las actividades prioritarias de la organización. Además asevera que hay una gran confusión o desconocimiento respecto de la conceptualización de la responsabilidad social, junto con otros términos que se usan indiscriminadamente, como: filantropía empresarial, inversión socialmente responsable (ISR), ciudadanía empresarial e inversión social.

La mayoría de las empresas realizan inversión social empresarial y lo definen como responsabilidad social. Muchas otras, a través de sus fundaciones financian proyectos en áreas de salud, educación, bienestar, arte, deporte y cultura; y creen que aquello es responsabilidad social.

Es por eso que con el fin de comprender mejor las diferencias con las acepciones que más se prestan a confusión con la de RSE, se definirán los conceptos mencionados. Por un lado, la filantropía es aquella donación o contribución por solidaridad que se hace a terceros, ya sea a través de medios monetarios o de bienes y servicios. En otras palabras puede ser definida como “la actuación premeditada que una persona o una entidad realiza a favor de una causa de manera puntual” (Palencia-Lefler, 2008, p. 382). Cabe destacar que se realiza de manera puntual y no continuada como el mecenazgo.

Históricamente, la RSE había surgido de la mano de la filantropía empresarial como “aquellas actividades que las instituciones realizaban con fines asistenciales hacia la sociedad.” (Etkin, 2009. p, 1). Pero luego fue logrando cierta independencia y

desligándose de las acciones de voluntariado para convertirse en una práctica de gestión empresarial con cierta autonomía.

Respecto a las inversiones socialmente responsables, concepto que se ahondará con mayor profundidad en el capítulo cuatro, a medida que las personas se involucran e interesan en el impacto ambiental, desean saber que las empresas en las que invierten comparten sus mismos valores. La ISR, como explica Balaguer Franch (2007, pp. 70-72), es una estrategia de inversión que integra las creencias sociales y medio ambientales de cómo los inversores toman sus decisiones acerca de dónde invertir su dinero. Sobre la base del análisis que hace la autora en un artículo que escribió para la revista *Documentación Social*, estos actores evitan invertir en organizaciones que no comparten sus mismos valores de corte social o ambiental, o que simplemente no cumplen con ciertos estándares que son importantes para ellos.

Esto significa que a través de sus elecciones ayudan a promover que las empresas actúen de forma particularmente sana hacia el medio ambiente al demostrarles que están invirtiendo no sólo en el rendimiento financiero de la empresa, sino que también lo hacen en su compromiso con causas similares a sus valores.

Por otro lado de lo que explica Tamayo Neyra (2008), periodista y docente universitario en RSE, políticas sociales y temas socioeconómicos, acerca de la ciudadanía empresarial se puede analizar que este concepto va en busca de que las organizaciones tengan conciencia no sólo de las consecuencias y efectos económicos y financieros de las actividades que llevan adelante, sino también de los aspectos sociales, ambientales y de desarrollo. En otras palabras, representaría la manera en cómo se concreta o se lleva adelante la RSE, tomando como principio básico que la organización no es una entidad aislada sino mas bien una parte de la misma sociedad en donde se encuentra operando.

Por último, la inversión social representa beneficios para la organización como para la comunidad. Ésta se realiza cuando la empresa invierte sus recursos en

infraestructura y otros programas que tienen como propósito mejorar la vida en la comunidad. Los diferentes tipos de inversión pueden ser proyectos o iniciativas vinculadas con la educación, capacitación, cultura, salud, u otras actividades que promuevan el desarrollo económico y social de la comunidad.

Por el esclarecimiento de los conceptos manifestados, se puede exponer que la responsabilidad social empresarial es malinterpretada cuando desde la organización, sólo se la reconoce con acciones específicas o de corte social, y no como un comportamiento socialmente responsable que impregna todas las áreas de la empresa.

Otros tipos de errores comunes es la falta de una comunicación veraz y transparente; la falta de procesos de compromiso, que genera desconfianza en los grupos de interés; o considerarla una moda.

En un artículo de la revista *Imagen* se revelan dos puntos interesantes. Por un lado, afirmaba que la proliferación de actividades de RSE era una moda perniciosa del capitalismo, como si le pidiera perdón a la sociedad por ganar mucho dinero. Y por el otro, planteaba que para las empresas sólo tiene sentido desarrollar planes de responsabilidad social empresarial si sirven al *marketing* exclusivamente. (*El marketing es lo de menos*, 2005, p. 26)

En otros términos, cualquier otra intención sería considerada una estafa a los accionistas de la empresa, porque esas actividades le quitarían recursos y enfoque a la compañía. Más allá de estos errores frecuentes, lo más importante es que las empresas parecen estar saliendo de una mirada filantrópica de la RSE a una visión más ligada a la competitividad y a la estrategia del negocio. El mayor acierto es comprender que la estrategia de responsabilidad social no se puede abstraer del resto de la estrategia de negocio, ni de la identidad corporativa de la compañía. Esta comunión garantiza la sustentabilidad de los programas en el tiempo.

Al mencionar los errores más frecuentes también cabe destacar los aciertos más comunes, por ejemplo, cuando se realiza un análisis para conocer cuáles serán los

grupos de interés relevantes sobre los que las acciones repercutirán de manera favorable; cuando una empresa logra crear lazos entre los empleados y la comunidad; cuando hay una estrategia y acciones concretas que cubren a todos los grupos de interés implicados, y cuando toda la organización es partícipe del proceso de RSE.

#### **1.4. De las obligaciones a la sensibilidad y la responsabilidad.**

En una última instancia y a fin de tener una mejor comprensión sobre responsabilidad social, se comparan dos conceptos afines; por un lado, la obligación social; y por el otro, la sensibilidad social. La obligación social es “el deber de una empresa de cumplir con sus responsabilidades económicas y legales”, y la sensibilidad social es “la capacidad de una empresa de adaptarse a los cambios de las condiciones sociales.” (Robbins y Coulter, 2005, p. 102).

Por la primera definición, se entiende que la organización hace únicamente lo que está obligada a hacer, expresa una postura tradicional sobre la responsabilidad social. Por la otra, destaca que los gerentes toman decisiones prácticas sobre sus propios actos sociales. Una empresa con sensibilidad social se conduce por normas sociales y tiene comportamientos determinados por el interés de satisfacer alguna carencia o necesidad social. Contrariamente a la obligación social, la responsabilidad y la sensibilidad social, van más allá del mero interés por cumplir con las normas básicas económicas y legales.

Además Robbins y Coulter (2005, p. 103) definen el concepto de responsabilidad social, y lo expresan como “el deber de una empresa, a parte de los requisitos legales y económicos, de perseguir metas de largo plazo para bien de la sociedad.” Lo que antecede permite deducir que una empresa obedece la ley y trabaja por sus intereses económicos; pero también deberá distinguir entre el bien y el mal, a razón de tomar decisiones éticas y que se entregue a su vez, a actividades éticas. La responsabilidad

social añade el imperativo moral de hacer aquello que sea mejor para la sociedad y nada que la demerite.

También resulta lógico que las organizaciones por sí solas, no pueden solucionar o atender todos los problemas e inconvenientes de la sociedad, y tampoco nadie lo exige, aunque sí tienen el deber de encaminar sus acciones y comportamientos a sus grupos de interés, y deciden hacerlo, hacerlo bien y de manera correcta. Una empresa responsable obra de forma correcta porque cree que está en la obligación de conducirse de tal manera.

Cuando *Aspen Skiing Company* terminó uno de los primeros edificios ecológicos certificado (sostenibles desde el punto de vista ambiental) en EEUU, el director ejecutivo Pat O' Donnell dijo, al responder a los periodistas que le preguntaban si la decisión tenía sentido en términos económicos, que lo hicieron porque era lo correcto y que les había costado cientos de miles de dólares más, pero los directores y los dueños estuvieron de acuerdo en que es parte de sus principios rectores y parte de los valores de la empresa. (Robbins y Coulter, 2005, p. 103)

Tal es la actitud de un directivo y una empresa, que asumen su responsabilidad social. En EEUU una entidad que acata las normas de control de la contaminación o que no discrimina a los trabajadores mayores a los 40 años, ya sea en la contratación de empleados o en la toma de decisiones de ascensos, está cumpliendo con su obligación social y nada más, porque las leyes le imponen dichas acciones. En cambio, si ofrece a sus empleados una guardería en sus instalaciones o el envase de sus productos son biodegradables, manifiesta sensibilidad social, porque los padres trabajadores y los ambientalistas le exigieron esas acciones.

En efecto, se interpreta que es una meta más tangible y accesible que la responsabilidad social. Más allá de decidir lo que es beneficioso para la sociedad en el largo plazo, los directivos de una empresa con sensibilidad social reconocen cuáles son las normas que prevalecen en la sociedad, y modifican su participación social para responder a los cambios de las condiciones de la sociedad misma. Por ejemplo, el cuidado del medio ambiente es considerado en la actualidad, una norma social muy



importante y por ende, las empresas buscan los mecanismos para poder demostrar sensibilidad al entorno; otras en cambio, se ocupan de temas sociales más conocidos.

### **1.5. Beneficios de los públicos y alcances en la práctica de la responsabilidad social.**

Después de presentar las definiciones y aclarar algunas confusiones, es importante entender los beneficios de la responsabilidad social. Las razones por lo que las organizaciones, particularmente las pequeñas empresas, adoptan prácticas responsables son diversas, pero en general alude a atender las demandas de sus públicos, en pos de reducir los riesgos posibles e incrementar las oportunidades de generar valor.

Los accionistas y propietarios eran tradicionalmente, los que se favorecían de la creación del valor, pero en los últimos años han sucedido nuevas perspectivas sobre esto que destacan la importancia de responder a las demandas de los *stakeholders*. Las expectativas de cada *stakeholders* son, por ejemplo, para los accionistas, la transparencia; para los trabajadores, los derechos humanos; para los proveedores, el crecimiento; de los consumidores, la responsabilidad; de las autoridades, la cooperación; y de las comunidades, el desarrollo social.

Una empresa socialmente responsable supone que haya integrado a su gestión, las preocupaciones de sus principales *stakeholders*. Es por esto que el cimiento de la responsabilidad social debe ser la identificación de los mismos. En general, los grupos que se identifican como posibles son los mismos para las grandes empresas que para las pymes. Ruíz Lozano et al. y Pandilla (2007, p. 32) dan a conocer que lo que las diferenciaría es “en la prioridad, el nivel de relación, la capacidad de impacto, el nivel de preocupaciones, etc.”. Es así que los grupos de interés más relevantes para las pymes son los accionistas o propietarios, el personal y los cargos directivos; y en una menor

escala pero no por eso menos importante, los proveedores, clientes, consumidores, la competencia y la comunidad.

Méndez (2004, pp. 150-151), en el libro sobre la responsabilidad social de las empresas durante el siglo XX, por un lado desarrolla los beneficios que logran los grupos de interés relacionados con la empresa; y por el otro, los alcances que reportan.

Dentro del primero, se encuentra que los accionistas de la organización se ven beneficiados por el valor de las acciones y por la sostenibilidad del negocio; los trabajadores, por su parte, por el sentido de pertenencia, el crecimiento personal y las mejoras en la calidad de vida. Los proveedores, se favorecen por el vínculo consolidado; los clientes por la calidad, el servicio o los costos del producto. La comunidad sin embargo, por las actividades que desarrolla la empresa; y la industria, en la participación de las empresas en los asuntos gremiales; y el estado, por la corresponsabilidad que se asegura a favor de la sociedad en su conjunto.

Dentro del segundo, se hallan los beneficios asociados a los resultados que la organización obtiene. Por ejemplo, beneficios de imagen como reputación y posicionamiento, derivados de los resultados financieros o beneficios vinculados a la cultura de la empresa, asociados con la transmisión de un desempeño responsable y del desarrollo de la identidad.

Por lo tanto, lo que trata de reflejar Méndez en su trabajo, es que los beneficios de ser una empresa socialmente responsable trae consigo, una mayor gobernabilidad corporativa, una fuerza de trabajo comprometida, difusión de sus buenas prácticas e innumerables beneficios para clientes, proveedores y la comunidad. La responsabilidad social empresaria contribuye así, en la construcción de lealtad y satisfacción de los consumidores mejorando la imagen y reputación de la empresa. Además no se debe olvidar, que también logra contextos legales y políticos más favorables.

La RSE no son presupuestos, partidas para ayudar a las escuelas, centros de salud, bibliotecas, [...] debe ir más allá. Debe agregar valor, ser sustentable y convertirse en

un elemento diferencial desde la empresa y para la comunidad a la que quiere impactar. Debe interiorizarse desde la misión y visión de la organización, aplicándose al día a día. (Larrea, 2008, p. 151)

Es frecuente encontrar empresas que desarrollan exitosos programas o proyectos de responsabilidad social empresarial, pero que terminan siendo socialmente irresponsables; por ejemplo, en la manera que tratan a los trabajadores y se relacionan con la comunidad, en las tomas de decisiones que tienen con sus proveedores, o en la poca transparencia de sus desempeños financieros ante los accionistas o empleados.

Otra cuestión a tener en cuenta, es lo desarrollado por Ruíz Lozano et al. (2007, pp. 32-43) en el manual de RSE para pymes. En el mismo, los autores explican que la responsabilidad social respecto a los distintos grupos de interés que mencionamos anteriormente, comprenden determinadas líneas de acción para cada uno.

En lo concerniente al personal y siguiendo la línea de lo expuesto por los autores, las líneas de actuación que encierra este grupo deben atenderse respetando el principio de igualdad que consisten, por ejemplo, en preservar de manera segura y saludable, las condiciones de trabajo, brindar seguridad, oportunidad de progreso y asignando pagos justos. Para las compañías, en un mercado muy competitivo donde el talento y los valores son recursos escasos, captar y retener a los mejores profesionales simboliza una ventaja evidente. Es así que la gestión del capital humano es una de las tareas más delicadas en una organización y no deben dejar de ser atendidas.

La RSE en referencia a los accionistas y propietarios, comprenderían líneas de actuación como la de satisfacer sus expectativas de lograr resultados económicos que permitan rentabilizar sus inversiones.

Por otro lado, los proveedores y subcontratistas son una pieza clave para cualquier organización, y por lo tanto, la responsabilidad social respecto éstos, comprendería lineamientos como el de asegurar prácticas éticas hacia ellos y construir relaciones de mutuo beneficio.

En cuanto a clientes y consumidores, la satisfacción de sus expectativas, en términos de calidad, precio, plaza, garantía, seguridad, etc., debe ser uno de los objetivos prioritarios de la organización. La empresa es responsable de sus productos o servicios, así como del uso e impacto de éstos a largo plazo, sobre los clientes, consumidores y en la sociedad en general. La responsabilidad social respecto a ellos integraría, al menos, líneas de acción como el de garantizar la seguridad y calidad del producto o servicio; conocer el grado de satisfacción y fidelidad de los clientes; o implantar principios éticos en materia de comercialización, publicidad, y en derechos de los consumidores.

Por último, en lo que concierne a las comunidades. Las empresas las afectan en su entorno inmediato, y han de ser conscientes de este hecho para establecer mecanismos de comunicación con las comunidades y así conocerlas, midiendo ese impacto, tratando de reducirlo y compensarlo. La responsabilidad social respecto a este grupo podría abarcar líneas de actuación como ser el de colaborar mediante el patrocinio de actividades, realizar donaciones, apoyar campañas de sensibilización, realizar acciones de apoyo a la comunidad local, gestionar el consumo de recursos, minimizar los residuos y emisiones o acciones que favorezcan la igualdad de oportunidades.

De la misma manera en que hablamos de los beneficios y alcances de la RSE en los públicos internos de la empresa, también debemos hacer referencia de los externos. En cuanto a estos, las organizaciones deben entender que ellos esperan más de ellas que hace algunos años, ya no son sólo productoras de bienes y servicios respondiendo a necesidades, sino que se les exige un compromiso para solucionar y mejorar su calidad de vida y su entorno.

La empresa de investigación de opinión pública y de mercado, IPSOS-Mora y Araujo, realizó una investigación para la revista *Imagen*, con el objetivo de indagar por primera vez, en qué medida las personas ven a las empresas en una actitud *marketinera* cuando desarrollan programas de RSE. Por otro lado, Santiago Lacase (2006, p. 28), director de empresa de investigación, explica que “en 2002, la gente hacía cola frente a

las empresas para pedir asistencia. Hoy, la mayor demanda es de educación”. Esto es a razón de que en la Argentina se hace cada vez más notorio que la educación está en crisis, y como se está perdiendo como política pública, la comunidad se lo demanda a las empresas.

Basta decir, que con un buen comportamiento social empresario no alcanza, las empresas deben ayudar al desarrollo social de la comunidad de la que forma parte; y ésta fue una respuesta manifestada por el 53% de las 1200 personas entrevistadas. (Lacase, 2006, p. 33)

Es por eso que las empresas, como se dijo anteriormente, deben identificar quiénes son sus grupos de interés y externos más importantes, y así determinar cuáles son sus intereses. En algunas ocasiones estos intereses podrán coincidir con los de la empresa, y en otras, entrar en conflicto. Por ejemplo, los intereses de los proveedores y de la compañía podrían coincidir respecto al producto pero entrar en discusión en los términos o formas de pago del mismo.

#### **1.6. Principios de la responsabilidad social.**

Los principios de la responsabilidad social son los cimientos que deberían orientar las conductas de la organización. Shepherd y Peinado-Vara (2009, p. 24) en la guía publicada para ayudar a implementar la RSE en las pymes, realizada por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), exponen que estos principios radican en cumplir con la ley, mantener un comportamiento ético, respetar los intereses de los *stakeholders*, rendir cuentas y adoptar una postura transparente. Los mismos en su mayoría, corresponden a los principios de buen gobierno empresarial, pero enfocados desde una perspectiva de sostenibilidad no sólo económica, sino también ambiental y social.

En lo que respecta al cumplimiento de la ley, a pesar de que usualmente se considere que la RSE alude a las prácticas que la organización decide implementar de

forma voluntaria más allá de los requerimientos legales, y que por ende este cumplimiento no forma parte del alcance de la responsabilidad social, el cumplimiento del mismo debe ser lo primero a realizar para comenzar un camino hacia la responsabilidad social. Los autores mencionan que las empresas deben identificar y cumplir con todas aquellas leyes nacionales e internacionales, garantizando que los vínculos que mantienen y las actividades que desarrollen, se hallen dentro del marco legal.

En lo que concierne al comportamiento ético, éste hace referencia al conjunto de normas morales que rigen la conducta humana. Reflejado en lo que sucede en una empresa, consiste en que la misma tenga prácticas y comportamientos éticos en todo momento basado en principios de integridad y honestidad. Para ello es conveniente que desarrolle pautas y códigos de conducta que ayuden a promover una conducta ética e íntegra dentro de la organización, y en sus relaciones con sus grupos de interés.

En lo tocante al respeto por los intereses de los *stakeholders*, la organización está en la obligación de respetar los intereses y decisiones de este grupo, pero para hacerlo, primero, debe identificarlos y reconocer sus expectativas y preocupaciones.

A modo de continuar con la rendición de cuentas, los autores (2009, p. 25) lo definen como “la asunción de responsabilidad por parte de la empresa por los actos y omisiones que tienen un impacto sobre sus grupos de interés y sobre el medioambiente”. En otras palabras, tiene que ver con la responsabilidad que asume la organización por atender las necesidades de dichos grupos pero para eso, primero debe rendir cuentas a las autoridades con respecto al cumplimiento legal, a los accionistas acerca del logro de los objetivos del negocio y de la creación del valor, y ante los demás grupos de interés por el impacto que sus actividades tienen sobre el bienestar social.

Y finalmente en lo que incumbe a la transparencia, la misma estriba en facilitar el acceso a la información acerca de las políticas y prácticas de la empresa, y sobre el impacto económico, social y medioambiental en los grupos afectados. Por tal razón, es necesario que la empresa abra canales de comunicación informando sobre el impacto de

sus actividades, por ejemplo, a través de consultas periódicas, de la publicación de un reporte de sostenibilidad o de un balance social y ambiental.

## **Capítulo 2: Profundización y diagnóstico de la responsabilidad social.**

En el presente capítulo, se comentará la influencia que cobra implementar una visión socialmente responsable en las declaraciones de la misión, visión y valores; de conocer la repercusión de su comunicación a todos los miembros; de la necesidad de la participación de los gerentes y directivos como multiplicadores de esos valores y principios, para contagiar al resto de la compañía; y de que los trabajadores se sientan identificados con los mismos.

Como próximo tema, se abordan los requisitos necesarios para una comunicación responsable y correcta de las actividades de responsabilidad social de la empresa hacia su público externo, y del cuidado que involucra su manifestación para no atentar contra los valores declarados. A continuación, se deja en claro el lugar que ocupan los reportes de sostenibilidad como herramienta necesaria para comunicar, a todos los públicos, de los avances y resultados de la empresa en el accionar de la RSE; y por otra parte, el beneficio del cumplimiento voluntario de las normas y certificaciones que le permiten a la empresa, la aplicación de las normas básicas de responsabilidad social.

Al llegar al término del capítulo, se encaran los dos últimos temas en cuanto a la importancia de implementar prácticas para un buen gobierno en la gestión empresarial, y se ofrece, la visión actual de la situación de la responsabilidad social en la Argentina, incluyendo la postura del sector privado argentino, del ámbito sindical y la del Gobierno.

### **2.1. Los valores, la misión y visión para una buena práctica de RSE.**

¿Cómo influyen los principios y valores declarados por las organizaciones y qué papel juegan los elementos que conforman y otorgan sentido a su identidad en relación a la RSE? La responsabilidad social debe basarse en la cultura organizacional. Esta cultura es uno de los componentes de la identidad de una empresa, entendiéndose ésta última, como la “personalidad [...] lo que ella es y pretende ser, pero no por su materialidad, sino por su espíritu.” (Capriotti, 1999, p. 147).



En otras palabras, son los atributos con las que se identifica y quiere ser identificada por sus públicos; y tiene su expresión básica en su forma de actuar en la cultura de la organización. ¿Por qué? Porque la cultura son las pautas de conducta, valores compartidos y creencias con las que se identifica y refleja. Como dice Capriotti (1999, p. 147), “define el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación con la organización [...] tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que posee [...].”

Estos mismos patrones culturales que se comparten en la empresa, tienen una relación directa en cuanto a que influyen en el desempeño del personal y en la toma de decisiones; convirtiéndose la cultura, en un agente socializador en la que se crearán pautas de convivencia y de responsabilidad social. Es la mente de la identidad corporativa y representa lo que la organización quiere ser.

En las declaraciones que hace la empresa, debe estar incluido un enfoque socialmente responsable, tanto en la misión, visión como en sus valores, que le brindará y atribuirá sentido y propósito como entidad. Por un lado, debe haber una manifestación propia y específica de estos tres aspectos básicos, y de cuál es el enfoque que condice con el estilo de la empresa. Pero por el otro, como se enunció anteriormente, debe existir una visión de la RSE de forma integrada en estos tres aspectos, además de un alineamiento.

Porter (20011, p. 1) expresa que la responsabilidad social debe expresarse en compromisos públicos asumibles, que no deben ser olvidados porque suponen un marco de actuación para la correcta y eficaz toma de decisiones en relación con sus públicos, en una correcta relación de gestión con ellos y de un proceso de generación conjunto de valor.

Para lograr un comportamiento responsable de los miembros de una organización hacia sus clientes y la sociedad, la empresa debe comportarse de la misma manera con

ellos, teniendo una actitud proactiva, creando el ambiente y estado necesarios para conseguirlo. Un ejemplo de esto es la empresa de café *Starbucks* (2012), cuya misión consiste en “inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza de café y una comunidad a la vez”. Es así como la empresa, desde su declaración corporativa está representando el compromiso que tiene con la comunidad y el medio ambiente en el que opera.

La misión, visión y valores, guían las actividades y comportamientos diarios y futuras de la empresa bajo los pilares de la responsabilidad social. A continuación, se explica en qué consiste cada uno de ellos.

En términos simples, la misión es la razón de ser de la organización, lo que ésta quiere lograr con su negocio. Su delineamiento permite visualizar el sentido de la empresa proyectando sus expectativas o aspiraciones.

Para que una declaración de misión esté correctamente enunciada, la misma debe ser, entre otras cosas, estimulante, posible de realizar, convincente, ambiciosa, sencilla, creíble y auténtica; de lo contrario puede fallar, ya sea porque no esté bien elaborada, definida, aplicada o porque no es compartida por los miembros de la empresa, y en especial por sus directivos.

En muchas ocasiones, la incoherencia entre la misión y las prácticas empresariales tienen que ver con la manera en la que se fijan los objetivos, a menudo sin tener en cuenta la dimensión ética o el estilo de liderazgo interno, encabezado por el primer ejecutivo. (Argadoña, 2011, p. 2)

Respecto a lo que dice Argadoña, sobre el liderazgo ejercido dentro de la empresa, es importante la participación de los gerentes como líderes morales ya que al ser tomados como ejemplos de comportamiento, tienen gran influencia en las decisiones de los empleados de seguir una conducta moral o no. Cuando los gerentes manipulan, mienten, sacan provecho de las situaciones o tratan injustamente a los demás, están enviando señales a todos sus empleados cuando la cualidad de liderazgo que ellos más desean es la honestidad. Entonces, lo mejor que pueden hacer los gerentes es dar una

buena imagen y compartir sus valores a través de manifestaciones visibles de la cultura, ya sea por medio de lemas, ceremonias o anécdotas, etc.

De regreso al tema, sólo cuando todos los miembros de la empresa sea consciente de cuánto le puede aportar y le aporta la misión, es cuando ésta puede llegar a ser compartida por todos ellos. Para lograr esto, es indispensable el papel que juega la comunicación, dándoles una idea clara de sentido a cada uno, pero también para manifestarles qué espera de ellos la organización, qué debe hacer cada uno, y finalmente, para otorgarles poder de decisión, autonomía y responsabilidad.

Ahora bien, no se debe olvidar que para implementar la responsabilidad social, es sustancial que la misión que se llegue a establecer, no incorpore sólo su sentido en términos de emprendimiento económico (como ofrecer el mejor servicio en el mercado o ser líder en la venta de algún producto) sino que también, integre valores como la eficacia y la transparencia, etc. Valores que reflejarán las formas en que la empresa se comprometerá con el medio ambiente, la comunidad y sus empleados. Se deberá entonces, tener en cuenta una visión socialmente responsable, definida en forma integral y que constituya valores que coincidan con su compromiso a la RSE.

Un ejemplo de una misión sin considerar la responsabilidad social sería, el que la empresa ofrezca el mejor producto de la más alta calidad en el mercado, y una misión con responsabilidad agregaría que sea, a través del trabajo en equipo de sus trabajadores y proveedores, con una producción transparente que respete el medioambiente y tenga en cuenta la opinión de sus consumidores.

La visión por otro lado, es la perspectiva de futuro de la organización, la definición del negocio o de su actividad. La misma establecida bajo la visión de la RSE, debe incluir aspiraciones vinculadas con su contribución al desarrollo sostenible, y preguntándose de qué forma, la empresa a través de sus bienes y servicios, contribuye al desarrollo de su entorno y comunidad que afecta. Un ejemplo de visión con un enfoque considerando la

RSE, sería que la empresa coopere con su servicio a mejorar la calidad de vida de las personas, incrementando sus posibilidades y bienestar.

En la declaración de la misión o visión, es muy importante que ambas incorporen la participación activa del personal que lleva a cabo el producto o servicio que brinde la empresa, mediante su apreciación acerca de la pertinencia y aplicabilidad. Una vez definido esto, y volviendo a mencionar la importancia de la comunicación, deben ser anunciados por canales internos y publicarlos en lugares de espacios comunes donde cada miembro pueda leerlo. Una idea eficaz es entregárselos a los nuevos empleados como una hoja de anexo al contrato de trabajo, logrando que desde el momento de su incorporación, tengan conocimiento de la importancia y la relevancia que la empresa le atribuye a la misión y visión.

Finalmente, los valores representan cómo la empresa hace sus negocios, refiriéndose a las políticas y manera de proceder tendientes a establecer el marco ético que guía la gestión de la organización. La Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) (2006, p. 13) explica, en su manual de responsabilidad social para pequeñas y medianas empresas, que “una empresa que define los principios orientadores de su actuar basados en prácticas transparentes y éticas, y establece procedimientos para que se apliquen en toda su gestión, permite que su negocio sea socialmente responsable.”

Es necesario que en la definición de los valores de la empresa, se incluyan directrices que reflejen el compromiso asumido por la empresa hacia sus grupos de interés. Estos distintos grupos de interés, a la hora de delimitar una estrategia de responsabilidad social, deben ser identificados y decidir con cuáles de ellos se comenzará a planificar una forma de relacionarse y de llevar adelante las prácticas de RSE. La principal razón deriva de que ésta última, es una práctica que se implementa de forma progresiva y gradual, comenzando por la definición de las prioridades y alcances

de la organización, determinando con qué grupo comenzarán primero, desde formas simples a más complejas.

Hay que tener conocimiento que los valores organizacionales deben ser coherentes con los valores personales de todos los miembros de la empresa. A la hora de definirlos, deben hacerse en torno a la misión y analizando los valores vividos en el día a día de la empresa. Así tendrán la fuerza de impulsar un fuerte sentido de pertenencia, logrando identificarse con los trabajadores, consiguiendo bienestar ético y emocional y por sobre todo, construyendo una empresa sana y perdurable.

Es así como, la misión, visión y los valores bien definidos y con un enfoque socialmente responsable, pueden llegar a estimular el espíritu de grupo y cuando los empleados se identifican con ellos, adquieren un compromiso más profundo con su trabajo y por defender los valores en los que creen. Pero los principales responsables de que esto suceda son los gerentes que deben establecer y sostener los valores que los trabajadores quieren que asuman, porque son precisamente estos valores los que reflejan las decisiones y actos de los miembros de la organización.

## **2.2. Comunicar la responsabilidad social empresarial.**

Como se ha dejado claro en los apartados anteriores, la característica más relevante de las empresas responsables, es la transparencia y la capacidad de comunicar, a sus públicos de interés, sus logros en el ámbito social, económico y medioambiental, y de cómo estos tratan de satisfacer o cubrir sus necesidades y expectativas.

Una buena comunicación puede estimular y reforzar la lealtad de los trabajadores y consumidores, la captación de potenciales compradores y mejorar la reputación de la organización, de sus productos y marcas.

La licenciada Meneguello (2008, p. 48), en el artículo escrito para la revista *Dircom* sobre la responsabilidad social como creadora de valor, explica que la comunicación de la RSE ha pasado por tres estadios. En la primera, la empresa era más reacia a comunicar y se sugería no hacerlo; posteriormente, pasó a ser estimulada y a comunicar todas sus acciones; y en la actualidad, se encuentra en un periodo de maduración y aprendizaje que hace hincapié en la generación de valor e impacto social que ésta comunicación de RSE debe generar.

En el ámbito profesional ya no se debate si es conveniente o no comunicar las prácticas que realiza la empresa. El primer estadio se justificaba en el hecho de que era más conveniente mantener un bajo perfil, claro que esto no representaba que no se esté comunicando porque como planteó Watzlawick (1971, p. 49), en su primer axioma de comunicación, “todo comunica” y hasta con el silencio se está diciendo algo. Aquellas empresas que lo hacían, sólo era a través del reporte social. Con el tiempo esta situación se revirtió, haciéndose consciente de la importancia que tenía de comunicar y que formaba parte de un proceso donde la organización, también comunicaba otras acciones como sus resultados financieros, acciones y demás.

En el último estadio en donde se encuentra la RSE, la empresa debe preguntarse cómo realizar esa comunicación, en qué momento hacerla, a quiénes estará dirigida, por qué medios lo hará y qué dirá, y esto para que no parezca que se está haciendo *marketing* y se vuelva negativo para la empresa. Para lograr obtener una gestión bien comprometida, la misma deberá ser transversal y abarcar a todos los *stakeholders*. No sirve de nada una comunicación sin compromiso, que no dé a conocer el marco en el que opera la empresa, ni el impacto que genera y que sólo se limita a transmitir las acciones que se hicieron sin los cambios o avances generados.

También es importante, que el flujo de información que se envíe no sea excesivo porque puede generar rechazo y desconfianza en el discurso de la organización. Una comunicación abundante puede ser percibida como un propósito de vender una imagen

de compromiso con la comunidad, logrando generar dudas de las verdaderas intenciones y motivaciones que yacen tras lo que se hace, y de la veracidad de lo declarado por la empresa con lo realizado.

Ahora bien, como se manifiesta, el problema de la RSE es un problema integral y complejo, porque tiene impacto en todas las acciones que la empresa hace y en las dimensiones de la sociedad en las cuales actúa y trabaja. Es un problema que empieza en la calidad y la eficiencia que presentan los productos o servicios que la empresa comercializa. Ya en este preciso momento comienza la primera responsabilidad social de la empresa.

Esta misma responsabilidad está presente y se traslada en las pautas culturales que la organización trasmite con su publicidad. En este sentido, el problema de la RSE comienza con la publicidad, reflexionando qué valores se están transmitiendo en los medios de comunicación y si es discriminatoria u ofensiva. Esto forma parte inherente de la responsabilidad social.

Álvarez (2006, p.105), en un apartado de su libro en donde habla sobre la RSE y la publicidad, señala que ésta última influye y educa culturalmente, y es que por esto, la necesidad de contar con una organización que asuma responsabilidades compartidas con la comunidad, sin permitir que a la hora de darlos a comunicar esos valores se opaquen.

A veces, en el intento de aumentar las ventas, las organizaciones se permiten transmitir contravalores o creen que por realizar acciones sociales, los públicos tendrán una imagen de una empresa comprometida con el mejoramiento de la sociedad. Otras también, comunican sus acciones de responsabilidad pero por otro lado, perjudican al medio ambiente o no pagan los impuestos.

Tal como explicó Villafañe (2007, p. 49), sobre la reputación corporativa en una entrevista para la revista *Dircom*, "la responsabilidad corporativa es una condición necesaria, pero no suficiente, de la reputación. Una empresa reputada además de

responsable debe ser rentable, innovadora, ofrecer calidad y un entorno laboral atractivo”. Esto viene a decir que la responsabilidad social no crea de por sí, valor suficiente para mejorar o aumentar la reputación de una organización.

Se debe cuidar cómo se comunicará y por sobre todo, y como se dijo anteriormente, que esas acciones no queden separadas de lo que es la vivencia de la cultura corporativa en valores, en sus relaciones y en sus acciones a nivel financiero, administrativo, legal, etc., porque el público se ha vuelto más exigente y juicioso y no perdonará que la empresa falte a algunos de estos compromisos y trate de excusarse de realizar buenas prácticas de RSE. Por esto se debe prestar atención a la hora de transmitir un mensaje, analizándolo profundamente qué es lo que se está transmitiendo a la sociedad.

La comunicación es un factor importante para dar a conocer lo que se está haciendo pero también debe ser transparente, responsable y acorde a lo que los públicos esperan de la organización. No responde solo al envío de mensajes exhibiendo las campañas que realiza, porque estos públicos se han vuelto más escépticos en cuando a la información que les llega, más críticos y no son fáciles de manipular. La comunicación debe ser confiable, creíble y los voceros de la empresa deben ser agentes a los que las personas los identifiquen con comportamientos éticos, solidarios y responsables; de lo contrario, ellos no confiarán en lo que la organización quiere comunicarles.

Capriotti (2006) expresó, en un artículo escrito para la revista *Razón y Palabra*, que en la actualidad las personas le otorgan mayor relevancia a los comportamientos que tiene una organización más que a lo que comunica, y que es necesario trabajar de forma prioritaria sobre esa dimensión, pero siempre manteniendo el diálogo con los diferentes públicos para promover confianza y credibilidad.

En definitiva, es lo que la organización hace más que lo que dice, lo que termina cristalizando su reputación en la sociedad. La ventaja de la comunicación es que puede otorgar sentido a la acción; pero en el fondo, cuando los públicos juzgan a una



organización, lo que más influye en ese juicio de valor es justamente lo que la organización hace. Por eso también es importante, que las acciones de comunicación de la empresa (lo que dice) sean coherentes con sus comportamientos (lo que hace).

Una encuesta publicada por la revista *The Economist (Global business barometer: corporate responsibility, 2007, p. 16)* revelaba que el 53% de todos los encuestados afirmaban que el máximo beneficio que la organización podía alcanzar por implementar una política de responsabilidad, bien definida, era la de una mejor marca y reputación. No es un dato para restar importancia; sin embargo, no se debe confundir lo que es responsabilidad con reputación y tampoco, comunicación con reputación, ya que como manifiesta Villafañe (2007, p. 49), lo que la comunicación hace es poner en valor la reputación que tiene la organización, pero no le otorga reputación porque sí. Esa reputación que logra es por mérito de lo que la organización hace y no a través de la comunicación.

Por eso mismo, la atención debe estar puesta en la convicción del cambio que la organización, como agente socialmente comprometido, puede producir en las comunidades donde opera acorde a los inconvenientes que se enfrenta. La comunicación en torno a la responsabilidad social, tiene un impacto muy sólido en la cultura de la organización, ya sea hacia el interior de la misma o hacia afuera.

Por añadidura de lo manifestado anteriormente, el CEM (2009, pp. 65-67) expone que en relación a la comunicación de las actividades que las empresas realizan en materia de RSE, éstas se pueden separar en dos grandes grupos, las que comunican sobre la responsabilidad social empresarial y las que lo practican.

En el primer grupo, se encuentran las empresas *marketing*, que utilizan la responsabilidad social sólo como herramienta de *marketing* sin realizar actividades verosímiles o sostenibles, pero que poseen gran capacidad de comunicación; y las

empresas peceras, que son las que además de no realizar actividades de RSE, no comunican sus logros y se mantienen aisladas de su entorno.

En el segundo grupo, se encuentran las empresas comprometidas, que las definen como aquellas pymes que, desde su origen, siempre han estado comprometidas y preocupadas por su entorno y de entregar bienes y servicios de calidad, pero que tienen la característica de que pierden valor al no comunicar sus actividades en este ámbito; y las empresas estratégicas, aquellas que actúan y comunican sus logros a sus grupos de interés. Además son organizaciones que incluyeron en su estrategia parámetros de responsabilidad social, que identifican a sus públicos de interés y comunican sus actividades, logros y avances. A través de esto, logran mejorar su imagen y reputación y ser identificadas como socialmente responsables.

Es una tarea difícil distinguir una empresa de la otra, aquellas que en verdad desarrollan estas iniciativas en torno a la RSE, del resto que sólo maquillan sus actuaciones o actividades para parecer responsables. El cambio siempre debe ser de adentro para afuera, eliminando las conductas irresponsables que algunas organizaciones puedan hacer puertas adentro, como si fuera que el público interno no fuera también público externo.

Pero en definitiva, son tiempos de cambios donde las empresas están tomando consciencia de que hay que comunicar con compromiso, razonablemente y con responsabilidad, con valores que orienten y den sentido, haciendo un aporte efectivo a las comunidades y basándose en el desarrollo sostenible.

### **2.3. Herramientas para la comunicación de la RSE.**

Es necesario que las organizaciones generen mecanismos de comunicación con quienes conforman su entorno externo, que le permitirán rendir cuentas respecto de sus procesos económicos, sociales y ambientales. Mantener una comunicación continua de lo

que la organización desarrolla, es fundamental para crear credibilidad y confianza con todo su entorno.

Una de las principales maneras de comunicar la RSE es por medio de la memoria anual o informes de sostenibilidad. Dado que la RSE misma involucra prácticas transparentes y ello exige una capacidad comunicativa, la memoria resulta ser un medio que permite dicha transparencia y proximidad con los grupos de interés.

Una buena comunicación puede estimular y reforzar la lealtad de los trabajadores y consumidores, la captación de potenciales compradores y mejorar la reputación de la organización, de sus productos y marcas. De todas formas, esto no significa que la organización deba comercializar sus prácticas responsables, en el sentido de priorizar el impacto de la comunicación sobre la práctica que se reporte. No se debe olvidar que los reportes son un medio, y no un fin.

Si bien la comunicación con los accionistas es necesaria para dar cuenta del estado económico y financiero de la organización, también requieren conocer qué sucede con las repercusiones en el medio ambiente y su comunidad.

“Demostrar la forma responsable en que se manejan los aspectos ambientales y sociales puede asegurar no sólo financiamiento y mayores accesos de capital, sino clientes que demuestren su fidelidad a los bienes y servicios que produce la empresa u organización.” (Caravedo, 2011, p. 335)

Sobre la base de lo manifestado por Barcia (2011, pp. 40-43) en el artículo escrito para el Suplemento de RSE del diario *El Cronista*, se puede analizar que los informes sirven como herramientas de comunicación, a fin de dar a conocer el desempeño en el campo de la sostenibilidad; o como herramientas de gestión, permitiendo sistematizar la medición, logros y avances de la empresa. Para la misma, la comunicación de la responsabilidad social comprende un proceso integral, continuo y estratégico.

Cada vez hay más empresas argentinas que elaboran informes para buscar medir de forma cualitativa y cuantitativa, el proceso de responsabilidad social que han llevado

adelante. Es una herramienta muy utilizada por las organizaciones mundiales y progresivamente, también por las argentinas. De todas formas, hay dos requisitos indispensables, como el diálogo permanente con los *stakeholders* y que esté incluida a la gestión del negocio.

En Argentina y desde el 2004, estos reportes son ley para todas aquellas empresas que ocupen a más de 300 trabajadores. La memoria o informe, es un documento que alberga información en relación al desempeño de la empresa en el ámbito social, económico y medioambiental. Un instrumento de gestión que a las empresas, les permite ordenar, registrar y evaluar las prácticas que llevan a cabo; también funciona como instrumento de diálogo para entablar vínculos con sus públicos a fin de conocer sus preocupaciones y expectativas; y actuar de forma estratégica para facilitar la integración de la responsabilidad social al negocio. Pero de todas formas, estos documentos no están reglamentados.

Occhi Ducote es directora ejecutiva de Reporte Social, una empresa que asesora a las organizaciones en la gestión responsable y sustentable de todas sus actividades, y en la misma nota que publicó Barcia (2011, pp. 40), fue entrevistada por la periodista y expresó que hace seis años que las empresas argentinas comenzaron a elaborar reportes sobre sus acciones de responsabilidad social, como parte de un modelo de gestión del negocio que prioriza el desempeño de la organización y su valor para los grupos de interés. La gran mayoría de estas compañías van por su segunda o tercera edición donde los reportes, han cobrado mayor importancia dentro de la estrategia de la empresa.

Sin embargo, Ducote menciona que la elaboración de estos reportes han sufrido en los últimos tiempos, una evolución en cuanto a su diseño y contenido, adoptando la metodología e indicadores propuestos por la *Global Reporting Initiative* (GRI), Iniciativa de Reporte Global.

La memoria puede considerarse como una tarjeta de presentación para la compañía y así presentarse ante su público externo.

El objetivo inicial es que no sean, de ninguna manera, simples herramientas de marketing o de *brochures* institucionales que comunican los aciertos y logros de las compañías ya que, muchas de ellas lo hacen simplemente para cumplir o quedar bien ante la sociedad. (Barcia, 2011, p. 42)

Queda claro, que en los casos que menciona Barcia, el reporte no vendría a ser el resultado de un proceso, sino un producto final que de ninguna manera, le aporta valor a la compañía. Lo más importante de estos balances de RSE es que permiten valorar dos elementos; primero, hasta qué punto la responsabilidad social es inseparable del modelo de competitividad de la empresa; y en segundo, hasta qué punto está integrada a la estrategia de la compañía.

Sucede también, que algunas organizaciones elaboran una memoria sin tener una estrategia clara y definida en el ámbito de la responsabilidad social empresarial. Fundamentalmente, el valor que la organización logre obtener por medio del proceso de elaboración de la memoria, dependerá del esfuerzo que la misma esté dispuesta a invertir en él. Empero, no se debe olvidar que los reportes sobre responsabilidad deben ser responsables.

Por otro lado, uno de los debates en discusión en torno a RSE, es si se debe regular el contenido de dichos reportes y de determinar un modelo universal para su elaboración. Lo antedicho es mencionado por Barcia (2011, p. 43) pero es Ortega (2012, p.25) quien describe al GRI como una iniciativa internacional que tiene como finalidad el desarrollo de un marco global de directrices para la preparación de las memorias de sostenibilidad. La misma ofrece pautas para la confección de la memoria desde lo económico, lo social y lo medioambiental.

A su vez comenta que en el año 2011, el GRI presentó una tercera generación (G3) de la guía para la realización de las memorias de sostenibilidad, incorporando

principios y orientaciones que ayudaran a definir el contenido de la misma y garantizar la calidad de la información. Esta versión apuntó a agrupar los criterios para que sea más accesible y flexible con su adaptación, a la realidad de las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, una cuarta generación (G4) se encuentra en vías de desarrollo y está estipulado que su publicación sea en 2013. Se encuentra previsto que esta nueva guía sea adoptada como estándar único a partir de 2015, el cual integraría información del ámbito medioambiental, social y de gobierno corporativo.

Como se ve reflejado, la comunicación es una actividad muy importante en la organización y uno sus elementos claves, se debe a los reportes de sostenibilidad, que si bien no es la única herramienta de comunicación, permite a los grupos de interés dar cuenta de los esfuerzos y resultados de la empresa.

Cualquiera fuese la herramienta que se implemente para comunicar, hacia adentro y fuera de la organización, permitirá motivar al personal, generar credibilidad y confianza con sus públicos, volverán a la organización transparente y asegurarán prácticas socialmente responsables.

#### **2.4. Normas de certificaciones sobre responsabilidad social.**

Existen varias normas que definen los estándares de RSE, pero las que se destacan para el trabajo son las siguientes: la norma SA 8000, la AA 1000, ISO 26000 y la SGE 21. Dichas normas son importantes porque actúan asegurando el empleo de las normas básicas de responsabilidad social y son útiles para que las organizaciones perciban el valor de estas prácticas en la misma empresa y den cuenta del impacto positivo en el desempeño, en la imagen y sostenibilidad de su negocio a largo plazo.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la SA 8000 es reconocida internacionalmente y de mayor implementación. Es una norma que fue desarrollada por la *Social Accountability International* (SAI), en su traducción la Responsabilidad Social Internacional, que es un

organismo sin fines de lucro. El propósito de la norma es promover mejores condiciones laborales, estableciendo requisitos mínimos para alcanzar un clima de trabajo seguro y saludable. El cumplimiento de los requisitos contribuirá a la empresa para mejorar su productividad, calidad y retención del personal. (Andersen y Pazderka, 2003, pp. 12-13)

Pero se debe tener en cuenta que esta norma no se utiliza en las etiquetas de los productos, y los productos de las organizaciones certificadas por la norma no reciben premios, sobrepagos especiales ni poseen un mercado específico. La certificación SA8000 está orientada a los aspectos laborales pero no tiene en cuenta los aspectos económicos o medioambientales. Puede ser solicitada por cualquier empresa, por medio de agencias de certificación aprobadas por la SAI, a lo que la agencia procederá con una inspección gradual y una vez certificada, seguirá siendo supervisada periódicamente para asegurar que continúa cumpliendo con todos los requisitos del programa.

En segunda instancia, se halla la serie AA 1000 que surgió en el Reino Unido en el año 1999, el cual la SAI (2008, p. 5) la define como un estándar de aplicación general que sirve para corroborar la credibilidad y calidad de los reportes de sostenibilidad que realice una organización. También supone ser un instrumento clarificador que parte del GRI y de SA 8000.

En tercera instancia, se encuentra la norma de empresa SGE 21. Es el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que posibilita, de manera voluntaria, auditar procesos y lograr una certificación de gestión ética y responsabilidad social.

Según Forética (2012), la red global de organizaciones y profesionales implicados en el desarrollo de la responsabilidad social, esta norma se orienta a incorporar principios de la responsabilidad social de los actuales marcos de referencia como ser de la Comisión Europea y la ONU; es fácil de integrar a otros sistemas de gestión; genera conciencia y cambio organizacional ya que facilita, en pymes o empresas

multinacionales, la incorporación de una cultura responsable en sus equipos; y contribuye a mejorar la reputación a nivel interno y externo.

En cuarta y última instancia, se halla la norma ISO 26000, lanzada en 2010 por la *International Organization for Standardization (ISO)*, su traducción al castellano significa Organización Internacional para la Estandarización. Iturbide (2001, pp. 48-49) explica que se trata de una guía la cual fija un marco estable, conceptual y estructurado sobre la responsabilidad social corporativa; que promueve una terminología común y proporciona orientaciones, recomendaciones y sugerencias prácticas para implementar el concepto en cualquier organización. Básicamente, postula los requisitos básicos en materia de responsabilidad social y cuenta con el respaldo, reputación e influencia en el ámbito empresarial de las normas ISO.

Es fundamental saber que esta no es una norma de sistema de gestión y tampoco considera la certificación de una tercera parte, al carecer de requisitos específicos para dicho fin. Se trata de una norma de recomendaciones, de un excelente compendio de la responsabilidad social a nivel mundial que proporciona un marco de referencia para que las compañías que estén interesadas, puedan incluirla a sus operaciones y actividades diarias.

Por otro lado, no es relevante el sector o tamaño de la empresa en la que se quiera implementar, ya que es valiosa tanto para una empresa multinacional como para una organización no gubernamental (ONG). Es la única norma no certificable, que puede adaptarse a cualquier organización, siempre y cuando se tenga en consideración su tamaño, sector, capacidades, y otras cuestiones.

En definitiva, estas normas y certificaciones brindan garantía ética para los consumidores y usuarios de una empresa, de sus productos y servicios en general o de los procedimientos a los que recurren para llevarlos a cabo. Los beneficios de su



implementación es que permiten diferenciarse de otras organizaciones, mejorando las relaciones con sus públicos y fortaleciendo la confianza y la reputación de la empresa.

## **2.5. Gobierno corporativo.**

Por definición, una organización responsable minimiza los riesgos al plantear como prioritaria, la interacción continua con su entorno y los distintos grupos de interés, con un estilo de gobierno más integrador y un proceso de toma de decisiones caracterizado por una visión de conjunto.

El gobierno corporativo es el sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas según el interés de los accionistas, para mantener y crear valor. La responsabilidad social corporativa aplicada al gobierno corporativo, implica la presencia e influencia de los principios de la responsabilidad social y medioambiental en los órganos que ejercen dicha dirección y control de las organizaciones. (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2004, p. 9)

Un gobierno corporativo socialmente responsable no vela solamente en pos de la satisfacción de sus accionistas, sino que también por los de sus públicos, apostando al diálogo y generando relaciones con todas las partes. Su objetivo es articular la creación de valor económico con el compromiso social de la actividad de la organización.

“Las buenas prácticas del gobierno corporativo: Claridad, equidad, seguridad, ya se extienden por todo el mundo empresarial, incluidas las economías emergentes” (Costa, 2007, p. 147). Es un concepto que se aplica a cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño, volumen de ventas o cantidad de empleados, pueden ser pymes, organizaciones no lucrativas o empresas familiares.

Sobre la base de lo que plantea Perera (2011, pp. 306-308) en el capítulo escrito sobre gobierno corporativo, se puede analizar que el fundamento y la base para una correcta gestión empresarial, se centra en una buena y fuerte práctica de gobierno en la organización, logrando una visión social y transparente. Sobre estos cimientos, la organización desarrolla sus actividades contemplando, de manera equilibrada, los

aspectos económicos, sociales y medioambientales. La empresa va considerar y atender, las temáticas que hacen a su inclusión en la sociedad y que van más allá del mero deseo de lucro a corto plazo, lo que representa un elemento que incurre en su generación de valor sustentable en el medio o largo plazo.

Es así como la organización reflexiona que no actúa independientemente, sino que lo hace en conjunto con la comunidad y grupos de interés, que incluso pueden llegar a tener intereses contrapuestos a las de la empresa o entre sí. El primer desafío es reflexionar sobre que un buen gobierno guía el accionar diario de la organización y que la transparencia empresarial, ya no es una opción. Una gestión sólida incide en la reputación de la organización percibida por la comunidad y su entorno.

El gobierno corporativo de una organización socialmente responsable, se estructura y acciona consecuentemente con el objetivo social de lograr el mayor valor posible para los distintos grupos de interés. Inclusive, la confianza de los consumidores se centra en la forma en que las empresas llevan adelante sus actividades y la manera que gestionan sus políticas.

Se puede observar que hay una postura generalizada sobre las responsabilidades primarias que debe asumir la administración para un buen gobierno corporativo. Entra ellas se encuentra la responsabilidad y el compromiso en la emisión y transparencia de la información, en la protección de los intereses de los accionistas, la reducción de los riesgos a que está sujeta la empresa, mantener un clima de ética empresarial, comprobar el cumplimiento de normas y regulaciones internas, pero principalmente, prevenir operaciones ilícitas y el tráfico de influencias.

Una buena gestión en la organización le asegura un manejo adecuado de la administración, permite atraer capitales, fomenta la confianza de los públicos, promueve la competitividad, protege los derechos de los inversionistas, le ofrece estabilidad y sustento, y hasta son menos dependientes de financiación por medio de una deuda (Lizcano, 2006, p. 7). Inclusive la transparencia, el respeto por los derechos de los

inversionistas y un buen manejo de la administración, son aspectos que más valoran y resaltan los inversionistas. Además, tienen mayor predisposición a pagar un precio mayor por las acciones de una empresa con buen gobierno corporativo.

La construcción de reputación y marca también es el beneficio que se obtiene por este tipo de gestión, además de contribuir para motivar a los trabajadores y de reforzar el posicionamiento de la empresa.

Es por lo dicho anteriormente que los códigos y prácticas para un buen gobierno empresarial se hacen cada día más imprescindibles, se imponen de manera creciente y exigen mayores niveles de responsabilidad y transparencia en la gestión de los gobiernos. Ésta gestión ya no se limita sólo a incrementar el valor de la acción sino que también, en atender las necesidades de los trabajadores, clientes, proveedores y de todo su entorno.

## **2.6. Situación actual de RSE en la Argentina.**

Con la intención de esclarecer y ofrecer una breve introducción de cómo fue el inicio de la RSE en el país, se visualizará como ha sido el crecimiento que tuvo la misma y así exponer, posteriormente, las posturas que las empresas, organizaciones civiles, el gobierno y sindicatos mantienen con respecto a este tema.

Sobre la base de lo que explican Dinelli Viva y Rigou (2012) fue en el 2001 cuando la moneda argentina se devaluó de forma significativa y se produjo una crisis económica, que el rol activo de las organizaciones no gubernamentales se hizo más claro, debido a que el Gobierno tenía inconvenientes para la promoción en materia de salud y educación. Empero, a pesar de cuatro años de desempleo, recesión y pobreza, se originaron muchos programas sociales que brindaron apoyo a las clases no privilegiadas.

Es a razón de que la RSE estuvo muy vinculada a lo social durante la crisis, que los primeros años de esta disciplina estuvo asociada directamente a las relaciones con la

comunidad. En la actualidad, las tradicionales donaciones privadas continúan siendo de gran importancia contribuyendo a las desigualdades sociales que siguen presentándose, pero en lo que respecta a la conciencia ambiental y la sostenibilidad, el país aún sigue aprendiendo.

Del Río (2011, p. 3), director periodístico del grupo de revistas y suplementos del diario *El Cronista*, mencionó en una nota de editor que en una misión por lograr medir desde el punto de vista de quienes más saben sobre RSE, cuál es el estado de situación real de la Argentina en términos de estrategias adoptadas y de gestión. En dicho propósito fueron encuestados 100 especialistas en donde los más benévolos le otorgaron a la Argentina un puntaje de 8, debido a que han señalado que se están realizando grandes progresos; y los más críticos una nota de 6,59, porque aseguran que hay más *marketing* que convicción. Sin embargo, ambos grupos aseguran que se ha logrado ciertamente mucho en el país.

Es a través de esta frase que los especialistas exponen lo que se está reflejando en el interior del país, y gracias al compromiso de algunas provincias por divulgar programas que promueven capacitaciones, seminarios y experiencias, es que se logran crear nuevos núcleos de formación que fomentan la RSE en distintos rincones del país. Por ejemplo, Mendoza cuando crea la organización *Valos*, la cual lleva adelante prácticas de responsabilidad social junto a empresas que operan en la provincia, organizan reuniones, capacitaciones, foros, en los que se tratan tópicos vinculados a las problemáticas sociales (*Qué es Valos*, 2012).

Pero también, una acción destacada fue el proyecto de ley presentado por el legislador Martín Cosentino y destinado a la promoción de la RSE en la provincia de Buenos Aires. Esta iniciativa tiene como propósito que se lleve un registro de las acciones que se realizan y que, a su vez, sirva como difusión para el resto del país.

Además, el proyecto contempla que las organizaciones se sumen de forma voluntaria a la normativa para conciliar los intereses de las organizaciones con las demandas de la sociedad. (Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros, 2012)

Por otra parte el Ministerio de Trabajo del Gobierno de la Provincia de Salta (2012) desde la Dirección General de RSE, fomentan la inclusión laboral por medio de la creación de empresas sociales. Está destinado especialmente a jóvenes que hayan terminado la secundaria pero que no continuaron con ningún estudio universitario y que tampoco trabajan, y así lograr que no tomen un camino inadecuado.

Otras provincias como La Rioja, Corrientes, Chubut, Neuquén y San Juan han llevado adelante distintas acciones en materia de responsabilidad social, desde la presentación de otros proyectos de ley, pactos enfocados a mejorar la calidad de vida de los niños, foros anuales, jornadas de capacitación y difusión sobre la sustentabilidad en las empresas, reconocimientos para premiar a las empresas que sean líderes en la temática, hasta la inauguración de institutos dedicados a la RSE.

Uno de los institutos más reconocidos es el IARSE, creado en 2002 en Córdoba, y que cuenta con más de 100 empresas asociadas. El objetivo es instaurar la responsabilidad social en todo el país y por tal razón, trabaja con otras organizaciones.

La autora de este PG considera que la situación del país ha mejorado notablemente, en donde la responsabilidad social ha pasado a ocupar un lugar destacado en la agenda privada y pública. Evidencia de esto es lo expuesto por Fuentes, coordinador del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en la Argentina, en una entrevista para la revista *Fonres*.

La red argentina del Pacto Mundial, está compuesta por más de 460 organizaciones, en su mayoría (80 %) pymes. Esto ha colocado a la red argentina en los primeros planos, tanto en el concierto latinoamericano como global en términos de participantes. Otro rasgo adicional que se registra en el país es la cantidad de reportes sociales, documentos producidos por las compañías bajo diferentes lineamientos diseñados por organizaciones internacionales como el GRI u otras metodologías, que aumentan anualmente. (Fuentes, 2012, p. 16)

Este escenario que menciona Fuentes resulta beneficioso para producir una buena experiencia de diálogo social sobre el desempeño empresarial en cuanto a la RSE, por esta razón también es importante que los grupos de interés conozcan los documentos de la empresa como los GRI, por ejemplo: que los empleados no desconozcan los reportes, que los sindicatos lo tengan en cuenta en sus negociaciones, y los consumidores para decidir en sus decisiones de compras. La importancia de esto es estratégica puesto que corrobora el compromiso voluntario asumido por las propias organizaciones.

“El sector empresarial lidera, en mayor medida, el ámbito de la responsabilidad social y del desarrollo sostenible, en detrimento de otros sectores rezagados como las organizaciones civiles, gobierno, consumidores y sindicatos”. (Fuentes, 2012, p. 17)

Pero el reconocimiento que se le asigna a la responsabilidad social como forma de gestión, nos obliga a preguntarnos cuál es la visión que tienen los demás actores acerca de esta práctica, como ser la opinión del sector privado, de la sociedad civil, de los sindicatos y del gobierno. Como se hizo mención al inicio de este apartado, en las líneas siguientes se realizará una pequeña revisión sobre las posiciones que presentan estos actores frente a la RSE, a fin de encontrar si es posible, puntos de contactos y diferencias entre estos ámbitos.

En primer lugar, las empresas argentinas son las que más han avanzado en lograr conceptualizar la temática de la RSE. Dentro de estas empresas, las grandes compañías que se hallan agrupadas en el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) han podido delinear una definición de RSE.

La autora de este PG toma la definición propuesta por el CEADS como representativa de la posición del sector privado, porque nuclea a las 69 empresas más grandes de Argentina. Para estas organizaciones del CEADS (2003, p. 2), la responsabilidad social “constituye el compromiso de la empresa de contribuir al

desarrollo sostenible, con la participación de sus grupos de interés, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto”.

Lo que se logra reflejar a través de este concepto es que la RSE debe ser ejercida por todos los individuos de la sociedad. No obstante, el desempeño de esta responsabilidad, adopta varias formas dependiendo del rol que se ocupa dentro de la sociedad. De allí que se manifiesta que la RSE es voluntaria y sólo un aspecto de una responsabilidad social mucho más abarcadora que debe incluir al Estado, organizaciones civiles y a la comunidad en su conjunto. Se trata entonces, de responsabilidades compartidas que deben complementarse y coordinar de forma que cada uno de los actores involucrados, hagan su aporte en pos del desarrollo sostenible.

En segundo lugar, las organizaciones civiles, en el último tiempo se han mostrado interesadas en profundizar sobre la práctica de esta disciplina. Pero a diferencia del sector privado, resulta difícil encontrar una posición unificada y compartida por los principales referentes de estas organizaciones sobre el tema. Ante este obstáculo, se ha decidido a modo de ejemplo, la postura de la Red Puentes que es una red internacional que fomenta la responsabilidad corporativa alrededor del mundo.

Para ellos, la responsabilidad social es entendida como un “modo de gestión empresarial/organizacional validado ética, social y legalmente, por el cual las empresas/organizaciones asumen que entre ellas y sus grupos de interés [...] se da una relación permanente de independencia, en beneficio tanto de las empresas como de esos grupos”. (Red Puentes, 2005, pp. 6-7)

Para este ámbito de la sociedad civil la RSC refiere a un modo de gestión que implica las actividades básicas de las organizaciones, en el que deben encontrarse un equilibrio entre la rentabilidad económica; el cuidado de un conjunto básico de derechos, como ser los derechos laborales y humanos; y el impulso del bienestar social en general.

Este sector a diferencia del empresario, que señala la responsabilidad social como acciones voluntarias exclusivamente, considera en sus propuestas la oportunidad de que

dicho modo de gestión privada progrese hacia “normas y compromisos legales y obligatorios que plasmen una nueva licencia y permiso de operación para las organizaciones otorgada por la sociedad nacional e internacional”. (Red Puentes, 2005, p. 7)

En tercer lugar y con respecto al sector sindical, el grupo del cual se tiene constancia de que tomó iniciativa de formar parte de la responsabilidad social en el país, es la Confederación General de Trabajo (CGT) Regional de La Matanza.

Para este sector, la responsabilidad social es “la capacidad de escuchar, entender y satisfacer las expectativas y necesidades de su comunidad y en ello, todos y cada uno debe comprometerse en el rol que le toca en esta sociedad en que se crece y desarrollan generaciones sucesivamente.” (Tadeo Steinfeld, 2012)

Continuando con lo que postula el sector, entre los valores que consideran pueden mencionarse la gestión de las relaciones laborales, protección del medio ambiente, respeto por las normas y leyes, control de los proveedores, transparencia de objetivos y comunicación, identificación de problemas y adopción de acciones correctivas.

Como se ha expuesto, el concepto postulado vincula la responsabilidad social con la transparencia y la responsabilidad individual y colectiva, además, se reconoce la necesidad del diálogo entre los diferentes sectores para asegurar el desarrollo sustentable de las sociedades reconociendo que las acciones de las organizaciones en la actualidad, ha sido extendido del rol puramente económico.

Por último y en cuarto lugar, se encuentra la posición del gobierno sobre la responsabilidad social de las empresas. Su involucración se ha manifestado desde el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y desde el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Sobre la base de lo que manifiesta el Ministerio de Desarrollo Social (2012) y el Ministerio de Trabajo, Empleo y seguridad Social (2012) sobre la RSE, se puede comentar que el concepto de ambos apuntan a un accionar de la organización que



comprende el respeto por los valores éticos de todas las personas, el de las comunidades que la rodean y del medio ambiente.

El segundo Ministerio reconoce tres cuestiones propias del país y que constituyen la responsabilidad social, ellas son el cumplimiento de normas legales y laborales; eliminar la discriminación en la contratación de empleo; capacitar y formar trabajadores por parte de las organizaciones; y la supresión del trabajo infantil. Sin embargo, ha dirigido su atención principalmente en combatir el trabajo infantil y la creación de empleo. Resulta coherente, en consecuencia, que desde el Ministerio se asocie la RSE con estos objetivos.

Por otra parte, el primer Ministerio concibe la responsabilidad social como un concepto amplio y vinculado a los intereses de toda la sociedad, procurando integrarlos a objetivos colectivos que resulten compatibles con una visión que de prioridad a un desarrollo económico sustentable, a una democracia participativa y, finalmente, a una distribución equitativa de los ingresos.

Ambos organismos concuerdan en la necesidad de un diálogo entre las empresas, organizaciones civiles, sindicatos y el Gobierno en pos de organizar y coordinar las acciones y de no desperdiciar los recursos.

### **Capítulo 3: Penetración de la RSE como estrategia empresarial en las pymes.**

En el capítulo siguiente, se ofrece un panorama específico de la penetración de la responsabilidad social como estrategia en las pequeñas y medianas empresas. En primer lugar se desestima la convicción de que las prácticas responsables sólo son viables en empresas de mayor tamaño, exponiendo las características que tienen las pymes que respaldan la incorporación de su estrategia, como también los beneficios que la implementación de la RSE le aporta a este tipo de organizaciones.

En adición, se dan a conocer los impulsores que estimulan y presionan el comportamiento responsable de una organización, empero como éstos no afectan de igual manera a todas las empresas, se explica cómo influyen específicamente en las pymes. A continuación, se pone de manifiesto el impacto que tiene las prácticas responsables sobre la competitividad en las pequeñas empresas; los retos, fortalezas y desafíos que demanda su adopción como estrategia; y por último, se explican los requerimientos necesarios para que la RSE no se abandone en tiempos de crisis.

#### **3.1. Responsabilidad social en ¿pymes o empresas grandes?**

Como mencionamos anteriormente, se suele creer que el concepto de RSE es una práctica que sólo puede reservarse para las grandes corporaciones. Este tipo de expresiones se fundan en el desconocimiento porque el significado que encierra la responsabilidad social, es el mismo tanto para organizaciones grandes como para las de menor porte. Incluso hay empresas, que hasta hace poco tiempo no tenían conocimiento, o que todavía no lo saben, que algunas de sus prácticas diarias como el apoyo que hacen a una iniciativa cultural en su comunidad, aquella medida con la que logran ahorrar agua o la manera de tratar al personal, son parte de lo que ahora se conoce como responsabilidad social empresarial.

Pasó lo mismo con el concepto de desarrollo sostenible. Hace un par de años atrás nadie sabía en qué consistía, pero en 1987 cuando la ONU hizo público su

conocimiento, reveló que la sociedad necesitaba cambiar su estilo de vida. Tiempo después, se transformó en un auge y aunque hoy en día lo sigue siendo, suele estar integrado en un concepto más puntual, el de RSE.

Primeramente, la responsabilidad social llegó antes a las grandes empresas que a las pymes, porque fueron las primeras en implementar medidas para seguir generando riquezas y disminuir el impacto negativo que hacían sobre el ambiente, y así tener una mejor imagen pública. Dicho esto, para que las organizaciones continuasen subsistiendo era necesario que atiendan las necesidades, valores e intereses de sus *stakeholders*. De la misma manera lo expresa Grondona (2012, p. 14) al referirse que la RSE “debe ser concebida desde un modelo de gestión integral, que evalúe y rinda cuentas sobre el impacto de la empresa en lo económico, social y ambiental, desde una perspectiva interna y externa.” Con el tiempo, esto se convirtió en una actitud demandada por la sociedad y fue en ese preciso momento, cuando empezó el auge de la responsabilidad social que en la Argentina, todavía está en desarrollo.

Por otra parte, Tarrés Jávega (2007, p. 119) de Conética (empresa especializada en RSC), explicó en un artículo para la revista *Dintel* que si la responsabilidad social corporativa llegó antes a las grandes empresas, es porque pueden asignarle más recursos, hacer mayores contribuciones a la comunidad, invertir en más contratación de trabajadores, ofrecer más flexibilidad y crear departamentos para su gestión, y así integrarla a todas las áreas de la empresa.

Cabe señalar que una empresa grande, tiene también más presión por parte de la sociedad porque se le exige un mayor compromiso con ella que a una pymes. Se trate de una gran compañía o de una pequeña, su imagen no siempre va depender de sus recursos o presupuestos; pero la incorporación de una estrategia de responsabilidad social, le permitirá generar competitividad y mejorar en cómo sus públicos perciben la marca.

Las organizaciones tomaron conciencia de que si actúan responsablemente y también lo demuestran, mejoran su reputación y además actúan como agente multiplicador que propaga el mismo ejemplo al resto de las compañías, contribuyendo así a la difusión del concepto de RSE.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, su compromiso con la comunidad proviene de los valores y principios de los propietarios de la empresa. Esto es mencionado por la licenciada Canals (2012, p. 15) en un artículo escrito para la revista *Fonres* cuando comenta, que en una encuesta realizada junto con el Centro Emprendedores Gen 21 de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y en donde ella es coordinadora general, que “las pymes fundadas en los últimos años por jóvenes innovadores, en su mayoría, han tomado una posición: incorporar la responsabilidad social empresaria como uno de los valores fundamentales de su organización.”

Pero lo sí ocurre en estas empresas, es que la falta de recursos influye en la adopción de prácticas responsables puesto que a menudo, una misma persona que además de realizar sus tareas diarias es la encargada de impulsar los temas de RSE.

Cabe resaltar, que Chile y Argentina son dos países donde las empresas de menor tamaño presentan grados más elevados de implantación de las prácticas de responsabilidad social, contrario de lo que ocurre en países como Colombia, Brasil y El Salvador. Al mismo tiempo en América Latina, las pymes tienden a orientar sus prácticas responsables hacia sus propios empleados y no hacia la comunidad. (Vives, Corral e Isusi, 2005, p. 10)

Por consiguiente, la responsabilidad social no es un asunto propio de las grandes empresas, y se evidencia en múltiples ocasiones además del estudio realizado para el BID por los autores mencionados anteriormente. Taraman (2012, p. 10) en el artículo escrito para la revista *Fonres*, manifiesta que la importancia de implementar una estrategia de RSE también cuenta para las pymes; pero subraya con importancia que a

pesar de que no disponen de grandes presupuestos y en ocasiones, tampoco cuentan con personal capacitado, los beneficios son los mismos, entendiéndose éstos como el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad, resultados tangibles y una mayor competitividad.

Ocurre que en ocasiones, para algunos empresarios y administradores de medianas y pequeñas empresas, la responsabilidad social está asociada a la filantropía, a las grandes inversiones sociales, al mecenazgo, a repetidos informes de sostenibilidad u otras acciones que implican grandes inversiones de dinero que no están en estado de realizar.

En las grandes compañías suele estar más claro el rumbo [...] y los beneficios de ser socialmente responsables [...]. No obstante, toda organización debe lidiar con el proceso de creación de una visión compartida, haciendo frente a arduos cambios culturales [...]. Por el contrario, en las pymes, las dificultades rondan más en poder visualizar y hacer propio el potencial de este paradigma empresarial que en hacerlo operativo. Una vez internalizada [...], llevarla a la práctica en forma transversal es más viable, a través de gestión de cambios a menor escala con mayor efectividad y capacidad de permear a los distintos estratos y sectores de la empresa. (Grondona, 2012, p. 14)

En definitiva y por lo dicho anteriormente, es importante que se comprenda que para ser una empresa socialmente responsable no es imprescindible contar con grandes cantidades de dinero, ni amar una gran estructura en torno a ello. Sin bien en las pequeñas y medianas empresas se requieren grandes esfuerzos, éstos no implican que sean estrictamente económicos.

La responsabilidad social también es posible de implementar en las pequeñas y medianas empresas pero para que esta inserción sea exitosa, es imprescindible que su gestión sea de manera gradual y que se evalúen las oportunidades económicas y medioambientales que se hallen en su comunidad y, por consiguiente, el establecimiento de objetivos claros.

Paralelamente, resulta importante que en las pymes que tengan la posibilidad, se considere la ayuda de profesionales externos debido a que culturalmente, todavía hay

una inclinación de que la responsabilidad social sólo es posible en grandes corporaciones. Es preciso señalar que la instauración de la RSE en las pymes puede resultar más sencilla y rápida, porque posee una estructura jerárquica más pequeña, y si los propietarios están decididos de que la responsabilidad social en la misma es indispensable, gran parte del trabajo está ganado.

### **3.2. Características de las pymes que respaldan prácticas responsables.**

Como se ha mencionado, a pesar de la creencia de que la práctica de responsabilidad social suele estar reservada para las grandes empresas, la realidad es otra; y es porque las pymes a pesar de sus inconvenientes, han ido aumentando la implementación de la RSE en ellas. Esto resulta importante de realizar porque según Vives y Peinado-Vara (2011, p. 347), en una investigación hecha para el BID, menciona que éstas empresas constituyen casi el 90% de las organizaciones de todo el mundo, y donde sólo en Argentina generan el 70% del empleo y representan el 42% de producto bruto interno (PBI).

Si bien, la influencia de la producción de bienes y servicios de las empresas más grandes es mayor a las de las pymes, las prácticas responsables que hacen éstas últimas sobre la comunidad, pueden tener mayor impacto que las grandes organizaciones debido que tienden a ser más intensivas. A su vez, pueden colaborar por medio de una distribución más equitativa del ingreso porque proveen empleo a segmentos de la sociedad menos capacitados o en situaciones económicas más desfavorables, colaborando con la cohesión y el equilibrio social. Sumando a esto, por la predisposición de adquirir bienes y servicios en la comunidad de donde están asentadas, el impacto que tienen sobre ella es mayor.

Dicho lo anterior, estas son algunos argumentos por las que las pymes pueden interesarse por la responsabilidad social. Empero, para lograr su promoción se debe

comprender las características que la conforman, que son diferentes de las empresas grandes.

Por lo general, las pymes son empresas familiares o de pocos propietarios, particularmente en países en vías de desarrollo. En las grandes organizaciones, uno de los objetivos es el aumento de beneficios, pero en las pymes esto no siempre resulta así. Aun cuando quisieran tener los mayores beneficios posibles, no es una parte principal de su estrategia, pero bajo ninguna circunstancia significa que éstas empresas no se muestren interesadas en lograr beneficios, dado que sino tendrían un periodo muy corto de vida. Lo que se pretende decir es que están mayor predispuestas a resignar algunos de esos beneficios por el logro de otras metas, como el de colaborar para el desarrollo de su comunidad o a personas menos afortunadas, etc.

Los autores mencionados anteriormente (2011, p. 348) hacen referencia a esto cuando expresan que las empresas más grandes tienen una presión mayor para el logro de objetivos, y sus estudios sobre el costo/beneficio de las prácticas responsables suelen ser más estrictas y claros; pero que para las empresas más pequeñas, el solo hecho de que sus beneficios vayan por una dirección correcta puede resultar suficiente.

Las pymes se caracterizan por servir a los mercados locales o a su comunidad, y no reciben las mismas presiones o incentivos como sí lo tienen las grandes organizaciones. De igual manera ocurre con la sociedad, cuando tienden a ejercer mayor presión a las grandes empresas para que realicen prácticas responsables. Pero, cuando las pymes son proveedoras de estas organizaciones, pueden sentirse presionadas para que incorporen prácticas responsables a su cadena de valor.

Por otro lado, como estas empresas pequeñas suelen ser locales estableciéndose por largos periodos de tiempo, son dependientes de clientes y trabajadores que pueden interesarse por la ayuda social y así, lograr influir para que la empresa atienda a los problemas de dicha comunidad.

Sin embargo, por más que muchas pymes sean identificadas con estas características, se debe tener en cuenta que en cada país la definición de pyme puede variar, por ejemplo, en uno puede entenderse como aquella empresa conformada entre 10 y 100 trabajadores y hasta 250 en otros. Es por eso que puede ocurrir que una empresa sea considerada pequeña en un país y mediana en otro.

### **3.3. Beneficios de aplicar políticas de responsabilidad social.**

A lo largo de los capítulos anteriores se enseñaron innumerables ejemplos de los beneficios y alcances que la responsabilidad social, reporta a los públicos de la organización. Pero a continuación, se desarrollan las ventajas que le aportan a las pymes la implementación de políticas y acciones de RSE.

Respecto a nivel interno u organizativo, estas empresas de menor tamaño se benefician desde varias aristas, como en la promoción de una cultura corporativa bien definida; en la consolidación de la fidelidad y compromiso de los trabajadores provocando la retención de talentos y logrando relaciones de largo plazo con ellos; y proporcionando valor añadido a la empresa, transformándose en un futuro, en una ventaja competitiva. En relación a la parte financiera, favorece a la reducción de costes de operación disminuyendo gastos e improductividad, posibilita el acceso a mercados globales e incrementa la confianza con los accionistas.

En lo que refiere a nivel externo o a su entorno, propicia la atracción de nuevas inversiones y buenos profesionales, incrementa el atractivo de los clientes actuales y por ende, su fidelización y la captación de nuevos. Favorece por otro lado, a mejorar las relaciones con el entorno, de la imagen pública y de su reputación corporativa.

Frecuentemente los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social empresaria. Una empresa considerada socialmente responsable, puede beneficiarse de su reputación entre el público, así como de su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados. (Di Génova y Di Génova, 2007, p. 105)



En definitiva, los beneficios y alcances que mencionan los autores, también se trasladan a mejorar el posicionamiento de la organización y a la diferenciación de la marca, mejorando las relaciones con los públicos y permitiendo el acceso a nuevos segmentos de mercados.

Es por lo dicho anteriormente, que una empresa socialmente responsable posee considerables beneficios tanto cualitativos como cuantitativos, pero los medios que emplea para conseguirlos deben ser justos.

La inversión en materia social siempre va representar generar una ventaja competitiva y un valor agregado diferencial para las pymes, y esto al mismo tiempo, va significar la creación de valor no solo económico sino también social de la empresa.

#### **3.4. El momento de la implementación de la RSE en las pymes.**

La CEM (2009, pp. 32-33) en un artículo publicado en su guía sobre responsabilidad social, exhibe un ejemplo de lo que ocurre cuando se aplica la RSE en una pyme como analogía con lo que ocurre con las distintas capas de una cebolla. Explican que así como se retiran sus capas más superficiales para cocinarla, lo mismo debe realizar una empresa cuando implemente RSE, es decir, conservar las más importantes como ser el medioambiente, los clientes, la calidad, los empleados, etc. Es así como cada pyme deberá orientar su trabajo a aquellas capas que por sus características, tamaño, actividad que desarrolla o sector que se involucre, le aporten mayor valor.

De la misma manera, las pymes de un mismo sector o localidad que desarrollen acciones de RSE en forma conjunta, tendrán un impacto mayor en todo su entorno, porque sus acciones tendrán un efecto multiplicador; también en su sector empresarial, porque podrían convertirse en referencias para las empresas del mismo sector y mejorar su imagen; y en la comunidad, provocando la adherencia de otras organizaciones y sectores.

Pero también, se debe tener en cuenta que las organizaciones implementan prácticas responsables en función de impulsores que estimulan o presionan el comportamiento de la empresa (Vives y Peinado-Vara, 2011, p. 347). Sobre la base de lo que exponen los autores (2011, pp. 347-351), se puede analizar que a pesar de que estos impulsores afectan a todas las organizaciones, no lo hacen con la misma intensidad debido a que un factor determinante es el tamaño que la empresa presenta; por ejemplo, en las grandes organizaciones influye con una mayor intensidad.

El impacto que las prácticas responsables pueden tener sobre los resultados financieros, es una de ellos. A pesar de que en las pequeñas y medianas empresas la aplicación de estas prácticas provienen de los valores personales de los propietarios, las mismas pueden profundizarse si éstos reconocen cuánto influyen en los resultados de la organización. Si bien este impacto no es decisivo para su aplicación, puede llegar a serlo en un futuro para su desarrollo sostenible a largo plazo, debido a que la empresa irá creciendo y enfrentándose a presiones competitivas.

Otro impulsor para las pymes es el deseo de ser percibidas como una empresa responsable que atiende las preocupaciones de su comunidad, mientras que para las empresas grandes, lo es la expansión y protección de la marca. Las certificaciones por otra parte, aquellas que certifica que el producto o servicio ha sido producido bajo estándares responsables, pueden condicionar la reacción de los consumidores; pero en el caso de las pymes no es determinante y aplica en una menor escala que para las empresas grandes. Básicamente, el impacto dependerá de cómo actúen los consumidores con la información que dispongan del producto.

El comportamiento ético también es un factor que influye. Éste es más visible en el lugar donde opera la empresa y por eso tiende a ser más marcado en las pymes que en empresas grandes, donde se dispersa muy poca información sobre el comportamiento de la organización. Además, las relaciones que las pymes mantienen con sus proveedores,

distribuidores y clientes, están apoyadas en la confianza mutua, a diferencia de las grandes corporaciones donde se recurren a relaciones contractuales.

Un factor que estimula el comportamiento responsable son los mismos trabajadores, gerentes y propietarios de la organización, debido a que estas mismas personas viven en la comunidad y conocen de sus problemas y necesidades, y por tal razón influyen en dichas prácticas. Prácticas que se centran en apoyar actividades como el deporte, la educación, la salud y el medio ambiente. Además estas pymes por poseer una menor cantidad de empleados, la transmisión de la ética de los propietarios y gerentes es más sencilla y rápida.

Además de esto, se hallan las demandas por parte de las grandes empresas y la actuación de los medios como otros impulsores. Con respecto a la primera, es un factor muy importante en aquellas pymes que son proveedoras de empresas grandes y necesitan incorporar prácticas responsables a su cadena de valor. Es por tal motivo que algunas pymes sienten la exigencia de adoptar prácticas responsables para mantener a sus clientes y tener la posibilidad de captar otros nuevos. Respecto al segundo impulsor, éste no es decisivo en las pymes y son de menor importancia porque acostumbran a concentrar su atención en las grandes corporaciones.

Finalmente, otro impulsor de la responsabilidad social del que mencionan los autores, son los códigos internos de conducta, que son muy efectivos en las pymes puesto que los objetivos de los trabajadores, propietarios y gerentes tienden a estar alineados y son menos las personas involucradas. En estas empresas, las prácticas de responsabilidad social se transmiten mejor que por reglas escritas porque como se dijo anteriormente, hay menos personas involucradas y todos se conocen.

Incluso cuando las pequeñas empresas se comprometen en prácticas responsables por cuestiones éticas o de altruismo, el aumento de las presiones competitivas y el estado económico de los mercados hacen que el impacto de estas prácticas sobre la competitividad, vayan cobrando una mayor relevancia. Pero el impacto

que las actuaciones responsables hagan sobre la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, depende de cómo influyen los impulsores mencionados anteriormente. Por esta razón, la organización debe realizar un análisis previo para conocer cuáles son los impulsores más relevantes para ella. Por ejemplo, si las compras de los consumidores no están influenciadas por la responsabilidad que muestra la organización, de nada sirve que la organización se esfuerce por ser responsable más allá de cumplir con la ley o por cuestiones éticas o morales. A estos efectos, las prácticas de la empresa tendrían poco impacto sobre su competitividad.

Si bien se cree que el argumento empresarial para la aplicación de la RSE es más fuerte en las empresas grandes, en una pyme se puede señalar su impacto con el aumento de ingresos; de productividad; en la reducción de costos; o en la reducción de riesgos e incrementación del valor de los activos, y así lograr una mayor competitividad (Vives y Peinado-Vara, 2011, p. 354).

A modo de ejemplificar, una manera de incrementar los ingresos, sería haciendo foco sobre las características responsables del producto, es decir, siendo reciclable o habiéndolo realizado con materiales reciclables, utilizado menos energía para producirlo o siendo más saludable.

Estas empresas más pequeñas pueden hacer hincapié en estas características responsables y así lograr atraer a nuevos clientes o consumidores que no podían hacerlo antes. Tarrés Jávega (2007, p. 119) explica que en cuanto los consumidores vayan educándose sobre el valor de la RSE y vayan incluyendo sus preferencias en las decisiones de compras, se logrará la apertura de un mercado para productos con características responsables.

Incluso, Vives (2011, pp. 56-57) en su libro en donde analiza de manera crítica las acciones que tienen impacto sobre las prácticas de RSE en la empresa, expone que son muchos los consumidores que manifiestan que comprarían productos con características

responsables, y además que estarían dispuestos a pagar un precio mayor por ello. Sin embargo dice, que estas declaraciones no se llevan a la práctica, o por lo menos no concuerdan con las encuestas realizadas y lo que sucede en la realidad. Es decir que hay una brecha entre el deseo y las acciones. Pero además, esto puede representar un síntoma de que el consumidor no tiene manera de conocer cuáles fueron las prácticas involucradas para su elaboración, y bajo estas condiciones, resulta complicado expresar las preferencias y que las mismas logren un impacto sobre los ingresos. Por eso es necesaria una estrategia de comunicación, tal como se manifestó en el capítulo anterior.

De regreso a los ejemplos, con respecto a la disminución de costes, éste puede verse disminuido con el ahorro de energía, desechos o de recursos, o en el remplazando materiales no reciclables por reciclables, que además permitirán mejorar la reputación de la organización.

En lo que refiere a incrementar la productividad, un ejemplo a implementar podría ser la realización de prácticas laborales responsables. Esto tendría un impacto significativo en la productividad de la pyme y en el personal, que trabajaría en un mejor clima laboral.

Por último, en lo que concierne a disminuir los riesgos e incrementar el valor de los activos, se podrían emplear prácticas de buen gobierno corporativo, políticas de responsabilidad en recursos humanos y medio ambiente. De esta forma se impedirían inconvenientes vinculadas con multas, demandas por daños y perjuicios o incluso, huelgas por parte de los trabajadores.

De regreso a la implementación de la RSE y sobre la base de lo que plantea Argandoña (2008, pp. 23-24) en una publicación sobre responsabilidad social escrita para la Universidad de Navarra, se puede concluir que si bien el número de aplicación de una estrategia de RSE se ha incrementado en las pymes, suelen ser acciones de escala reducida respecto al tamaño de la organización y no tienden a referirse a ellos como

actividades de RSE, y tampoco utilizan el calificativo corporativo de la responsabilidad social debido a que lo atribuyen a las grandes empresas.

Estas empresas centran su atención en prácticas responsables hacia su público interno o externo más próximo, como por ejemplo, en tener un buen trato con sus trabajadores, cumplir con las exigencias para un buen gobierno en la comunidad y de los contratos con los clientes. Es decir, que hay un predominio de las acciones de RSE hacia el público interno por sobre el externo.

En definitiva, cuando se estudia o implementa la responsabilidad social, pocas veces se hace atendiendo las posibilidades en que puede darse. Si las prácticas responsables se manejan adecuadamente pueden mejorar la competitividad de la organización. Las pymes deben llevar adelante una estrategia de RSE de forma cuidadosa y progresiva, teniendo en cuenta los valores de la empresa, el entorno competitivo en el que opera, el impacto e influencia de los impulsores y la posibilidad de lograr beneficios entre otros aspectos.

Por tal razón, la responsabilidad social debe enseñarse cautelosamente en las pymes debido que algunas actividades tienen costes; por lo general, tangibles a corto plazo y beneficios, a veces intangibles, en un medio o largo plazo, lo que puede llevar a tener un impacto significativo en las finanzas de la organización.

### **3.5. Fortalezas, retos y desafíos de las pymes para la incorporación de la RSE a su gestión.**

Una de las virtudes en la aplicación de la responsabilidad social, es lo mencionado anteriormente por la coordinadora general del Centro de Emprendedores Gen 21, Canals (2012, p.15) cuando hizo mención sobre que se está constituyendo una nueva generación de pymes con jóvenes que incluyen la RSE como un valor fundamental para la empresa.

Esto permite deducir que se está iniciando pymes con gerencias más jóvenes y educadas, debido que han crecido expuestas a la responsabilidad social de la organización, y que tendrá mayor predisposición a la aplicación de prácticas responsables. Como se dijo en los apartados anteriores, el desafío de crear una cultura de ética es mucho menor en las pymes porque su estructura es más pequeña y hay menos personas que deciden y que además, se conocen.

La autora continúa explicando dando detalles sobre las acciones que estas pymes ejecutan a fin de aplicar la RSE. Algunas de estas se asocian con cuestionas referidas a mejorar la calidad de vida los trabajadores, medir el impacto de sus decisiones en el medioambiente y en su cadena de valor, y acciones asociadas al reciclaje, entre otros.

Lo planteado por Canals permite deducir que al estar generándose un cambio de mentalidad de estos nuevos jóvenes emprendedores, en el momento que deciden gestar sus negocios lo hacen adoptando una mirada empática con los otros y buscando generar un impacto positivo en la sociedad.

Otra fortaleza se puede asociar a los beneficios que reporta la RSE a la cadena de valor de las pymes. Pasarelli (2012, p. 12), coordinador general del programa *Valor* que tiene como finalidad mejorar la competitividad y aumentar las oportunidades de mercado de las pymes y contribuir por su desarrollo sostenible, menciona que su implementación permite mejorar su posicionamiento frente al mercado como también, su relación frente a las compañías más grandes y lograr impactos tangibles que se transformen en un incremento de la competitividad.

Ahora bien, las organizaciones que aún no han implementado una estrategia de responsabilidad, no lo hacen porque no se muestren interesadas en hacerlo o porque le resten importancia, sino porque hay cuestiones que dificultan su implementación o desvían su atención a otros asuntos.

Sobre la base de los artículos de la revistas *Mercado* (En pos del crecimiento sostenible, 2012, pp. 22-23) y *Fonres* (Taraman, 2012, pp. 10-12), y sobre la guía de RSE

de la CEM (2009, pp. 31-32), del capítulo dos del libro de Galiano (2006, pp. 68-70) y de la publicación de Argandoña (2008, pp. 23-24) se puede analizar; por un lado, las principales barreras que obstaculizan la implantación de la RSE en las pymes; y por el otro, los retos y desafíos de lograr que la estrategia de RSE aplicada sea eficaz.

En lo que concierne sobre las barreras, las más destacadas que generan inconvenientes en la adopción de la estrategia son, el desconocimiento en la materia y del concepto de RSE; las interpretaciones erróneas atribuidas a su práctica; la falta de tiempo y presupuesto; el conflicto en el uso de recursos humanos; la falta de herramientas y metodologías adaptadas a las pymes; también de sensibilización sobre los beneficios comerciales; y la falta de un marco normativo internacional, sólido y claro, en donde las organizaciones puedan planear con confianza.

Por último, otra de las barreras a las que se enfrentan es a la percepción de que la promoción de la RSE en las pymes es onerosa, consume recursos y no genera beneficios. Como se dijo anteriormente, esto se vincula al desconocimiento de las ventajas potenciales de la RSE, y que su práctica va mucho más allá que hacer filantropía de forma eventual en respuesta a las exigencias de la comunidad.

En otras palabras, es así como los empresarios de las pymes se encuentran agobiados por los mensajes sobre la responsabilidad social, lo que genera que no puedan visualizar y comprender, que en realidad la RSE es un concepto mucho más natural y simple de aplicar a su empresa.

Por otro lado, respecto de los obstáculos que dificultan que la estrategia ya adoptada por la pyme sea eficaz, se pueden señalar múltiples factores. Entre los más importantes se destaca, por ejemplo, que el enfoque de la RSE suele estar condicionado a la disponibilidad de recursos de la empresa, principalmente, humanos, de tiempo o financieros, lo cual que representa que restrinjan sus actuaciones a las que tienen un rendimiento a corto plazo. Otra cuestión es por no contar con un departamento o un área encargada de difundir las prácticas sociales, donde a menudo, los propios empleados



también la desconocen; y por último, que las actividades de RSE tienden oscilar con el estado financiero de la empresa y son esporádicas.

Básicamente, a la hora del establecimiento de una estrategia responsable las dificultades se pueden hallar tanto en las pymes como en las empresas grandes. Lo importante es que exista autenticidad en la estrategia, donde la decisión de implantarla reoriente a toda la empresa, desde la convicción interna y con determinación. Si resulta de esta forma, se atribuirán los recursos y esfuerzos necesarios, con un proceso de aprendizaje y mejora.

También resulta imprescindible que se involucre a toda la empresa, a fin de superar el desconocimiento y rechazo respecto de la responsabilidad social, donde el primero suele ser causa de este último. Por lo general, el rechazo suele ser causa de percibir a la RSE como una carga de trabajo extra e innecesaria, que resta recursos a otras cuestiones más importantes, o por una imagen negativa de la RSE, etc.

Y por último, que la organización implemente un cambio cultural adoptando una visión responsable a cada una de sus declaraciones. No obstante, promover un concepto integral de RSE como una estrategia global, puede resultar contraproducente para la organización. Lo idea es edificar sobre la base de lo que la pyme está llevando a cabo, profundizando en algunos aspectos y expandiendo en otros, en función de la capacidad que la empresa tenga para absorber el cambio y de los recursos que disponga. Es así como la adopción de la estrategia será gradual y segmentada, más que en una gran empresa.

Como resultado de lo desarrollado en el apartado, se puede culminar que las pequeñas y medianas empresas que gestionan con responsabilidad social, lo realizan con gran esfuerzo y comprometidas en la temática, y no sólo como una estrategia de posicionamiento. No obstante, no todas las organizaciones piensan en la RSE en su gestión, y esto es debido a la falta de una definición clara. Su incorporación no es un

asunto de tiempo o presupuesto, sino de claridad en la definición de la materia e innovación en su aplicación.

La gestión de la responsabilidad social es posible, no es sencillo, requiere esfuerzo, voluntad política, precisión y conocimiento. La misma implica un proceso de transformación del modelo de la pyme, que partirá de una nueva ética empresarial, reorientando los objetivos de la organización y los medios para alcanzarlos. Este nuevo modelo requerirá el cambio de mentalidad de los directivos, propietarios y personal.

En este sentido, lo mejor es llevar adelante el proceso de la manera más sencilla, de forma gradual, teniendo la seguridad de que es una estrategia que tiene beneficios a largo plazo y evitando visualizar la RSE como una obligación.

### **3.6. Requisitos para que las prácticas de RSE no se abandonen en tiempos de crisis.**

La crisis financiera de Argentina en el 2001 ha sido analizada y estudiada bajo casi todos los puntos de vistas posibles, sus causas, consecuencias, responsables, beneficios, damnificados, etc. También se ha examinado el impacto de y sobre las actuaciones de responsabilidad de las empresas. Innumerables fueron los artículos que se han publicado sobre estos asuntos, los cuales pueden resumirse en que las crisis no deberían tener influencia en las empresas que son socialmente responsables, sólo sobre las que lo son por conveniencia.

En cambio, son escasas aquellas publicaciones que más allá de esa afirmación ayudan a conocer qué cosas pueden hacerse para que así sea, y ayudar para que la RSE no sea suprimida de la estrategia del negocio. Uno de los casos es el artículo de Schaal Dennis da a conocer diez sugerencias que pueden implementar las empresas responsables cuando transiten por un momento de desaceleración económica.

Cuando la empresa atraviesa por una crisis no necesariamente significa que reduzca la responsabilidad social, lo que sí es cierto es que los riesgos de que se

disminuyan dichas prácticas se acrecienten. En este tipo de momentos o en situaciones desfavorables, las prácticas de RSE podrían otorgar una ventaja competitiva. Peinado-Vara y Vives (2011, p. 220) declaran que “algunas de las investigaciones sobre el rendimiento de las organizaciones caracterizadas como más comprometidas resumen que éstas organizaciones habían tenido un mejor rendimiento que las consideradas menos responsables”.

Afirman que fue posible debido a que esas mismas empresas ingresaron en la crisis mejor preparadas, tuvieron una mejor gestión, con una visión a largo plazo, y en algunos casos, contaron con una mayor lealtad de sus clientes. Respecto al impacto sobre las prácticas de RSE durante esos momentos reconocen que la primera inclinación es tratar de resguardar a la empresa y reducir costos de manera tangible. Es así como varias empresas se vieron forzadas a aplazar algunas actividades, pero que la estrategia a largo plazo y el núcleo de la responsabilidad deben permanecer. (Peinado-Vara y Vives, 2011, p. 220)

Es correcto decir que ante una situación de crisis, la organización se vea en la posición de replantear su política de responsabilidad social y si bien, también es cierto que una reducción en el presupuesto de la empresa como consecuencia de la crisis podría llevar a la misma a disminuir o descartar las políticas de RSE en pos de recortar gastos, ésta decisión podría acabar siendo perjudicial para la propia competitividad de la organización en el largo plazo.

Por tal caso, resulta conveniente reflexionar sobre el rol de la responsabilidad social en la estrategia empresarial y acerca de su contribución al objetivo general en la creación de valor. Este propósito de crear valor debería orientar las decisiones que la organización debería tomar ante un posible replanteamiento de sus políticas de RSE, y aprovechar esta circunstancia para mejorar y enriquecer dicha política.

La crisis, por lo tanto, implicaría una oportunidad para mejorar y modificar aspectos en la empresa, no sólo cuestiones comerciales o productivas sino también en el ámbito de la responsabilidad social empresaria.

Sobre la base de lo que expone Guerras Martín (2012), catedrático de organización de empresas en la Universidad Rey Juan Carlos de España, sobre la forma de proceder que tiene la organización en estos momentos de crisis nombra, dos decisiones básicas que deberían reconsiderar: el nivel general de la responsabilidad social asumida y la selección de las actividades de RSE llevadas a cabo.

La primera, hace referencia a la inversión total que está dispuesta a comprometerse en actividades de RSE. Si bien en un inicio y ante una situación adversa, la organización tendrá inclinación por recortar de manera significativa dicha inversión, lo mejor es analizar con mayor detenimiento las consecuencias que tendrían dicha acción.

Así, cabe suponer que existe un óptimo estratégico para cada empresa en el que las inversiones en RSE se rentabilizan en el largo plazo posibilitando maximizar la creación de valor. Cualquier reducción de las inversiones por debajo del nivel óptimo supondría un riesgo para la futura creación de valor en la empresa. Por ejemplo, mediante pérdida de imagen o de reputación o la aparición de conflictos con los principales grupos de interés. (Guerras Martín, 2012)

La segunda, refiere a la revisión de las actividades llevadas a adelante en política de responsabilidad social. En un momento de crisis, la empresa puede reflexionar acerca de si todas sus actividades que realiza están alineadas con sus objetivos estratégicos y, en especial, con la creación de valor. Como efecto de ello, la organización podría modificar sus actividades de RSE, por ejemplo, suprimiendo algunas y reforzando o planteando otras nuevas. De esta forma, su abanico de actividades a las que se hace referencia puede cambiar en este proceso, y posibilitar a la organización aproximarse al óptimo estratégico que menciona el autor.

En un análisis sobre ambas decisiones presentadas por Guerras Martín, la empresa debería estudiar en qué medida cada actividad adoptada colabora en la creación de valor. Se puede crear valor a través de las actividades, por ejemplo,

mejorando el contexto competitivo en el que opera la empresa, minimizando los riesgos con sus grupos de interés y así evitar los costos por un comportamiento socialmente irresponsable, incorporando trabajadores cualificados que podría ser un recurso valioso respecto a otras empresas, o accediendo a recursos financieros que procedan de fondos de ISR, etc.

Es decir que la empresa debería hacer el ejercicio de reflexionar para cada una de sus actividades si contribuyen en la creación de valor, cómo lo hacen y cuáles son los costos en los que incurre a diferencia con la contribución a la creación de dicho valor. La respuesta a estas preguntas podría llevar a la empresa a lo que se hizo mención anteriormente, a suprimir, reforzar o crear algunas otras.

Se puede decir entonces, que no todas las opciones disponibles son las más adecuadas o posibles, particularmente en un momento de crisis por eso resulta importante que la empresa priorice sus procesos de selección, por ejemplo, adoptando actividades o medidas responsables que tengan una relación más estrecha con el negocio o actividad al que se dedican, y eliminando aquellas que se encuentran más lejanas a su esencia. Por ejemplo, si una empresa persigue una estrategia competitiva de diferenciación de producto, podría llevar a cabo criterios de sostenibilidad o de cuidado del medioambiente como elemento de diferenciación.

En suma, la crisis podría ofrecer la posibilidad de mejorar las actuaciones que la empresa viene desarrollando en el terreno de la responsabilidad social empresarial. Esto implicaría que se replantee el nivel de RSE que la misma quiere asumir así como también, el abanico de actividades de RSE que viene realizando. Si las decisiones adoptadas son acertadas, al término del proceso la organización podría llegar a ser aun más competitiva sin haber dejado por ello de ser socialmente responsable.

## **Capítulo 4: Sólo la ética es rentable.**

En este capítulo, se hace énfasis en la rentabilidad de la ejecución de la responsabilidad social empresarial. Dentro del mismo se abordan distintas temáticas como determinar si las prácticas responsables suponen un retorno económico o no, en especificar qué condiciones son necesarias para que una actuación responsable arroje beneficios, y en conocer cómo influye el accionar de una buena gestión y de la calidad de la misma, para determinar el rendimiento de la empresa y de sus prácticas responsables.

A continuación, se afronta una de las inquietudes de las organizaciones por medir el impacto de su comportamiento responsable y contabilizar lo invertido en materia de RSE. Se revela sobre la base de qué variables los consumidores fundan sus decisiones de compras y si los impactos sociales y ambientales de la empresa influyen en ella.

Y por último, se pone el acento en demostrar que las Inversiones Socialmente Responsables (IRS) pueden actuar como un motor para la responsabilidad social, caracterizadas por aplicar criterios sociales y medio ambientales, además de los tradicionales criterios de inversión.

### **4.1. El nexo entre la responsabilidad social y la rentabilidad.**

Uno de los interrogantes más importantes de cualquier organización es si la inversión realizada que supone introducir a la gestión, prácticas y políticas responsables, tiene un retorno económico. La responsabilidad social no tiene por qué estar reñida con la rentabilidad, sino al contrario, gestionar la organización de manera más responsable mejora la forma en que la perciben los mercados financieros y los clientes.

El *Libro Verde* de la EU (2002, p. 14) explica la vinculación entre la actuación responsable de una empresa y la rentabilidad al manifestar que, la incidencia económica de la responsabilidad social puede tener efectos directos e indirectos.

A modo de ejemplificar lo planteado, se puede desprender resultados directos de un mejor clima laboral, logrando mayor compromiso y productividad de los empleados; y

resultados indirectos por medio del aumento de la atención que los consumidores presten a la organización.

Además de esto, la Comisión (2002, pp.14-15) hace alusión a su efecto en los mercados financieros al agregar que el hecho de que una organización sea calificada como responsable en el espacio social, por ejemplo por medio de su inserción en un índice de valores éticos, puede ayudar a su cotización y otorgarle beneficios financieros. Sin embargo, también admite que aún no hay estudios suficientes que demuestren la relación entre la responsabilidad social empresarial y la rentabilidad, pero que es un espacio de investigación en el que podrían cooperar las organizaciones, instituciones públicas y académicas.

Es así como el debate se reduce a la cuestión de si la RSE es o no rentable, situándose el beneficio como principio esencial para orientar la acción empresarial. Se fomenta un concepto de responsabilidad social que se basa en la incorporación de prácticas complementarias a la gestión cotidiana de la organización, para atender distintos intereses sobre el principio (que no está totalmente demostrado) de que ello guiará a una mayor rentabilidad.

Un artículo de la revista *Harvard Business Review* realizó un repaso de los últimos estudios estadísticos que trataban de comprobar si existe un vínculo entre la rentabilidad y la responsabilidad. El inconveniente es que la mayoría de estas investigaciones carecían de serios inconvenientes de especificación, debido que no se puede medir el concepto de responsabilidad de forma universal y que la misma logre ser aplicada a todas las organizaciones de la muestra. (Margolis y Elfenbein, 2008, p. 80)

Aun si los estudios se realizaran sobre la base de una sola práctica responsable, en un país, sector y momento determinado, no resultarían generalizables y su utilidad sería limitada. Resulta difícil de hallar un indicador de responsabilidad que sea relevante para todas las organizaciones de la muestra y si bien algunas prácticas son universales,

la gran mayoría de ellas dependen del contexto en que la organización opera, dificultando más la tarea de reducirse a un solo indicador.

Ligteringen y Zadek (2005, p. 10) aseguran que el uso de los indicadores de responsabilidad social tiene dos motivos, “el primero es colaborar para gestionar y adoptar prácticas de negocio más responsables y transparentes; y el segundo, consiste en proveer una visión clara acerca de cuáles son los principales conceptos del desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresaria”.

Después de 167 artículos repasados en el artículo de Harvard, se llega a la conclusión de que no hay conclusión. Algunos estudios demuestran una ligera relación pero es posible que se deba a que es la rentabilidad la que incita a una empresa a ser responsable, y no al revés. La causalidad es complicada de demostrar; sin embargo, los estudios arrojan algunos datos relevantes como por ejemplo, que ser responsable no tiene un coste demasiado grande para los accionistas, que la rentabilidad no debe ser la razón principal para ser responsables y que una empresa que es irresponsable puede tener graves consecuencias. (Margolis y Elfenbein, 2008, pp.80-81)

Por consiguiente, algunas personas podrían manifestar que al no haber evidencias indiscutibles, no se puede determinar que ser responsable es rentable e incluso, las organizaciones podrían no encontrar motivos para ser responsables si esto no garantiza la rentabilidad. Pero, a nivel de la gestión de una organización en particular, lo que realmente importa es si sus prácticas responsables conducen a mejores resultados.

Vives (2001, pp. 78-83) expresa que por lo general, las organizaciones que son rentables y responsables, tienen un elemento en común que es la buena gestión y que la misma es la que determina ambas características: la rentabilidad y la responsabilidad. Explica que tanto en los estudios estadísticos como en análisis circunstanciales, hay una variable crítica que suele pasarse por alto y que es la calidad de la gestión.



Sobre la base de lo expuesto por Vives y lo planteado por la revista Harvard, se puede analizar que para que la responsabilidad arroje beneficios es necesario es que el mercado lo sepa, lo que aún no sucede con demasiada frecuencia; lo aprecie y recompense, lo cual tampoco sucede de la manera en que se desea; y que los beneficios de aquellas prácticas se puedan medirse y ser reportadas en el corto plazo, lo que no es común.

Es así como se llega a la conclusión de que lo que se necesita es una buena gestión, y es la calidad de la misma la que determina el rendimiento de la organización y las prácticas responsables. Si la calidad de la gestión es buena, la empresa obtendrá rendimientos más altos que sus competidores. En cambio, una empresa irresponsable que no hace una buena gestión no logrará tener una estrategia sostenible a largo plazo y sus resultados serán similares al manejo de su gestión.

Vives (2011, p. 78) declara que “es casi imposible que las prácticas de RSE compensen por estrategias erróneas o por mala gestión”. En definitiva las estas prácticas son apenas una pequeña parte de toda la estrategia de la organización. Sin embargo, no se debe olvidar que si la responsabilidad está mal gestionada puede acabar con el resto de una buena estrategia, contrario de lo que ocurriría con una estrategia de responsabilidad bien implementada que potenciaría al resto de la estrategia empresarial. Por otro lado, resulta muy difícil determinar mediante análisis estadísticos, si una organización es rentable porque es responsable o es responsable porque es rentable.

#### **4.2. Medición de la inversión en responsabilidad social.**

Una de las preocupaciones del dircom (director de comunicación) es poder medir el impacto de las acciones de RSE sobre la organización y su entorno. Las organizaciones están procurando cuantificar el impacto económico de los proyectos sociales que llevan a cabo. Es decir, reportan en valor monetario, lo que han invertido o gastado en las acciones de filantropía y de ayuda comunitaria.

Pero como varios autores han puesto en duda, ¿pueden las organizaciones contabilizar lo invertido en responsabilidad social, o es solo una parte de ella? En la gestión del negocio, las organizaciones le otorgan mucha importancia a lo tangible y mensurable, pero también tienen dificultades con sus prácticas responsables para demostrar beneficios medibles. El problema es que los beneficios son intangibles y suelen ser en el largo plazo.

La autora de este PG está de acuerdo en que las organizaciones deben medir y reportar los resultados de sus prácticas responsables, pero sostiene que es muy difícil de conocer cuánto han invertido.

Como expresa Vives (2011, p. 85) algunas actividades tienen costes y beneficios medibles, que pueden contabilizarse y por ende ser reportadas en la moneda que sea. Otras como la acción social, tienen costes medibles pero impactos o beneficios para la organización no medibles. Sin embargo, la mayoría de las acciones responsables no tienen costes y beneficios que se puedan medir, o por lo menos no con los sistemas actuales de contabilidad.

Un ejemplo de lo que declara sucede cuando por medio de una capacitación o un mejor clima de trabajo, se incrementa el valor del capital humano pero la contabilidad a esto no lo puede recoger. Se pueden contabilizar los gastos de entrenamiento al personal, pero no los beneficios. El funcionamiento de un comité de ética tal vez pueda contabilizarse, pero no el efecto que su funcionamiento tiene en la responsabilidad de la organización. El hecho de poder precisar cuál fue el costo y cuánto se ha invertido es un gran desafío.

Las organizaciones pueden reportar las emisiones que hacen de carbono, el porcentaje de ahorro energético o de reciclaje de papel, pero como expresa Vives (2011, p. 85), no se debe confundir lo que son los indicadores de responsabilidad social con la contabilidad de inversiones y los gastos en responsabilidad.

No obstante, que no haya manera de conocer lo que las empresas han invertido no significa que no se deba hacer todo lo posible por medirlo, debido que si se mide es más sencillo promocionar y gestionar. Lo que no se debe olvidar es que no se puede

pretender que todo sea medible, que sólo debemos realizar aquello que pueda serlo o que por no poder ser mensurable no pueda afectar a la organización.

“Para promover prácticas responsables es imprescindible ampliar el ámbito de lo mensurable y encontrar esquemas de cuantificación, a pesar de que muchas veces no puedan expresarse en términos monetarios.” (Vives, 2011, p. 86)

Existe entonces mucha presión sobre quienes promocionan prácticas responsables para que puedan ser mensurables, incluso algunos incurren en costos únicamente si rinden beneficios mensurables y en un corto plazo. Hay prácticas responsables que poseen beneficios tangibles y su medición es relativamente sencilla, como por ejemplo los ahorros de consumo de recursos de luz, agua, empaque, papel.

El autor (2011, p. 87) señala que en los últimos años, fueron desarrolladas metodologías para la cuantificación de lo que es considerado como intangible y que pueden utilizarse a pesar de que no hayan sido diseñadas específicamente para temas vinculados a la RSC. Es el caso de las encuestas de opinión, estudios especiales de casos pilotos, comparación con otras organizaciones, entre otras.

Sin embargo, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) en alianza con Grupo Prominente, han desarrollado una herramienta que permite medir, comparar y mejorar la gestión de la responsabilidad social para las pymes, de forma gratuita y de manera sencilla. Es una herramienta de gestión que posibilita el auto diagnóstico y la implementación de la RSE a la realidad cotidiana de estas empresas.

Consiste en una plataforma virtual de auto evaluación sobre el desempeño de la RSE en la pyme, y que es útil para “relevar y medir la situación actual de la organización en siete áreas de actuación involucradas en cualquier gestión de responsabilidad social: valores y transparencia, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores y clientes, comunidad, y gobierno y sociedad.” (IARSE, 2012a)

Esta herramienta es una adaptación que se hizo para las pymes del Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE), elaborado por IARSE y el Instituto Ethos y que consiste en un patrón de indicadores. “Es una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de las empresas que refieren a la incorporación de prácticas de responsabilidad social, al planeamiento estratégico, al monitoreo y desempeño general corporativo.” (IARSE, 2012b, p. 7)

Es por lo dicho anteriormente que cada organización deberá determinar sobre la base de su situación, qué prácticas responsables adoptará. Algunas de ellas serán rentables como el ahorro en electricidad, agua o reciclaje, y pueden estar sujetas a un estudio cuantitativo de costo beneficio. Otras, a pesar de ser rentables no se podrán comprobar su rentabilidad; y otras en cambio, requerirán un análisis cualitativo y basarse en el juicio de los directivos de la empresa, debido que sus beneficios son intangibles y en el largo plazo.

#### **4.3. Los procesos de decisión de compra de los consumidores.**

Se ha vuelto notorio que la sociedad demanda una mayor involucración por parte de las empresas en la atención y solución de los problemas que los aqueja, manifestando su apoyo a favorecer a aquellas que dedican esfuerzos en este sentido. Los barómetros de opinión sobre la responsabilidad social, señalan que existe un aumento de interés y de conocimiento en la sociedad acerca de las responsabilidades sociales y ambientales de las organizaciones. Además estas encuestas revelan que existe una disposición significativa en los consumidores a castigar a las organizaciones irresponsables y a premiar, aunque en una menor escala, a las responsables.

Schawalb (2011, pp. 103-104) expresó que la actitud mencionada sobre los consumidores es mayormente marcada en los países de Latinoamérica, en donde las organizaciones privadas tienen un peso considerable en la economía de los países y la

sociedad tiene expectativas muy altas acerca de la contribución de las organizaciones por la solución de los problemas sociales.

Son frecuentes las publicaciones que se realizan respecto a estudios sobre la opinión de los consumidores sobre sus consumos responsables, y casi siempre con el mismo resultado en donde los consumidores declaran que comprarían productos que hubieran sido producidos de forma responsable, o que contribuya a causas sociales, incluso mostrándose dispuestos a pagar un sobre precio si han sido elaborados de forma responsable.

Sin embargo, Bigne Alcañiz y Currás Pérez (2008, pp. 10-15) de la Universidad de Valencia publicaron en *Universia Business Review* que a pesar de las tendencias favorables en los estudios de opinión, en el mundo académico como en la práctica empresarial continúan existiendo dudas respecto a si la RSC influye en las decisiones de compra de los consumidores, y de ser así, por medio de qué mecanismos se produce dicha influencia. Los autores manifiestan que esto se debe a que existe una contradicción porque en la práctica, son pocos los que se comportan como manifiestan en las encuestas.

A partir de lo que mencionan Vives (2011, pp. 56-58) y Schawalb (2011, pp. 103-105) se puede analizar que la explicación de esta contradicción tiene origen en el método aplicado para recoger la información, es decir, en la manera en que está enunciada la pregunta debido que incita a una respuesta positiva y que la misma es hipotética. La pregunta no debería estar formulada de tal manera de que si comprarían un producto que apoye causas sociales o haya sido elaborado con prácticas responsables, sino interrogando sobre qué productos adquiere porque tiene conocimiento de son producidos responsablemente.

Aquí las respuestas serían diferentes, y es que al consumidor le resulta imposible excepto en algunos productos específicos y en países donde la responsabilidad social esté muy desarrollada, tener conocimientos si los productos fueron elaborados de forma

responsable o si todo el proceso lo ha sido, como por ejemplo, respetando el medio ambiente, utilizando medios de transportes que no contaminan, con empleados en condiciones de trabajo dignas, con sueldos justos, etc.

Además, sucede que cuando la persona es expuesta a una situación real de compra con precios reales, el mismo tiende a basar su decisión de compra en función de la calidad y el precio del producto. A estos efectos, el consumidor está dispuesto a respaldar a las organizaciones responsables, pero siempre y cuando no se sacrifique la calidad o funcionalidad del producto, posea información sobre el comportamiento de la organización y del proceso productivo y los precios sean competitivos.

No obstante, existen otros consumidores que sí toman en cuenta el impacto social y ambiental que tienen los productos que adquieren y lo reflejan en sus decisiones de compras. Aunque representan a un grupo muy reducido, se están viendo en aumento y han aparecido en Latinoamérica. Los mismos representan a una clase de alto poder adquisitivo, donde todas sus necesidades están cubiertas, que conocen sus derechos como consumidores, que están informados sobre el comportamiento de las organizaciones, y que sienten preocupación por su salud y la de su familia y que por tanto, son sensibles a la materia.

Lo que ocurre en la práctica es que el consumidor no ejerce sus derechos porque muchas veces no los conoce, y no cuenta con información sobre los impactos de la empresa, por eso es necesario sensibilizarlo y educarlo. Y esto, representaría un instrumento muy valioso para promover las prácticas responsables de la organización.

En efecto, si se analiza en qué medida está presentes los aspectos vinculados a la RSE en las decisiones de compras, posibilita información acerca del futuro de la responsabilidad social. Pero para que todos los consumidores consideren la responsabilidad social de la empresa en sus decisiones de compras, es necesario que los mismos estén informados sobre sus derechos y exija que se respeten; y que las organizaciones provean de información relevante para facilitarle la toma de decisiones y

asegurar la calidad del producto o servicio que ofrezcan. Finalmente, también resulta conveniente que se difundan las prácticas responsables de las empresas, que los gobiernos regulen políticas e instituciones para facilitar la promoción de las prácticas, y asegurarse de que las mismas empresas diseminen información sobre sus impactos.

#### **4.4. Inversiones socialmente responsables como motor de la RSE.**

Como se hizo mención en el capítulo uno, en dicho apartado se ahondará en el concepto de ISR como promotor de la RSE. La ISR puede ser una forma efectiva en la que los inversionistas sientan que su dinero es invertido en y para organizaciones que comparten sus mismas creencias y valores, y que además han probado registros medioambientales positivos. Si bien la mayoría de los inversores sostenían que probablemente no ganasen tanto dinero invirtiendo únicamente en compañías que compartan los mismos principios, ésta creencia no ha podido ser confirmada en muchos casos.

Se ha demostrado que aquellas empresas que están de acuerdo y que trabajan en pos de producir cambios positivos en el medioambiente, pueden lograr valor agregado que potencie la confianza de los accionistas, y de esta forma, su rentabilidad.

Sobre la base de las declaraciones realizadas por Kinder (2005), presidente de la consultora KLD especializada en investigación y servicios de apoyo, se puede analizar que la ISR es aquella que en las decisiones de inversión se tienen en cuenta no sólo los criterios tradicionales de ésta, tales como rentabilidad, liquidez y riesgo, sino también los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones en las que se invierte el dinero.

Además para el autor, la importancia de este tipo de inversiones radica en su condición de incentivo de la responsabilidad social empresarial, debido a que es un instrumento que posibilita trasladar las demandas de mejora de las políticas y prácticas de la responsabilidad social, de los inversores y de otros grupos de interés, a los

consejos de administración brindándoles legitimidad al momento de tomar una decisión empresarial basada en criterios económicos, como también de carácter social y ambiental.

A partir del análisis de lo que expone la Confederación de Empresarios de Málaga (2009, pp. 59-60) y Shepherd y Peinado-Vara (2009, pp. 49-50) acerca de los mecanismos que existen para facilitar las inversiones a las empresas, se pueden señalar tres como las más importantes.

La primera consiste en incluir o descartar de la cartera de inversión a aquellas organizaciones que tienen buenas o malas prácticas de sostenibilidad.

La segunda son los índices de sostenibilidad, los más destacados son el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) y el *Financial Times Stock Exchange* (FTSE). También existe el Índice de Sustentabilidad Empresarial (ISE), creado en 2005 en América Latina y conocido por ser el primero de este tipo en la región. Estos índices de valoración evalúan para distintas industrias el potencial de sustentabilidad de las organizaciones, examinando sus comportamientos en el ámbito económico, social y medioambiental y en aspectos críticos y puntuales por industria, de forma de considerar las cuestiones claves y el seguimiento o liderazgo de tendencias de negocios que resalten a unas organizaciones de otras.

El hecho de estar incluido en cualquiera de estos índices supone ser una organización cotizada y satisfacer criterios muy rigurosos sobre la gestión del medioambiente, empleo y sociedad. Estar en estos puede representar para la empresa el reconocimiento más grande, y que su accionar tenga oportunidades de ser más atractiva para atraer nuevos inversores

Por último, la tercera forma de inversión socialmente responsable es el activismo accionarial, en donde los accionistas intentan ejercer influencia en las prácticas sociales y ambientales en las empresas en cuyo capital son partícipes. En otras palabras, consiste en el diálogo activo y directo de los inversores con el directorio de la empresa, haciendo



uso de su derecho de participar en la toma de decisiones de la compañía por medio del voto en pos de mejorar el comportamiento ético, social y medioambiental de la misma.

En suma, aunque las ISR repercuten de forma directa en las grandes compañías cotizadas, en la medida en que la presión ejercida por los inversores socialmente responsables sobre las compañías más grandes aumenten, también se incrementará el interés de dichas organizaciones por mejorar sus prácticas de responsabilidad social empresaria, en toda su cadena de valor que habitualmente está compuesta por pequeñas y medianas empresas.

Pero esto no significa que las pymes no sean atractivas a la ISR. En Argentina existen fondos especiales que invierten en pequeñas empresas aunque siguen siendo minoría. Sin embargo, aquellos países con un alto crecimiento en fondos de inversión de pymes son el Reino Unido y Suiza.

## **Capítulo 5: Herramienta para la aplicación y desarrollo de la RSE en las pymes.**

Como se ha hecho mención al inicio del Proyecto de Graduación, el objetivo del ensayo es proponer recomendaciones útiles y sugerencias prácticas de responsabilidad social empresarial para implementar en las pequeñas y medianas empresas. En pos de este propósito, a continuación se presenta una guía de pautas basadas en acciones concretas que pueden desarrollar las pymes para fomentar y desarrollar el sentido de responsabilidad social en su estrategia, sus políticas y en sus actividades diarias.

### **5.1. Objetivo y razón de la Guía.**

La responsabilidad social empresaria ha cobrado una gran visibilidad en la sociedad actual pero todavía, una parte importante de ella continúa asociando la responsabilidad social a las grandes corporaciones, aquellas capaces de invertir recursos y esfuerzos en la materia. No obstante, a las pequeñas y medianas empresas se las vincula con una imagen de apego al pasado, de tradición y por resistirse a los cambios.

Como bien se ha dejado en evidencia en el trabajo, esta realidad no es cierta. Inclusive, muchas pymes son pioneras en investigación y sostenibilidad, y algunas otras en responsabilidad social, aunque el concepto como tal no conforme parte de los asuntos de la organización o del debate interno en torno a su gestión.

En cambio sí es seguro que muchas de ellas, por su naturaleza, confrontan ciertos inconvenientes para acceder a determinadas prácticas y modelos de gestión que continúan cobrando mayor importancia, tanto en la organización interna de la pyme como en su relación con los clientes y la comunidad.

Otras dificultades se relacionan con que algunas empresas desarrollan prácticas responsables sin tener conocimiento que aquello se conoce como responsabilidad social, o con que para ser una empresa socialmente responsable es imprescindible contar con grandes cantidades de dinero, lo cual no es correcto debido a que si bien en las pymes se requieren grandes esfuerzos, éstos no implican que sean estrictamente económicos.

Además de esto, la contratación de profesionales externos para la adopción de un departamento o área de responsabilidad social, también resulta ser un impedimento debido que este tipo de empresas no siempre cuentan con la solvencia necesaria, y cuando las pymes son proveedoras de empresas grandes y son presionadas por incluir prácticas responsables a su cadena de valor. Así como pueden sentirse presionadas a quienes les venden, podrán sentirlo desde otros públicos.

Consciente de estos obstáculos, se ha diseñado una guía de pautas operativas para colaborar con las pymes en su camino hacia un horizonte de sostenibilidad. Considerando que para quienes trabajan en una pyme existe poco tiempo disponible, y más aún para una herramienta de este tipo, se intenta que las recomendaciones y sugerencias que se presentan en la guía sean útiles y factibles para la gran mayoría de ellas, de forma que el tiempo de trabajo que se invierte en la misma sea provechoso y beneficioso para la empresa. Además de que la guía resulte sencilla y de fácil acceso.

Es por tal razón que el objetivo que persigue esta guía es facilitar y promover la implantación de una gestión socialmente responsable en la estrategia, política y prácticas diarias en toda la vida organizacional de las pymes. Siguiendo con esta línea, la elaboración de este modelo pretende contribuir en la adopción para una nueva forma de gestión empresarial por medio de criterios de RSE, y a través de pautas concretas para desarrollar los primeros pasos en esta gestión.

A sabiendas de que el rol de una organización en una comunidad cada vez más sostenible y consciente es esencial, es necesario avanzar hacia una dirección clara para que las grandes y pequeñas empresas se vuelvan protagonistas de una nueva relación con su entorno. Por consiguiente la guía pretende ser una herramienta práctica, un modelo empresarial que permita a las pymes asumir el impacto que ejercen en la comunidad, en la sociedad, trabajadores y en sus grupos de interés.

Por añadidura de lo anterior, la autora de este PG aspira a que la guía sea utilizada como un material de consulta por las pymes para lograr la promoción de buenas prácticas y acciones de responsabilidad social empresarial.

## **5.2. Uso y constitución de la Guía.**

La utilización de la guía está dirigida por un lado, al directivo, gerente o propietario de la pyme que tenga interés en empezar a trabajar en materia de responsabilidad social empresarial o a prepararla en el marco de su organización. Y por el otro, al mismo trabajador de la empresa que tiene la aprobación de la dirección, para empezar con un proceso de acercamiento de RSE.

Por añadidura de lo anterior, si bien no es destinatario directo de este material, la guía también puede ser empleada por consultores como material auxiliar para sus trabajos; o en su defecto, utilizada por organizaciones empresariales o sindicales que estén interesados en introducir la responsabilidad social.

Es conveniente señalar tres cosas, la primera, que la empresa al iniciarse en este proceso debe asignar a una persona que será la encargada de llevar adelante esta gestión; la segunda, que la guía será un modelo de aplicación gradual y hasta el punto que la pyme considere que puede mejorar y beneficiarse con la misma; y tercero, que la guía no brindará asesoramiento previo para capacitar a los miembros de la organización sobre la responsabilidad social empresarial, sino que servirá como guía para comenzar de lleno en la instauración de una estrategia de RSE, pero sí se ofrece en el anexo 2 información necesaria para introducirse en el concepto.

Asimismo, la guía permitirá ser implementada como herramienta de referencia para la incorporación de la responsabilidad social en una pyme, dentro de un proceso de mejora continua que ayude a la estrategia y colabore para mejorar la competitividad y el posicionamiento en su entorno social, económico y medio ambiental.

Es preciso señalar que no existe un modelo ideal de empresa responsable al que se pueda aspirar, se sabe que la realidad de cada organización está delimitada por variables y contextos diferentes y que lo que resulta útil para una, puede no serlo para otra.

A sabiendas que no todas las pymes tienen, a causa de su dimensión, entorno o ámbito de actividad, las mismas necesidades o enfrentan los mismos riesgos en lo que se refiere al desarrollo de la responsabilidad social, la aplicación de la guía debe realizarse de forma progresiva, así como a su a su naturaleza, dimensión y sector.

La guía de pautas consta de cinco etapas y dos anexos. La primera, brinda sugerencias que se necesitan tener en cuenta antes de realizar el diagnóstico y aplicación del plan de acción de RSE; y la segunda, se basa en la elaboración del diagnóstico mismo para conocer la situación actual que presenta la empresa, y que permitirá una base sólida, sencilla y coherente para una mejor incorporación de una estrategia de responsabilidad social.

Esta segunda etapa permite pasar a la tercera instancia donde se abordan las tres clases de responsabilidad social que podrá asumir la empresa, y presentando a modo de ejemplo, diversas medidas de RSE que pueden implementarse con cada público de la pyme, logrando pasar de la voluntad y el interés del accionar de la RSE a su aplicación.

Luego, en la cuarta etapa se enuncia un modelo de plan de acción que las pymes pueden seguir para facilitar la incorporación de la estrategia de RSE a la vida organizacional. Y por último, la quinta etapa reside en los elementos que la empresa debe recurrir para lograr una correcta evaluación y seguimiento del plan de acción una vez iniciado y finalizado el mismo.

Con respecto a los anexos, el primero de ellos incurre en un listado de términos claves en materia de RSE que los miembros del comité deberán conocer y capacitarse previamente de iniciar la implantación de la estrategia responsable en la empresa, es decir, antes de poner en práctica esta guía. Y finalmente, el último anexo consiste en un

listado de referencias de páginas *web* que podrían reportarles de interés para que las pymes puedan ampliar y profundizar su conocimiento sobre responsabilidad social empresarial.

### **5.3. Guía de pautas para fomentar y desarrollar el sentido de RSE en las pymes.**

#### **5.3.1. Primera etapa: Consideraciones generales.**

Para lograr un contexto de formalidad y comunicar el nuevo desafío de la empresa con la responsabilidad social empresarial, resulta conveniente que la dirección o gerencia firme un comunicado para informar el compromiso de la organización de realizar un diagnóstico, facilitar los recursos necesarios para su realización y asumir los principios y criterios esenciales de la RSE.

Como se dijo anteriormente, es imprescindible que se escoja a una persona para ser el responsable del proceso de instauración de la RSE y de diagnóstico. La misma deberá contar con tiempo disponible, de recursos necesarios para liderar el proceso de diagnóstico y de un grupo de personas predispuestas para trabajar en equipo y facilitar la implementación de la RSE en la empresa.

Antes de iniciar la etapa de diagnóstico, estas personas deberán ser capacitadas con conocimientos básicos que los acerquen al terreno de la responsabilidad social, para que de esta manera puedan impregnar una cultura responsable al resto de sus compañeros y de la empresa. Por tal razón se recomienda leer la guía en su totalidad, especialmente el anexo 1 y 2, porque en la primera se presentan aquellos términos que deberán conocer antes de empezar a desarrollar sus labores, y en el segundo se ofrece un listado de páginas *web* sobre foros y organizaciones de las que la pyme se puede valer para adentrar o iniciarse de conocimientos en materia de RSE.

Algunos consejos a tener en cuenta para la selección de la persona que liderará el diagnóstico, es que debe poder tener acceso directo con la gerencia o la dirección,

debido a que es probable que durante su labor, requiera ayuda para continuar o despejar dudas por lo que un contacto directo con la dirección sería importante.

Por otro lado, debe ser una persona con credibilidad interna dentro de la organización y que sepa vincularse de manera fluida para que de esta manera, las personas perciban en él o ella un interés sincero por que el tema progrese. Por último, sería favorable que la temática le reporte interés y motivación.

Por añadidura de lo anterior, también será oportuno contar con otra persona que se encargue de recopilar información sobre responsabilidad social, comunicar las medidas responsables tanto a los trabajadores de la empresa como a la sociedad, y escuchar y recoger sugerencias y recomendaciones propuestas por los mismos para ampliar y profundizar las medidas que podrán ser adoptadas.

Todas estas personas que ayudarán en el proceso conformarían lo que se conoce como comité de RSE, que perdurará en la empresa para que esta práctica se mantenga en el tiempo, no se interrumpa en tiempos de crisis y sea efectiva.

Es conveniente poner el acento en que el tamaño de la pyme será un factor determinante al decidir si las personas del comité serán trabajadores de la empresa que dejarán sus puestos de trabajo para conformarlo, o si desempeñarán esta nueva tarea a la par de sus puestos de trabajo; excepto que se contraten nuevos trabajadores para conformar el comité.

### **5.3.2. Segunda etapa: Diagnóstico.**

Es preciso señalar que en el momento que la pyme vaya a implementar las acciones de responsabilidad social, no consistirán en adoptar medidas puntuales sino que será por medio de un plan de acción que guiará la gestión de la empresa de forma guiada y gradual. Pero antes de la incorporación de estas medidas responsables es necesario realizar un diagnóstico previo.

Cuando las empresas deben hacer cambios o ajustes en sus estrategias, intuitivamente se realiza dicho diagnóstico para conocer el estado de situación actual de la organización en ese momento. Siguiendo con esta misma lógica, en esta segunda etapa la pyme necesitará hacer lo mismo, permitiendo conocer cómo se encuentra la empresa en los distintos ámbitos y aspectos en materia de responsabilidad social empresaria.

El diagnóstico permitirá que la pyme determine en dónde residen sus fortalezas y debilidades en terreno de RSE, construir una visión clara y comprensible de la situación actual de la empresa en lo que concierne a responsabilidad social, y detectar las áreas dentro de la empresa que puedan mejorarse para que cuando se diseñe el plan de acción responda a las necesidades actuales y futuras.

Es difícil estimar de manera asertiva cuánto tiempo y esfuerzo le demandará a la pyme la realización del diagnóstico debido que las empresas son muy diferentes una de otra, tanto en tamaño, sector de actividad, en lo referente a su punto de partida en materia de responsabilidad social, y en su experiencia en trabajos como éste. Pero gracias a la realización del estado de situación, la empresa tendrá será consciente de su situación respecto a la RSE.

Para eso en la realización del mismo, se deberá identificar los grupos de interés con los que la pyme interactúa y conocer cuáles son sus necesidades y preocupaciones; realizar un análisis de la competencia y de su entorno local; diseñar un código de ética con prácticas socialmente responsable; revisar las prácticas de gobierno corporativo para implementar prácticas responsables en esta área; y finalmente, verificar las declaraciones de visión, misión y valores.

En lo tocante a los grupos de interés, una empresa no sólo produce y comercializa bienes y servicios sino que además, es una organización que se relaciona con diferentes públicos. Los mismos son partes interesadas en el funcionamiento y desarrollo de la



entidad, pero a su vez se ven afectados de forma directa o no por las actividades de la empresa.

La persona encargada de realizar el diagnóstico deberá identificar cuáles son los grupos de interés con los que la pyme interactúa. Por ejemplo, trabajadores, accionistas e inversores, proveedores, consumidores y clientes, comunidad, etc. Una vez que los haya reconocido, se podrá empezar a reunir toda la información sobre sus necesidades y expectativas. Estos datos podrán ser suministrados a través de distintas vías como encuestas de satisfacción, reuniones de grupo con los dirigentes de la comunidad, entrevistas, análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de cada grupo, etc., pero siempre manteniendo una comunicación fluida con cada uno de ellos. Una vez recopilada toda la información necesaria, la pyme tendrá que orientar su gestión hacia el establecimiento de medidas responsables que permitan satisfacer dichas necesidades y expectativas.

A modo de ejemplo, se presentan algunos intereses que persiguen estos públicos. Los trabajadores se muestran atraídos por que la empresa genere un buen clima de trabajo, que el ambiente del mismo sea saludable y les brinde seguridad. En cambio, los accionistas e inversores, buscan alcanzar buenos estados financieros que reflejen el acierto que implica contar con una estrategia de responsabilidad social. Los proveedores, en lograr una relación duradera con las empresas responsables. Los consumidores y clientes, en productos y servicios de calidad, que hayan sido parte de un proceso de producción responsable respetando el medio ambiente y a buen precio. Y finalmente, la comunidad presentan necesidades y expectativas de creación del empleo, el apoyo a sus actividades y en contribuir al bienestar social.

Por otro lado y con respecto al análisis de la competencia, el mismo es importante para la pyme debido que le aportará información valiosa en el estudio de su entorno, por ejemplo, investigando sobre su posición en el sector a nivel regional y nacional y si están realizando acciones de RSE, de qué tipo y el nivel de éxito que tienen.

En lo referente al análisis del entorno de la pyme, se entiende a hacer un estudio sobre las iniciativas de responsabilidad social que las instituciones públicas y privadas estén promoviendo. Esto posibilitará a la pyme que pueda, eventualmente, beneficiarse de estas iniciativas.

Una vez identificado los grupos de interés y realizado los análisis correspondientes, se dará paso a hacer hincapié en la misión, visión y valores declarados por la pyme. Resulta evidente que si la empresa desea definir una estrategia donde se tengan en cuenta los aspectos de responsabilidad social empresaria, los valores, misión y visión, deberán ser coherentes con la misma. Por tal razón debemos revisarlos o si no se han desarrollado, establecerlos.

En ocasiones sucede que las pymes, sea por su naturaleza o dimensión, no tienen definido estos conceptos, a pesar de que sean conocidas por los integrantes de la empresa. Independientemente del caso, el análisis deberá realizarse porque del mismo dependerá la firmeza y coherencia de todo este proceso, y de la transversalidad del concepto de responsabilidad social empresaria.

Es importante que la visión, misión y valores tengan un enfoque responsable en su declaración, que le brindará y atribuirá sentido y propósito como organización. La misión es la razón de ser de la organización, lo que ésta quiere lograr con su negocio. Debe integrar valores como la eficacia y la transparencia, es decir, valores que reflejen la forma en que la pyme se comprometerá con el medio ambiente, la comunidad y sus trabajadores. Esta visión socialmente responsable se definirá de forma integral y que constituya valores que estén alineados con su compromiso a la RSE.

Por otro lado, la visión es la perspectiva de futuro de la organización, la definición del negocio o de su actividad. Establecida desde una perspectiva responsable debe incluir aspiraciones vinculadas con su contribución al desarrollo sostenible, y preguntándose de qué forma la pyme, a través de sus bienes y servicios, contribuye al desarrollo de su entorno y comunidad donde opera.

Es imprescindible que en el momento de sus delineamientos, ambas incorporen la participación activa del personal que lleva a cabo el producto o servicio que brinde la pyme, mediante su apreciación acerca de la pertinencia y aplicabilidad.

Por último, los valores representan cómo la empresa hace sus negocios, refiriéndose a las políticas y manera de proceder tendientes a establecer el marco ético que guía la gestión de la organización. Es necesario que en su declaración, se incluyan directrices que reflejen el compromiso asumido por la empresa hacia sus grupos de interés, por tal razón es importante identificarlos y conocer sus necesidades y preocupaciones.

Es importante la participación de los gerentes como líderes morales ya que al ser tomados como ejemplos de comportamiento, tienen gran influencia en las decisiones de los empleados de seguir una conducta moral o no, también para lograr una mejor adherencia e identificación de la misión, visión y valores en todos los miembros de la organización.

El siguiente paso del diagnóstico consistirá en que las pymes implementen prácticas de RSE en su código de ética. En el caso de que no cuenten con dicho instrumento, podrán aprovechar esta oportunidad para promover los derechos humanos, laborales y medioambientales. A través del mismo se plasmarán los valores, normas, directrices y comportamientos que la pyme tendrá de manera cotidiana. El mismo es importante porque es considerado como un elemento fundamental y estratégico para la conducción de la empresa, y en el cual se establecerán las formas en que la misma se relacionará en cuestiones éticas con sus trabajadores, proveedores, clientes y comunidad.

La forma en que la empresa adoptará prácticas de responsabilidad social en esta área es integrando la participación de los miembros de la organización, principalmente al personal porque son quienes tienen mayor conocimiento del funcionamiento cotidiano de la pyme; y a través de la comunicación del código por los mecanismos de comunicación

interna y externa que cuenta la empresa. Es importante darlo a conocer a toda la plantilla de trabajadores, proveedores, clientes y su entorno local.

Además de esto, se podrían generar mecanismos para presentarlo a cada nuevo miembro de la pyme; adjuntando los principales puntos del código al contrato de trabajo; y disponiendo de un sistema que garantice el anonimato de los reclamos o denuncias por incumplimiento del código de ética, ya sea de forma escrita o por medio de una llamada telefónica.

En lo que respecta al gobierno corporativo, el concepto atañe a un sistema dentro de la empresa que protege los intereses de sus grupos de interés. A pesar de que es un concepto que se asocia con las grandes empresas, las pymes también pueden disponer de un gobierno corporativo integrado por un directorio. Recordemos que se trata de un grupo de personas que protegen y aseguran el correcto funcionamiento y transparencia de la empresa, principalmente de los financieros.

Es beneficioso adoptar prácticas de RSE en esta área, pero en el caso de las pymes es posible que no exista un directorio en ellas. Sin embargo, la gerencia o los propietarios pueden asumir estas funciones y responsabilidades que tienen este tipo de gobiernos. Otra práctica de RSE involucraría que dentro de las funciones del gobierno corporativo, se integren factores importantes en materia de sustentabilidad, por ejemplo factores sociales, económicos y ambientales; y que cada trabajador tenga conocimiento de cuál es la función de dicho gobierno y los distintos cargos.

Una vez finalizado el diagnóstico, se deberá volcar toda la información en un informe que esté redactado de manera sencilla y sintética, con el propósito de acercárselo a sus principales *stakeholders* (empleados, clientes y proveedores). De esta forma, la pyme garantizará un elemento clave de la responsabilidad social: la transparencia. Adicionalmente, resultaría aún mejor que dicho informe esté sujeto a posibles recomendaciones, verificaciones e indicaciones por parte de los públicos de la

empresa, y así lograr una doble vía de comunicación en donde todos tengan la oportunidad de participar. Lo esperado es que esto permita reforzar el plan de acción, para que sea más realista y enfocado y a su vez lograr una imagen positiva.

No obstante, la comunicación de este informe se llevará a cabo si la empresa tiene un compromiso real por adoptar una estrategia de RSE ya que en caso contrario, puede crear falsas expectativas y generar una imagen negativa. También es importante que se resalten los aspectos positivos como las cuestiones prioritarias a trabajar, y así lograr una disposición positiva hacia la mejora.

La persona encargada de la realización del diagnóstico, deberá tener en cuenta que en la difusión del mismo se debe facilitar a las partes interesadas, un plazo razonable para que puedan contestar con sugerencias, recomendaciones o áreas en las que se podría mejorar.

Una vez cumplido el plazo, se tendrá que responder a todas las personas que han realizado su aporte agradeciendo su interés e indicar si se han incluido o no al documento, justificando con claridad los motivos de la decisión. De esta forma se fortalecerá la participación y se motivará a que continúen formando parte de futuras fases del proceso. En este momento, la empresa está dispuesta a abordar la siguiente etapa.

### **5.3.3. Tercera etapa: Definición de responsabilidades asumibles.**

En este momento de la guía y una vez elaborado el informe sobre el estado de situación en el que se encuentra la pyme, la empresa deberá definir el compromiso de RSE que será capaz de asumir y por tal razón, deberá considerar que existen tres tipos de responsabilidades y sobre las cuales tendrá que establecer prioridades.

Dicha clasificación tiene como objetivo ser una contribución para que la pyme pueda identificar sus necesidades y oportunidades en responsabilidad social, así como también analizar las acciones que está realizando en materia de RSE, a fin de que en la

cuarta etapa pueda establecer un plan de acción a corto y mediano plazo con sus prioridades.

La primera de ellas es la responsabilidad primaria, que es inherente a la actividad de la empresa y refiere a la necesidad de la empresa por reparar los daños ocasionados por su operación y funcionamiento. Por ejemplo evitando el derroche de productos, reduciendo el uso y emisiones de productos tóxicos, y elaborando productos que no sean nocivos para la salud o el medio ambiente, y que hayan sido elaborados bajo condiciones justas de trabajo.

La segunda es la responsabilidad secundaria, y tiene vinculación con la incidencia de la actividad de la empresa sobre sus grupos de interés, es decir, en mejorar los efectos que tiene la actividad de la empresa sobre sus públicos. Por ejemplo, medidas abocadas al logro de un equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de los trabajadores, escuchando y atendiendo sus necesidades, estableciendo relaciones de mutuo beneficio con los proveedores, apoyando y promoviendo las actividades culturales y deportivas de la comunidad local, facilitando el empleo y la actividad económica de la comunidad, y contribuyendo a mejorar el medio ambiente.

Y por último, la responsabilidad terciaria que son medidas destinadas a mejorar aspectos puntuales del ámbito social de la empresa y que van más allá de la actividad de la misma. Por ejemplo, facilitando el trabajo de tiempo parcial para las personas que por necesidad o problemas lo requieran (siempre y cuando no dificulte el proceso productivo), favoreciendo con descuentos en servicios y comercios de la comunidad, y promoviendo la participación en programas de ayuda a la comunidad.

Es preciso señalar que la pyme deberá empezar a preocuparse por lograr la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo primero a sus trabajadores, sus condiciones de trabajo y a la calidad de sus procesos productivos, a pesar de que los límites internos y externos de una empresa sean cada vez más difusos.

### **5.3.3.1. Acciones socialmente responsables en función del grupo de la empresa.**

A continuación, se detalla una serie de acciones socialmente responsables para que la pyme pueda tenerlas en cuenta, a modo de ejemplo, cuando se presente la oportunidad de ésta por definir sus propias medidas de RSE, y que establecerán para cada grupo de la organización. Las mismas tienen el propósito de orientar a la empresa a la hora de establecer sus acciones de mejora; y para un mayor entendimiento están clasificadas en función a los grupos de interés que tiene una pyme, estos son: propietarios, competidores, gobierno corporativo, autoridades locales, trabajadores, proveedores, consumidores y clientes, comunidad y medio ambiente.

#### **5.3.3.1.1. Propietarios.**

Las acciones que se pueden desempeñar en este grupo es que cuando sean requeridos se provea información transparente de los estados financieros de la empresa; se establezca un protocolo de relaciones con los inversores; se compartan prácticas responsables con otras empresas u asociaciones; y se participe de jornadas donde se promocióne la RSE en la región o en el país.

#### **5.3.3.1.2. Competidores.**

Algunos consejos a trabajar podrían estar relacionados con el respeto a los derechos de propiedad de los competidores, es decir, a sus patentes y marcas; promover el diálogo y la integración con asociaciones, foros o redes que puedan utilizarse como punto de encuentro con la competencia para el intercambio de experiencias y conocimientos valiosos; incorporar mecanismos para evitar la corrupción; y prevenir la difusión de información fraudulenta o tendenciosa en contra de la competencia.

Es preciso señalar que trabajar en conjunto con otras empresas del sector o que tengan inquietudes parecidas respecto a la RSE, puede generar un efecto positivo para

optimizar el impacto de dichas acciones, incrementar los recursos y contribuir a difundir y promover mejores prácticas.

#### **5.3.3.1.3. Gobierno corporativo.**

Además de las acciones de responsabilidad social que se mencionó en la etapa de diagnóstico y que se pueden implementar en este sector, se puede sumar algunas otras, como por ejemplo cuando los propietarios o inversores lo soliciten, o de forma regular, se provea de información transparente, verídica y contrastada en referencia a los aspectos de la gestión económica, financiera y del ámbito de la RSE.

Otra sugerencia es que la empresa se comprometa expresamente con la responsabilidad social, mediante una revisión de las declaraciones de la empresa (visión, misión y valores). Es en este momento donde la empresa deberá desarrollar una visión responsable de estos conceptos, tal como se explicó en la etapa de diagnóstico.

A pesar de que por lo general en las pequeñas empresas los propietarios y la gerencia se concentren en una misma persona o familia, esto no las libra de seguir un comportamiento ético en su gestión.

#### **5.3.3.1.4. Autoridades locales.**

La relación de esta área con las pymes es muy importante, porque además de vincular a la organización con su entorno, la implementación de prácticas responsables puede tener efectos muy positivos en el momento de participar en concursos y licitaciones para obras y compras públicas.

En este caso las recomendaciones frente a este grupo serían, por ejemplo, de que se informen de manera constante sobre las nuevas exigencias reglamentarias, colaboren en la adopción de medidas que contribuyan a la igualdad de oportunidades, eviten prácticas deshonestas por evasión de impuestos y morosidad, y se informen sobre



iniciativas que estén llevando a cabo para que la empresa pueda involucrarse en ella o pueda ajustarlas a sus productos y servicios.

#### **5.3.3.1.5. Trabajadores.**

Esta es un área de la RSE más notoria donde se observa la importancia de adoptar prácticas responsables que trascienden las regulaciones legales. Aquellas empresas que aplican este tipo de prácticas con los miembros de su organización, se distinguen con mayor relevancia de las que no lo hacen, porque mejoran su imagen y prestigio, incrementan su competitividad, ayuda a generar una cultura corporativa bien definida, consolidan la fidelidad y compromiso de los trabajadores y logran relaciones a largo plazo con ellos.

Dentro de este grupo se pueden adoptar infinitas prácticas, por ejemplo acciones preventivas tendientes a cuestiones de higiene y salud dentro de la empresa; adoptando políticas de salud, capacitación, contratación y de beneficios; incurriendo en prácticas para compatibilizar la vida laboral y personal del trabajador; e implementando una política de previsión que vele por el bienestar de los trabajadores cuando se jubilen.

En el caso de las acciones en terreno de la higiene y la salud, se pueden realizar charlas para que todos los trabajadores de la pyme tengan conocimiento de los riesgos laborales que puedan existir y cómo evitarlos; elaborar un manual de seguridad e higiene que otorgue instrucciones, maneras de proceder y sanciones, y que pueda ser comunicado a todos los miembros; y por último, comprobando de manera regular si la empresa cumple con la legislación en materia de seguridad e higiene.

Respecto a prácticas de RSE que pueden implementarse adoptando políticas de salud, las mismas podrían estar orientadas a generar programas que promuevan estilos de vida saludable, como la promoción de hábitos alimenticios, de incentivos para la inscripción a centros de actividad física, o de apoyo para aquellos fumadores que deseen dejar de fumar y se los pueda ayudar empezando desde la empresa.

Otras sugerencias se basan en asegurar que la empresa garantice espacios bien iluminados y limpios para que se transformen en ambientes agradables y saludables para trabajar; y promoviendo ideas para mejorar el clima laboral, una relación de participación, comunicativo, transparente y respetuoso.

Por otro lado en las políticas de contratación, se podría establecer un mecanismo que promueva la contratación de trabajadores en igualdad de oportunidades, que sea transparente y claro, donde no se discrimine y fomente criterios de selección homogéneos e igualitarios; o certificar a la pyme con la norma SA 8000, que es una norma universal e integral que se sustenta en que todo ambiente de trabajo debe ser gestionado de tal forma que garantice los derechos humanos básicos.

También se podrá ayudarlos en promover el desarrollo de las carreras de los trabajadores, analizando la situación de cada uno, ayudándolos a identificar sus metas a largo plazo y diseñando un plan a seguir; permitiendo que los mismos puedan proponer ideas y sugerencias para mejorar las políticas de ambiente de trabajo y de nuevas iniciativas que la empresa puede implementar; que el personal con mayor experiencia compartan sus conocimientos con aquellos de reciente incorporación; y priorizando el empleo estable frente a los contratos temporales.

En lo tocante a políticas de capacitación, aquí se podría trabajar desde la idea de ofrecer cursos de capacitación en distintas áreas, diseñados para que cualquier empleado tenga acceso, que permitan elevar la empleabilidad de otros y mejore el nivel de profesión. Además se podrían invitar a personas con conocimientos vinculado a la actividad o rubro de la empresa para que dicten clases al personal de la pyme.

En referencia a las políticas de beneficios, las mismas podrían consistir en contemplar las remuneraciones del personal, mejorar su satisfacción laboral y en adoptar un conjunto de beneficios. Por ejemplo, otorgando permisos especiales, bonos, convenios, etc. Estos beneficios deberán ser equitativos, en consonancia con la realidad

de la pyme y a su alcance con la afiliación a seguros, y manteniendo una comunicación fluida y clara sobre su durabilidad y procedimientos para su acceso.

En lo concerniente a adoptar prácticas de RSE que permitan generar un equilibrio en la vida laboral y personal del empleado, en una pyme resulta sencillo saber de la situación personal de cada uno. Una buena conciliación entre estos dos ámbitos podría verse mejorada al considerar el trabajo a distancia o desde el hogar, compartiendo turnos, promoviendo el tele trabajo o reduciendo las horas extras. Además podría considerarse el respaldo de las ausencias por razones familiares, realizando actividades recreativas para que los trabajadores puedan compartir con sus familias, otorgando beneficios como la atención a los hijos ya sea para madres y padres, y estableciendo horarios flexibles para las mujeres que reanuden su actividad laboral luego de un post natal.

Y por último y con respecto a las políticas de previsión que podrían integrarse, en el caso que la pyme tenga la posibilidad podría considerar un sistema de medidas que tienda a respaldar el bienestar económico y social de sus trabajadores cuando se jubilen, se puede contribuir ayudando con capacitaciones de los procesos que implica retirarse, con programas de apoyo psicológico a estos trabajadores y que orienten a una mejor jubilación, y con asesoría de los sistemas de ahorro voluntario.

#### **5.3.3.1.6. Proveedores.**

A pesar de que las pequeñas y medianas empresas eventualmente son consideradas como las que proveen a las empresas grandes, ellas también están en la posibilidad de generar relaciones estables con sus propios proveedores. Con este grupo, la pyme podría establecer un código de conducta con el que se logre evitar prácticas abusivas; exigirles requisitos mínimos a sus proveedores como el de no trabajar con mano de obra infantil, ni forzada, que brinden condiciones mínimas para un lugar de trabajo digno; y respeto por el cuidado del medio ambiente.

De la misma manera, se podrían fijar plazos de pago que posibiliten que sus proveedores puedan lograr una estabilidad económica, y realizar capacitaciones o difusión de información sobre la importancia de la responsabilidad social en pos de que los mismos, puedan aplicar estos principios y elevar la calidad de trabajo, rentabilidad y competitividad. Por último, se podrían generar instancias permanentes de comunicación con este grupo y de ser posible, que la pyme fortalezca y privilegie la contratación de proveedores locales o de la comunidad donde opere.

#### **5.3.3.1.7. Consumidores y clientes.**

Desde la óptica de este grupo se pueden instaurar múltiples prácticas responsables pero es importante que la pyme también recuerde que es responsable por sus productos y servicios, como también del uso e impacto de los mismos en el largo plazo sobre quienes lo consumen, sus clientes y la sociedad.

Es necesario que la pyme empiece por conocer el grado de satisfacción y fidelización de sus consumidores, por ejemplo elaborando un sistema de atención y diálogo con ellos permitan recoger sugerencias, reclamos y quejas. De esta forma podrían ser analizadas y clasificadas para tomar las acciones oportunas. Sin embargo, para el éxito del mismo los consumidores deberán tener conocimiento de este mecanismo. Otra herramienta sería por medio de encuestas a los empleados y clientes, con el fin de reunir información necesaria sobre el nivel de satisfacción en cuanto a la atención frente a los reclamos, producto y servicio en general. El resultado permitirá mejorar las atenciones y la resolución de conflictos.

Además, la empresa podría asegurarse de respetar los derechos de los consumidores en relación a la información y seguridad de sus productos. Otras sugerencias responsables están en fomentar las prácticas de consumo responsable, enseñando y educando a los consumidores la importancia de consumir productos que han sido producidos respetando el medio ambiente y generando menor impacto en ellos.

Resulta beneficioso que se fomente una comunicación continua con los consumidores y clientes, por ejemplo, a través de un sistema de comunicación transparente y eficiente como líneas de atención para ambos, implementando un buzón de sugerencias, o correo electrónico donde puedan dirigirse, etc. Siempre y cuando el sistema además de permitir la recepción de preguntas, sugerencias, quejas y demás, permita un *feedback* de respuestas personalizadas. Incluso podría crearse una base de datos de todos los clientes de la empresa para tener un registro de las relaciones con los mismos y una planificación de las futuras.

La empresa podría continuar con mantener una política publicitaria recurriendo a prácticas que respeten la legislación argentina, que no recurran a publicidad engañosa, ni utilizando símbolos o mensajes sexistas, debido que generarían un efecto negativo en el público e irían en contra de los valores declarados por la pyme. En otras palabras, mantener una publicidad que se desarrolle bajo los principios éticos de la empresa. Una recomendación valiosa es realizar *marketing* con causa social, donde la organización en su publicidad se uniría a causas sociales que lideren organizaciones de la sociedad civil o con organizaciones de la propia comunidad. De tal manera, los consumidores percibirían que al adquirir los productos de la empresa, estarían apoyando de igual y manera estas causas.

Además de esto, resultaría una buena oportunidad que la pyme centre especial interés en que sus procesos de producción y los productos mismos no generen daños en los consumidores a largo plazo. Para esto la pyme podría adoptar un sistema que posibilite el perfeccionamiento continuo de los productos, investigando, innovando y preocupándose de que no generen daños potenciales. Lo ideal es utilizar productos que no tengan impacto ambiental y que los mismos sean comunicados a todos los grupos de interés para su pleno conocimiento.

Por último y en materia de certificaciones, la empresa podría considerar la idea de implementar reportes de sustentabilidad bajo las normas que propone el *Global Reporting*

*Iniciative* (GRI). Hace unos años, la institución presentó la tercera generación de su guía, denominada G3, la misma fue elaborada de tal forma que pueda adaptarse a la realidad de las pequeñas y medianas empresas. Con esta herramienta la empresa conocería su desempeño en el ámbito social, económico y ambiental, la misma además sugiere indicadores que ayudarán a identificar las cuestiones relevantes y observar los cambios positivos y negativos que se van generando en la empresa.

Sin embargo, en el caso de no implementar el G3, la empresa tiene una segunda opción. Podría considerar realizar sus propios reportes de sostenibilidad y certificándose con las normas AA 1000 que ayudarán a la pyme a corroborar la credibilidad y calidad de dichos reportes.

Cualquiera fuera el camino a seguir, para un mejor resultado de implantación de la RSE la empresa puede adoptar las normas ISO 26000. Es una guía que ofrece recomendaciones, consejos, propuestas y orientaciones prácticas sobre responsabilidad social que puede ser aplicado a cualquier tamaño de empresas, desde multinacionales, organizaciones no gubernamentales a pymes.

#### **5.3.3.1.8. Comunidad.**

En ésta área la responsabilidad social empresaria se puede trabajar desde la inversión social y el voluntariado corporativo. La primera refiere a la relación que la empresa establece con la comunidad, en donde la organización toma un rol activo en el establecimiento de iniciativas que permiten solucionar las necesidades de la comunidad donde se encuentra operando.

Cabe señalar que esto no significa que la pyme deba solucionar todas las necesidades que presenten ni tampoco brindar apoyo a todas las iniciativas, sino que dé respuesta a las cosas que puede y quiera hacer como a las que no. Pero sí debe considerar entablar vínculos con organizaciones empresariales y autoridades locales, por medio de un diálogo abierto y fluido. Esto posibilitará unir fuerzas a la solución de

demandas. Por ejemplo, por medio de entrevistas, encuestas y reuniones periódicas; y siempre definiendo representantes de la comunidad como de la empresa y estableciendo acuerdos y compromisos para dejar por escrito lo que se ha decidido en cada reunión.

De regreso a las prácticas responsables en éste área, en materia de inversión social la pyme debería iniciar identificando las necesidades de su comunidad (de personas y organizaciones) y delineando en qué aspectos puede aportar en ella, sea en recursos económicos, físicos o a través de la participación de sus trabajadores en determinadas actividades. Por ejemplo, participando de forma activa en foros de discusión para la resolución de problemas de la comunidad; promocionando y apoyando actividades que promuevan la igualdad de oportunidades; donando equipamiento, mobiliario o equipos usados o sobrantes debido que pueden ser reutilizados en otras actividades, ya sea para la comunidad o para organizaciones locales; y diseñando programas donde la empresa pueda ayudar en determinadas capacidades, por ejemplo, ofreciendo oportunidades para la formación laboral de los jóvenes de la comunidad y comprometiéndose a brindarles futuros puestos de trabajos.

Por último, la segunda área desde donde se puede trabajar la responsabilidad social es el voluntariado corporativo. El mismo consiste en un conjunto de acciones de carácter voluntario que todos los miembros de la organización realizan para apoyar algún proyecto de inversión social. Puede consistir en recaudar dinero para aportar económicamente, dedicar tiempo de los empleados para alguna actividad en especial o para la capacitación de personas. Esto aportará beneficios a los destinatarios de dichas acciones, a la comunidad misma y para la pyme porque generará un retorno positivo en ella, otorgándole mayor sentido a los trabajos realizados.

Desde el voluntariado la pyme tiene varias opciones, por ejemplo, haciendo una búsqueda intensa de los proyectos que podría o esté interesado en apoyar, evaluándolos y decidiendo cuál asistirá. Por ejemplo, si ha localizado un comedor infantil a sus

alrededores y detecta que una de sus carencias más urgentes son los alimentos, podrá gestionar una campaña para recolectar dichos alimentos.

Podrá definir también la manera en que apoyará dicho proyecto, tal es el caso que podrá idear que cada área de la empresa recolecte un producto en especial, y que todos los meses esos productos vayan rotando de área. Además, la forma de involucrarse puede ser un factor decisivo porque la gerencia puede participar de manera activa, en que sean los responsables de la entrega de dichos alimentos.

Es imprescindible que se informe a toda la empresa de las actividades que se desarrollarán, sea por medio de boletines electrónicos, *newsletters*, intranet, reuniones, cartelera, etc. Esto va permitir que se valoren las acciones y se incentive a que los demás empleados participen.

Otra sugerencia es diseñar un sistema de recolección de proyectos que sean elaborados por los trabajadores, con la intención de que ellos mismos ideen iniciativas de inversión social y la empresa, a través de un sorteo y de la selección del mejor proyecto, lo apoye con sus recursos y con un programa de voluntariado.

#### **5.3.3.1.9. Medioambiente.**

Ésta área merece especial atención para la empresa, debido a que las organizaciones por su actividad generan un impacto sobre el medioambiente ya que necesitan consumir recursos que tras su procesamiento provocan desechos. Estos impactos se han transformados en problemas ecológicos. Por tal razón, para iniciar prácticas socialmente responsable, la pyme podría empezar por identificar cuál es la fuente sobre la cual la empresa genera impactos y en caso de ser negativo, minimizarlos, o maximizarlos en caso de ser positivos.

A través de éste ámbito la empresa puede trabajar desde dos aristas; la primera, manteniendo una actitud proactiva ante las demandas del medio ambiente; y la segunda, haciendo frente a los efectos negativos que tiene la empresa por medio de acciones.



En la primera, la empresa debe manifestar preocupación real por el impacto ambiental que causa, sea positiva o negativa, y tener en cuenta la idea de promover e implementar normativas y estándares ambientales que trascenderán las regulaciones existentes.

Como se hizo mención anteriormente, se podrá comenzar identificando los productos, servicios y materias primas que generen un impacto en el medioambiente; también contando con toda la documentación de la legislación argentina para cumplir con dichos requisitos; y posteriormente, haciendo una declaración de principios ambientales, que explicita los compromisos que la empresa está dispuesta a asumir. Estos principios medioambientales pueden basarse en proteger el medioambiente, mejorar el empleo de residuos y desechos de la pyme, minimizar el uso de materias primas y manejar de manera eficiente la energía, etc. La misma deberá dejarse de manifiesto en un documento escrito junto a metas formales a cumplir, para su posterior divulgación a todos los miembros de la empresa y así que se conozca y respete.

Y en la segunda, se hace mención de que la empresa debe hacer frente a los impactos negativos que genera en el ambiente por su funcionamiento. Por ejemplo, adoptando medidas socialmente responsables como el establecimiento de prácticas de reciclaje y de reutilización; reduciendo al máximo el uso de productos desechables y se intercambie por aquellos que puedan ser reutilizables; actualizando los transportes por aquellos que sean verdes, es decir, que permitan ahorrar combustible y reducir la emisión de monóxido de carbono; realizando auditorías verdes con el objetivo de detectar oportunidades para disminuir el consumo de recursos y desechos, por ejemplo, examinando la cantidad de tambores de desechos que la empresa produce de forma semanal o mensual; y promoviendo programas de reducción de consumo de agua.

Por último, se podrían generar capacitaciones a todos los trabajadores sobre prácticas medioambientales. Esto posibilitaría la implementación de dichas prácticas en la empresa, extenderse a sus hogares y que se generen otras nuevas a partir de

propuestas que hagan de iniciativas. También podría utilizarse la energía residual que proviene de otro proceso, por ejemplo aprovechando el calor o presión de un proceso determinado para hacer funcionar otro.

Antes de dar fin a esta etapa, es importante que las pequeñas y medianas empresas propicien el contexto y las circunstancias para que todo el personal de la organización esté orgulloso de la empresa en la que trabajan, y sepan que se valora la contribución que hacen al negocio.

Para finalizar, es necesario señalar que las acciones que la empresa decida realizar serán producto de la identificación de una necesidad, y que serán pensadas y realizadas por los miembros de la empresa con el apoyo de la dirección, y que además satisfarán las necesidades y expectativas de sus públicos.

#### **5.3.4. Cuarta etapa: Plan de Acción.**

Tras las etapas anteriores, la pyme estará preparada para diseñar un plan de acción. No se debe dejar de recordar que en materia de responsabilidad social, los grupos de interés deberán tener una presencia importante en dicho plan. En esta etapa se dilucidarán las vías de la confección de un plan de acción para que la empresa tenga un modelo con el cual guiarse a la hora de llevarlo a cabo. Dicho plan presenta una secuencia lógica de siete pasos a seguir.

El primero de ellos es la formulación de los objetivos a corto, mediano y/o largo plazo que se querrá conseguir en materia en cuestión, y que reorientarán la actividad. Cabe señalar que el o los objetivos deben ser claros, concisos, realistas, mensurables y congruentes.

Una vez delineados, el segundo paso reside en que se establezca con qué grupos de interés la pyme empezará a trabajar. Previamente la empresa deberá conocer quiénes son sus grupos de interés y qué expectativas y necesidades tienen.

En tercera instancia, se debe definir cómo se va proceder con cada grupo y qué acciones de mejora se implementará, es decir, qué prácticas socialmente responsables la empresa va llevar a cabo con cada uno. No obstante, se debe prestar especial atención a que cada acción de mejora que se plantee debe estar alineada a los objetivos planteados. Ahora bien, dichas medidas deberán ser sometidas por la empresa a un proceso de jerarquización, por ejemplo, empezando con aquellas que produzcan mayores beneficios para la pyme, o para sus grupos, o incluso empezar a trabajar con aquellas debilidades que fueron detectadas en el diagnóstico.

El cuarto paso es la definición de los indicadores de resultados y se propone establecer un indicador cuantitativo por cada medida de mejora propuesta en el paso anterior. Estos indicadores permitirán realizar el seguimiento y gestión de la evolución de las acciones de RSE en la próxima etapa de la guía, y también conocer el éxito o fracaso de los objetivos una vez que haya concluido el plazo para su alcance.

Por ejemplo, si la empresa se plantea como objetivo implementar prácticas de ahorro de energía y una de las medidas adoptadas es el uso de paneles solares fotovoltaicos y/o aerogeneradores, el indicador cuantitativo correspondiente de dicha acción sería el porcentaje de energía ahorrada proveniente de estas fuentes de energía.

Sin embargo, para complementar la medición de los indicadores el comité de RSE deberá conocer el valor de cada uno de ellos antes de comenzar con el proceso del plan de acción. De esta manera en el momento de evaluación en la próxima etapa de la guía, se podrá cotejar este valor con el obtenido una vez finalizado el plazo de cumplimiento de los objetivos, y así conocer si se han cumplido o no los objetivos propuestos.

Por ejemplo, se deberá conocer cuál es el consumo de energía promedio de la empresa para posteriormente, poder hacer la comparación del porcentaje de energía que logró ahorrar gracias a la adopción de fuentes renovables.

El quinto paso reside en determinar qué herramientas de comunicación se van utilizar para la difusión de dichas medidas. Esto requerirá identificar las formas de comunicación más efectivas para cada uno de los grupos y combinar las distintas herramientas de comunicación. Para los mismos la empresa deberá utilizar los canales de comunicación interna y externa que tenga o adoptar otros nuevos. Las medidas pueden ser comunicadas a través de las carteleras, página *web*, reuniones con los dirigentes de la comunidad, revista interna, intranet, a través de la prensa local, visitas a clientes, boletines electrónicos de RSE, etc.

El siguiente paso es establecer los recursos que se facilitarán para el logro de los objetivos. Se debe tener en cuenta que la dirección o gerencia junto con el comité de RSE deberán decidir los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, como también la disponibilidad de los mismos para su implantación y mantenimiento de la gestión de la responsabilidad social.

El séptimo paso consiste en determinar el plazo de la consecución de el o los objetivos para que de esta manera, dispongan de un marco temporal donde se establezca en qué momento se iniciará el proceso de instauración de la RSE y cuál será el plazo límite a cumplirlos.

Una opción que puede servir para tener una visión completa del plan de acción es realizar un cuadro de doble entrada en el que conste los pasos mencionados anteriormente: los objetivos delineados, los grupos de interés con los que se va trabajar con cada objetivo, las medidas de RSE que se quieren implementar, los indicadores cuantitativos correspondientes para su medición, los beneficios que le atribuirán las nuevas prácticas, las herramientas de comunicación que se utilizarán para su

comunicación, los recursos asignados necesarios para su cumplimiento (coste económico, humano, equipo), los responsables de llevar a su cumplimiento cada medida u objetivo, y el plazo estipulado de cada objetivo. De esta manera se facilitará el seguimiento del plan y ayudará a su posterior evaluación.

Después de haberse seguido estos siete pasos se procederá a aprobarlo. El responsable del proceso de implantación presentará frente a la dirección dicho plan, y con su aprobación se dará paso a su comunicación, en donde será la misma dirección o gerencia que difunda a todos los miembros de la empresa. Todos los empleados deberán conocerlo y tener conocimiento que se adoptará una estrategia de RSE, y los responsables deberán indicarles las acciones concretas y los recursos asignados para su logro.

En esta instancia, se deberán plantear si la formación y capacidad de los elegidos para el despliegue del plan de acción son los indicados para su efectivo desarrollo. Puede resultar necesario que se refuercen, con acciones de sensibilización y formación en lo que respecta a responsabilidad social y sistema de gestión, a todos los implicados del proceso.

#### **5.3.5. Quinta etapa: Evaluación y seguimiento del plan.**

Durante el transcurso del proceso del plan de acción, es recomendable que el comité de RSE lleve consigo un cuaderno en el cual apuntarán las dificultades, observaciones y datos relevantes que se presenten a lo largo del proceso y de la ejecución de las acciones de mejora. Se trata de una herramienta sencilla que permitirá tener un registro de las incidencias en el que el comité recoja toda la información relevante que suceda durante la ejecución del plan.

Esto permitirá que en el momento de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio, como también de las causas del éxito o fracaso de ellas, se pueda complementar la información cuantitativa ofrecida por los indicadores con los datos

cualitativos de las sugerencias e incertidumbres que se hayan podido recoger de este cuaderno, y de cómo se lograron operar las dificultades que se presentaron.

Una vez finalizado el plan de acción y transcurrido el plazo asignado para el cumplimiento de los objetivos, será momento en que las personas del comité deban determinar el grado de cumplimiento de dicho plan a través de una devolución del mismo. Para este motivo es oportuno que se analice en qué medida se han cumplido las acciones de RSE que se hayan planteado, valorar si la comunicación de estas acciones funcionaron correctamente, que los medios elegidos hayan sido los indicados, y conociendo si los objetivos se hayan alcanzado y en qué medida. Por ejemplo, calculando los indicadores de cumplimiento de las acciones que se delinearon en el inicio para conocer el grado de éxito de los objetivos; estableciendo y analizando las razones de los inconvenientes, impedimentos y sugerencias que pudieron haberse originado en el cumplimiento de los objetivos y que están registrados en el cuaderno; y determinando propuestas de corrección, prevención y mejora.

Resultaría oportuno que se elabore un informe de sostenibilidad y difundirlo a todos los grupo de la empresa, por medio de canales de comunicación internos y externos de la empresa. Esta comunicación tiene como fin trasladar los planteamientos e intenciones de la empresa a sus partes interesadas, principalmente como escucha activa de sus sugerencias y necesidades, y su consecuente incorporación a la práctica de la empresa (siempre y cuando esas sugerencias y necesidades sean coherentes con la estrategia de la organización).

El mismo puede ser elaborado bajo las directrices del G3, la tercera generación de guías que propone el *Global Reporting Initiative* y que resultará útil porque está diseñada para las pymes. A través de ella se permitirá conocer su desempeño en el ámbito social, económico y ambiental; y para ello sugiere indicadores que ayudan a identificar las cuestiones relevantes y observar los cambios positivos y negativos que se van generando en la empresa.

A sabiendas que en épocas de crisis los presupuestos se recortan, la pyme puede evitar imprimir los informes de sostenibilidad y en su lugar enviarse en línea, creando un formato sencillo, rico en contenido, haciendo hincapié en los resultados y delineando las próximas metas a alcanzar.

De hecho, si la empresa desea realizar el informe de sostenibilidad por sus propios medios sin incurrir en el G3, puede llevarlo a cabo desarrollando algunas cuestiones mínimas por ejemplo, mencionando el contexto general en el que se encuentra la organización; informando sobre los resultados obtenidos de las medidas aplicadas; dando a conocer los avances en materia de RSE; los inconvenientes que han impedido o dificultado el progreso sobre esta práctica; los retos que se plantearán en un futuro próximo, es decir, ideas de mejora para las medidas que no han tenido el resultado esperado, manteniendo las que sí lograron tener éxito y formulando otras nuevas; y una conclusión de todo el informe.

Los dos caminos para la elaboración del informe, van a permitir un análisis comparativo de la empresa a lo largo del tiempo, reconocer qué avances se han logrado en materia de RSE, y que se identifiquen las metas futuras para el próximo ciclo. El objetivo es que la empresa aprenda de cada experiencia, evalúe sus actuaciones llevadas adelante detectando los errores y éxitos para trabajar en las debilidades y potenciar las fortalezas en el siguiente ciclo de la gestión, de esta forma el ciclo estaría reiniciándose constantemente.

En términos generales, se podrán observar tres estados. La primera, es la más favorable y en la que se habrán podido materializar todas las acciones de mejora propuestas y el logro de objetivos definidos. La segunda, un escenario intermedio en el que las acciones llevadas a cabo no hayan repercutido como la empresa esperaba. Esto pudo haber ocurrido porque no haya habido una correlación de partida entre las acciones de RSE planteados y sus indicadores, o que haya sido necesario un poco más de tiempo para que las medidas se asienten e influyan positivamente en los indicadores propuestos.

Y la tercera, el escenario más desfavorable donde las acciones de responsabilidad social no hayan podido ser llevadas a cabo. Este caso pudo haberse dado por la falta de recursos económicos, humanos y materiales, por falta de tiempo, o desinterés del comité de RSE de iniciar las diferentes medidas.

La pyme deberá evaluar en qué situación de estos tres escenarios está actualmente debido que será muy útil para un nuevo diagnóstico y constitución de un nuevo plan de acción. La empresa mantendrá las medidas con las que ha tenido éxito y resultaron positivas, reorientará aquellas que no produjeron los resultados esperados solventando los inconvenientes que han causado el resultado negativo, y aplicando nuevas acciones.

El fin de este proceso es que esté basado en el logro de un proceso cíclico de mejora y aprendizaje continuo, porque a partir de la elaboración del informe de sostenibilidad, se volverá a reconocer la nueva situación de partida de la empresa, se formularán nuevas propuestas de mejora de aquellas acciones que no han tenido éxito manteniendo aquellas que sí dieron resultados, se volverá a diseñar el plan de acción, se aplicará, se hará un seguimiento y se lo volverá a evaluar.

Serán los recursos que se asignarán; las características de la propia actividad; los lazos de comunicación interna y externa que se mantengan con los grupos de interés; y los indicadores cuantitativos definidos para medir cada acción, serán cuatro aspectos claves a tener en cuenta para lograr que la implantación de las medidas socialmente responsables se logre de forma exitosa y eficiente.

La experiencia y conocimiento recogido después de haberse realizado el plan de acción de RSE harán que el próximo sea más sencillo que el primero, porque todos los miembros de la empresa y sus públicos dispondrán de información sobre el comportamiento de la empresa con la responsabilidad social, y podrán brindarle nuevas reflexiones e información de mayor calidad. Además las metas y objetivos de la empresa



en torno a la responsabilidad social estarán más claras y definidas, así como también los beneficios que esta práctica puede aportar.

#### **5.3.6. Anexo 1: Glosario de términos.**

A sabiendas de que el campo de la responsabilidad social empresarial ha producido su propia terminología, esta sección será utilizada para brindar los conceptos claves en los que el usuario de la guía deberá asesorarse, especialmente porque han sido empleados con mayor frecuencia a lo largo de ella. Este glosario tiene el propósito de que el comité cuando opere la guía domine los términos y no posean interrogantes cuando utilicen la misma. A continuación los conceptos:

Acción social; análisis FODA; cadena de valor; certificación; clima laboral; código de conducta o de ética; comité de RSE; competitividad; consumo responsable; desarrollo sostenible; diálogo con los grupos de interés; estrategia; *feedback*; *Global Reporting Initiative* (GRI); *Global Reporting Initiative G3*; gobierno corporativo; grupo de interés o *stakeholders*; indicadores de resultados; informe de sostenibilidad; inversión social; *marketing* con causa social; misión; medioambiente; norma; normas medioambientales; norma AA 1000; norma ISO 26000; norma SA 8000; partes interesadas; plan de acción; política medioambiental; principio; proceso productivo; responsabilidad social empresarial; seguimiento; sostenibilidad; transparencia; valores; visión; y voluntariado corporativo.

#### **5.3.7. Anexo 2: Referencias web de interés.**

En este segundo apartado, se recogen enlaces *web* de foros y organizaciones de los que la pyme puede obtener ideas útiles y profundizar en conocimientos sobre RSE. Ellos son los siguientes:

CaPyME. Es un portal que difunde información capturada de medios públicos y privadas sobre pymes en torno a la RSE y de distintas regiones del país. En el mismo se puede acceder a información sobre anuncios de financiamientos para estas empresas, modificaciones que hubiera en normativas o en otras nuevas, información sobre comercio exterior, etc.

Portal Capyme. (2012). *Funcionamiento*. Argentina: Portal CaPyME. Disponible en: <http://www.pymes.org.ar/sitio/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=5>

ComunicaRSE. Es un espacio de referencia periodística y de producción de contenidos acerca de la responsabilidad social empresaria y sustentabilidad. Posee un archivo de búsqueda de noticias de los últimos nueve años que constituye un fondo de documentos electrónicos sobre RSE más grande de habla hispana. Desde la web se puede acceder a módulos de capacitación, manuales de sustentabilidad, asesoramiento en el proceso de elaboración de informes y reportes de RSE y sustentabilidad, guías de buenas prácticas aplicadas a diferentes ámbitos, tendencias, entrevistas, etc.

Comunicación de Responsabilidad y Sustentabilidad Empresaria. (2012). *América Latina*. Buenos Aires: ComunicaRSE. Disponible en: [http://www.comunicarseweb.com.ar/?page=america\\_latina](http://www.comunicarseweb.com.ar/?page=america_latina)

Entorno responsable. Es una innovadora forma de desplegar la RSE en las organizaciones. A través de la *web* da respuestas a las necesidades de las pymes sobre la temática y expone ejemplos de herramientas útiles que pueden ayudar a aplicar la RSE, como por medio de una metodología para identificar a los grupos de interés.

Entorno responsable. (2012). *Entornos responsables*. Málaga: Entorno responsable. Disponible en: <http://www.entornoresponsable.com/entornos.php>

Forética. Es una asociación sin fines donde su principal aporte fue la elaboración de la norma SGE 21. Este documento recoge el primer sistema de gestión de la RSE que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación. Desde el portal se puede acceder a la información sobre la fundación Forética y una biblioteca con publicaciones

de interés sobre responsabilidad social, por ejemplo, cuadernos que hablan de voluntariado corporativo, cómo mantener una comunicación fluida con los grupos de interés, documentos relacionados con la gestión ética y el desarrollo sostenible categorizados según su temática y espacio geográfico, notas de prensa, eventos, *newsletters*, y demás.

Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (2012). Biblioteca. Madrid: Forética. Disponible en: <http://www.foretica.org/biblioteca?lang=es>

Fundación Ecología y Desarrollo. Es una entidad sin fines de lucro formada por un grupo de profesionales que trabajan para contribuir a la construcción de un desarrollo sostenible mediante la generación y puesta en marcha de alternativas ecológicamente sostenibles, socialmente justas y económicamente viables, tanto en España como en América Latina. Lo novedoso es que en la página se puede encontrar una herramienta de indicadores ambientales con la que se puede evaluar el estado ambiental de determinados temas y la repercusión de las acciones de la empresa para el medio ambiente.

Fundación Ecológica y Desarrollo. (2012). *Quiénes somos*. Nicaragua: ECODES. Disponible en: <http://www.ecodes.org/quienes-somos/>

*Global Reporting Initiative*. Es una asociación empresarial sin fines de lucro, integrada por grandes empresas que apuestan por el crecimiento sostenido de las empresas desde el punto de vista económico, social y medioambiental. Su objetivo es un foro de diálogo con *stakeholders*, ser una plataforma de *benchmarking* en desarrollo sostenible y ser transmisora de buenas prácticas responsables. En la *web*, la pyme podrá tener acceso a notas de prensa sobre RSE, herramientas para la elaboración de memorias de sostenibilidad destinado a pymes, y descargar toda la gama de publicaciones y documentos sobre de GRI.

Global Reporting Initiative. (2012). *Memorias de sostenibilidad*. Boston: Global Reporting Initiative. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/Memorias-de-Sostenibilidad.aspx>

Instituto Argentino de RSE. Es una organización que trabaja para constituirse en un centro de referencia nacional en materia de responsabilidad social de las empresas. En esta página se puede acceder a los servicios de IARSE, como ser de acompañamiento y orientación a las empresas, de desarrollo y publicación de herramientas de gestión, a un portal de noticias sobre RSE, a capacitaciones para empresarios, cursos y talleres para universitarios, docentes, etc.

Por último también se puede acceder a un consejo consultivo, que es un órgano de consulta acerca de las actividades desarrolladas por el instituto y porta una visión empresarial para acompañar y orientar a las empresas en el mejor cumplimiento de su misión; y permite descargar la adaptación que se hizo del programa PLEARSE (elaborado por IARSE y el Instituto Ethos) para las pymes, que permite medir, comparar y mejorar la gestión de la responsabilidad social para estas empresas, de forma gratuita y de manera sencilla. Es una herramienta de gestión que posibilita el auto diagnóstico y la implementación de la RSE en la empresa.

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (2012). *Indicadores de RSE para Pymes online*. Córdoba: IARSE. Disponible en: [http://www.iarse.org/new\\_site/-site/index.php?put=indicadores](http://www.iarse.org/new_site/-site/index.php?put=indicadores)

Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social. Es una institución que se dedica a la investigación aplicada en el campo del desarrollo social, que refleja las tendencias mundiales así como la realidad de los países en los que lleva a cabo sus investigaciones. La página *web* ofrece información dividida en bloques, por ejemplo, sobre los programas de investigación que desarrolla la institución sobre política social, democracia, mercados, identidades, etc; un área de publicaciones donde se pueden realizar búsquedas por autor, programa, palabras claves, proyectos, título, eventos especiales, etc; sobre actualidad; eventos, y demás.

Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social. (2012). *Acerca de UNRISD*. Ginebra: UNRISD. Disponible en: <http://www.unrisd.org/?t=1&cntxt=-89866&cookielang=es#top>

Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Es una iniciativa de compromiso ético dirigido a que todos los países incluyan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo, medioambiente y lucha contra la corrupción. Es importante señalar que no es un instrumento regulador que plantea normas legales de conducta, ni otorga certificaciones a aquellas empresas que lo cumplen. La organización que se adhiere al pacto asume voluntariamente su compromiso de implementar los diez principios en sus actividades diarias. En la página web se puede conocer cómo participar o adherirse; una base de datos de las empresas adheridas al pacto; trata temas sobre recursos humanos, trabajo, transparencia, anticorrupción; y presenta un listado de noticias y eventos relacionados a la RSE.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (2012). *Los diez principios del Pacto Mundial*. Estados Unidos: United Nations Global Compact. Disponible en: [http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/Los\\_Diez\\_Principios.html](http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/Los_Diez_Principios.html)

RedUnES. Es un punto de encuentro entre universidades privadas, públicas y semi públicas de la región, creada para promover, animar y sensibilizar sobre la RSE. La red propicia la cooperación regional e interregional para el intercambio de nuevos aprendizajes, investigaciones, buenas prácticas y demás. Desde la página se puede acceder a la colección completa de Bernardo Kliksberg, publicaciones de documentos e investigaciones en torno a la responsabilidad social, un campo virtual que tiene como objetivo generar un intercambio fluido de conceptos, instrumentos, experiencias e investigaciones en RSE entre académicos, a nivel profesionales y organizaciones, etc.

Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial. (2012). *Sobre RedUniRSE*. Buenos Aires: RedUniRSE. Disponible en: [http://www.redunirse.org/\\_index.php/?q=node/2](http://www.redunirse.org/_index.php/?q=node/2)

Roadmap. Es una empresa consultora que asesora a las organizaciones a adoptar políticas y estrategias de RSE en el ámbito social, económico y medioambiental. Desde la página web se puede acceder a dos buscadores. El primero, un buscador de recursos

llamado *Quiero saber más sobre la RSE*. En él se pueden encontrar varias páginas relacionadas a la RSE por medio del uso de criterios de búsqueda. Y el segundo, es un buscador de documentos llamado *Quiero leer más sobre la RSE*, en el que se pueden hallar documentos los diferentes ámbitos, materia y aspectos vinculados a la responsabilidad social.

Roadmap (2012). *Quiénes somos*. Málaga: Roadmap, excelencia y responsabilidad. Disponible en: <http://www.roadmap.es/workspaces/quienes-somos>

Xertatu. Es una iniciativa que desarrolla múltiples actuaciones que fomenta de la RSE a partir de planes de actuación. Desde la página se puede acceder entre varias cosas, a un instructivo de cómo redactar un código de conducta y a un conjunto de herramientas adaptadas a las pymes, a sus posibilidades y recursos con el fin de que puedan avanzar en responsabilidad social.

Xertatu. (2012). *Metodología Xertatu*. España: Xertatu. Disponible en: [http://www.xertatu.net/ca\\_plantilla.asp?idMenu=21](http://www.xertatu.net/ca_plantilla.asp?idMenu=21)

#### **5.4. Evaluación y seguimiento.**

Este momento es fundamental que sea llevado a cabo debido a que el seguimiento y evaluación de la guía de pautas permitirán determinar si el objetivo propuesto de pautas está siendo cumplido en las pymes de manera en que fue pensada. En caso contrario, esta instancia va permitir realizar modificaciones y actualizaciones que redireccionen la guía hacia el cumplimiento de su propósito.

Será a través del aporte de los destinatarios y sobre sus experiencias en la utilización de la guía que permitirán actualizarla para lograr una mayor efectividad, ya sea por medio sus sugerencias, recomendaciones por reforzar algunos aspectos de la guía, profundizar o replantear ciertos temas, o en la necesidad de clarificar dudas. No se dejarán de realizar las evaluaciones porque de esta forma se conseguirá un punto de referencia para comparar, la situación vigente con la de antes.

A razón de que a la guía se accederá en formato digital, se han elegido dos plataformas virtuales desde donde los usuarios podrán conseguirla y facilitarán el seguimiento y evaluación del uso que realicen, estas plataformas son *Slideshare* y *Scribd*. A través de ellas, cuando se descargue la guía será anexada a ella una encuesta de preguntas sencillas y de rápida contestación. Una vez completa, los usuarios la reenviarán al mail adjunto con las sugerencias, inconvenientes y recomendaciones que se hayan presentado durante la utilización, implementación y/o experiencia que hayan tenido.

No obstante, las dos plataformas ofrecen una herramienta de análisis estadística que facilita el seguimiento de la guía desde el momento que sea cargada a la página. Por ejemplo, permitirá conocer la cantidad de veces que fue descargada desde el portal, que haya sido compartida por plataformas como *Facebook* y *Twitter*, y entre usuarios dentro de la misma página.

Además, permitirá medir la cantidad de *like* (herramienta de *Facebook* que permite manifestar que la publicación ha sido reportada de interés por el usuario) recibidos y los tuits que mencionan el contenido real de la guía, cuántas lecturas por día se han realizado del documento, y conocer cómo han calificado el contenido a través de una escala de numeración. Lo mencionado anteriormente permitirá el documento pueda ser calificado como relevante y aumentar su visibilidad progresivamente.

También, la asignación de palabras claves al documento proporcionará optimizar la búsqueda de contenido, y habilitarse la opción para que los usuarios puedan hacer comentarios. Toda la información y datos recolectados serán exportados a Excel por las mismas plataformas virtuales para facilitar la lectura y evaluación de los mismos.

El objetivo de estas dos plataformas es conocer si la guía ha sido efectiva y si el contenido fue utilizado. Pero para reforzar estas variables, se realizarán auditorías de un grupo, sector o área de la pyme antes y después de la implementación de la guía a razón de saber si la utilización de la misma, ha cumplido con el objetivo y producido un cambio

en la organización. A su vez, la bitácora propuesta a la organización para llevar un registro de los datos relevantes que hayan surgido durante la implantación del plan de acción, servirá para realizar un cruce de información y ayudar a realizar cambios que fueran necesarias en la guía o en posibilidad de profundizar determinados temas. Es así como la participación de los destinatarios en estas herramientas será crucial.



## **Conclusiones.**

A lo largo del Proyecto de Graduación se logró cumplir con el objetivo delineado y postular recomendaciones y sugerencias, que resultaran prácticas y provechosas, para que las pequeñas y medianas empresas puedan recogerlas e implementarlas en su estrategia de responsabilidad social empresarial y con cada uno de sus grupos de interés.

Como se ha observado, el terreno de la responsabilidad social es muy vasto porque logra abarcar desde la protección del medioambiente, el respeto de los derechos de los consumidores, hasta la manera en que la empresa delinea sus declaraciones de misión y visión. Para que una empresa grande o pequeña logre convertirse en una organización socialmente responsable debe poseer una cultura organizacional que lo amerite. No se puede llevar adelante acciones responsables y comunicarlo como tal, si todos los miembros de la empresa no cumplen con estos patrones de cultura que dice tener y cumplir.

Es por ello que para que una empresa sea responsable, debe diseñar una estrategia responsable y enmarcar todas sus actividades y acciones, en un mismo contexto social, económico y moral. Si los empleados de una empresa trabajan bajo condiciones que no son dignas o seguras, si la empresa evade los impuestos o sus productos tienen un fuerte impacto en el medio ambiente, esta organización no se convertirá en una responsable por el mero de hecho de revertirlo a través de contribuciones a la comunidad, o en apoyar alguna causa social de una ONG.

Cabe señalar que uno de los hallazgos de este trabajo es que la responsabilidad social no es una actividad externa al negocio, sino que por el contrario porque concierne al corazón del propio negocio y a la manera en cómo se lo gestiona. Las actuaciones que la empresa realice deben ser de manera responsable, transparente y basadas en decisiones orientadas por criterios éticos. De esta forma, se infiere que la RSE no es una función que se le asigna a un área de la empresa, tal como sucede con algunos departamentos de responsabilidad social, sino que es una forma de actuar transversal a

toda la empresa; y por tal razón, su liderazgo representa una de las principales responsabilidades de la dirección y que involucra al resto de la organización.

Cuando se habla de responsabilidad es necesario que exista dos o más partes interesadas porque no se debe olvidar que la organización no opera en el vacío, sino que lo hace por medio de la interacción con otros actores, es decir, accionistas, trabajadores, clientes, vecinos, proveedores, etc. Y cuando lo hace, está generando responsabilidades hacia ellos. A estos actores la norma ISO 26000 los llama partes interesadas o *stakeholders*.

La empresa no sólo ha de parecer responsables sino que además ha de serlo, y sólo cuando logre que haya un equilibrio entre los intereses de sus *stakeholders* y los de la empresa, la misma será considerada responsable y disfrutará de la confianza y credibilidad de su público. Para eso, la organización deberá comenzar por respetar a la sociedad y generar compromiso con sus empleados y en todo su entorno, además de conocer quiénes son sus grupos de interés y conocer sus necesidades y expectativas.

La autora de este PG manifiesta que el razonamiento de que una empresa socialmente responsable es aquella que se esfuerza por construir relaciones justas, respetuosas y abocadas a ganarse a cada uno de sus *stakeholders*, resulta ser la idea central del concepto de responsabilidad social. El resto de las demás ideas provienen de ese razonamiento. Estas responsabilidades son fruto de los impactos que sobre esos *stakeholders* tienen las decisiones y acciones vinculadas con las actividades productivas y comerciales.

Sumado a esto, se debe remarcar que la aplicación de la RSE puede realizarse tanto en grandes multinacionales como en organizaciones civiles o, en este caso, en pymes. Y si bien es cierto que a mayor tamaño de la empresa, hay un mayor conocimiento sobre la responsabilidad social y éste es más sistemático, la estructura, facturación, cantidad de empleados o alcance no incide en si es factible o no implementarla, porque el significado que abarca la RSE es el mismo en todo tipo de

empresas. Y a pesar de que se requiera de mucho esfuerzo, estos implican que sean estrictamente económicos.

Si bien la incorporación de la responsabilidad social como filosofía del negocio de la empresa debe ser de carácter voluntaria, la concepción de que su adopción se reserva para las grandes empresas y que implica un presupuesto abultado resulta de la confusión de la responsabilidad social con la filantropía y el *marketing* social. Hacer las cosas de la manera correcta y bien nunca generaría mayor gasto que hacerlas de forma equivocada. Es por eso que a través del trabajo se ha identificado que uno de las cuestiones que limitan el progreso de la responsabilidad social es la inadecuada interpretación del concepto; y por esto existe la necesidad de continuar promoviendo la reflexión y el debate sobre qué es y qué implica.

Se ha reflejado en el trabajo, que la responsabilidad social no debe ser gestionada de manera improvisada, y esto debido a que detrás de una decisión estratégica se debe transitar por un proceso de planificación y llevar adelante una implantación paulatina de este nuevo estilo empresarial. Esta decisión afectará a los grupos con los que interactúe la organización, no debe ser limitada a los trabajadores o a la comunidad sino que debe trascender a todos los públicos con los que se relaciona. Este proceso, a su vez, puede ser liderado por un relacionista público abierto y comprometido con los públicos de la empresa.

Así, en esta nueva visión de negocio cada momento del proceso de producción y de la vida de la empresa, estarán enmarcados por la ética y el compromiso social, para convertirse en una empresa socialmente responsable. Se debe poner especial atención a no perder una visión integral del tema y recordar que es un trabajo a largo plazo, donde se está actuando con personas y que no sólo se trata de programas, actividades e indicadores de gestión. Son seres que esperan mejorar su situación de vida, sin dejar de ser respetadas y valoradas por las organizaciones. Una empresa no debe preguntarse si

es capaz de ser socialmente responsable, porque se ha evidenciado que todas pueden serlo, sino que deben preguntarse hasta dónde llegará su compromiso.

Uno de los hallazgos de este trabajo es que las motivaciones por las que las pequeñas empresas se aproximan y se introducen a la responsabilidad social son éticas y de prestigio, y no pragmático y económico. Resulta importante señalar que para que el aporte de este trabajo y la de muchos otros sean realmente efectivo, también se debe reclamar a los ciudadanos, consumidores, trabajadores, accionistas que sean social y ambientalmente responsables. No se puede exigir únicamente a las empresas que lo sean, porque cada uno tiene su parte de responsabilidad y puede realizar un aporte para contribuir en esto. Es así como la responsabilidad de la empresa es responsabilidad de todos.

No obstante, para pretender que estos consumidores sean responsables hay que educarlos, porque de esta forma considerarían la RSE de la empresa en sus próximas decisiones de compras. Sin embargo, primero, deben estar informados sobre sus derechos y exigir que se los respeten; y segundo, que la empresa provea de información relevante para facilitar esa toma de decisión. Por eso se hace hincapié en que la responsabilidad es de todos.

Si bien se ha concluido que la responsabilidad social ha avanzado mucho en la Argentina, se ha hallado que las personas expuestas a una situación real de compra con precios reales, todavía tienden a basar sus elecciones de compras en función de la calidad y el precio del producto. El consumidor tradicional está dispuesto a respaldar a las organizaciones responsables, pero siempre y cuando no se sacrifique la calidad o funcionalidad del producto, posea información sobre el comportamiento de la organización y del proceso productivo, y que los precios sean competitivos.

Sólo aquellos grupos de consumidores con un alto poder adquisitivo son quienes toman en cuenta el impacto social y medio ambiental que ejercen los productos que adquieren, pero a pesar de que son un grupo reducido se han ido incrementando en toda

Latinoamérica. Debido a que sus necesidades están totalmente cubiertas, tienen conocimiento de sus derechos y de las actuaciones de las empresas, se preocupan por la salud de su familia y la de ellos mismos es que son más sensibles a la materia.

En cambio, los consumidores tradicionales se muestran más interesados en recibir información referente a las medidas de seguridad de los productos, la influencia de los mismos sobre la salud, su calidad, las garantías por productos dañados, el desarrollo por futuros productos y acerca del proceso de producción. Con respecto a esto último, pretenden conocer las condiciones o circunstancias en que son fabricados, por ejemplo, las condiciones de trabajo. No obstante, las asociaciones de consumidores continúan brindándoles información sobre cuestiones clásicas (precio y calidad), sin tener en consideración estas nuevas dimensiones que deberían involucrar el proceso de toma de decisiones. Por eso se recalca la importancia de no solo educarlos, sino que además conozcan sus derechos, exijan información y que además todas las partes estén involucradas para que haya una mayor conciencia y conocimiento respecto a la RSE.

Resulta recomendable que se realice un análisis previo para conocer cuáles son los impulsores (aquellos que presionan o estimulan el comportamiento de la empresa) más relevantes para la pyme, porque si las compras de los consumidores no están influenciadas por la responsabilidad que muestra la organización o porque no tienen manera de conocer cuáles fueron las prácticas involucradas para la elaboración de los productos, de nada sirve que la organización se esfuerce por ser responsable más allá de cumplir con la ley o por cuestiones éticas o morales.

No obstante, a pesar de que el consumidor manifieste que compraría productos con características responsables y luego en la práctica esto no suceda, no se puede negar que están prestando atención, y cada día más, a la ética de las empresas, en los impactos que tienen en el medioambiente y en su comportamiento social para formarse una opinión sobre las mismas.

Por otro lado, como se manifestó en el trabajo, a sabiendas de que toda comunicación que hace la empresa influye en la cultura y que por lo tanto es importante que establezca y defina los contenidos que comunica, la empresa debería empezar a preguntarse cuáles son los valores que realmente guían su comunicación de las acciones que lleva adelante, qué cambios desean generar, pero principalmente, qué conceptos está ayudando a formar en la sociedad y qué clase de acciones provocan los mensajes que emite.

Esto es a razón de que las empresas sugieren y promueven determinados valores en sus comunicaciones que a veces, contradicen los propios previamente definidos, y pierden credibilidad tanto en la sociedad como en el espacio interno. La comunicación además de ser vista como una herramienta técnica, también debe ser entendida como creadora de cultura, formadora de sentidos compartidos, y dentro de la cual la organización se convierte en un actor comunicativo.

De regreso a la realidad de las pymes, se ha percibido que éstas están menos conscientes de los beneficios posibles que le reportan las prácticas de RSE y se complacen con la percepción de estos beneficios, a diferencia de lo que ocurre con las grandes empresas que pueden necesitar evidencia tangible. Sin embargo, resulta muy importante señalar que a pesar de que la pyme tenga conciencia del potencial que existe en esta práctica, para ahondar y propagar su involucramiento la gerencia necesitará ser educada y transitar por un proceso de inducción sobre sus posibilidades, y por otro lado estudiar casos y ejemplos exitosos de empresas semejantes.

Haber llevado adelante este Proyecto de Graduación, permitirá en el futuro ser empleado por otros colegas para que puedan determinar la gestión y estrategia más eficaz de RSE a utilizar en contextos similares. Además puede ser implementado por consultores como material de ayuda o de apoyo para sus trabajos, y por organizaciones civiles, empresariales o sindicatos que se encuentren interesados en introducir la responsabilidad social empresarial a su cultura organizacional.

Para finalizar, del mismo modo en que este trabajo puede ser utilizado en otros ámbitos, la responsabilidad social empresaria puede continuar desarrollándose para trasladarse a las instituciones educativas, como colegios públicos y privados. El objetivo es que puedan realizar acciones para progresar hacia una sociedad de desarrollo sustentable, en este caso estas entidades cumplirían un compromiso doble. Por un lado como educadores y formadores y, por el otro, como formadores de ciudadanos responsables en todas las dimensiones y a través del ejemplo de la misma entidad.

## Lista de referencias bibliográficas.

- AccountAbility (2008). *Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS (2008)*. Londres: AccountAbility. Disponible en: <http://www.accountability.org/images/content/0/5/056/AA1000AS%202008.pdf>
- Andersen, M. y Pazderka, C. (Ed.) (2003). *¿Es la certificación algo para mí?*. Italia: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/ad818s/ad818s00.pdf>
- Álvarez, C. y Paladino, M. (2006). *Comunicación empresarial responsable*. Buenos Aires: Temas.
- Araque Padilla, R. y Montero Simó, M. J. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona: Icaria.
- Argandoña, A. (2008). *La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas*. Madrid: IESE Business School. Disponible en: [http://www.iese.edu/en/files/%27La-%20Caixa%27%20Serie%20de%20cuadernos\\_tcm4-19773.pdf](http://www.iese.edu/en/files/%27La-%20Caixa%27%20Serie%20de%20cuadernos_tcm4-19773.pdf)
- Argadoña, A. (2011). *Para una buena praxis de RSC*. Barcelona: Corporate Excellence. Disponible en: <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Laboratorio-de-Ideas/Vision-mision-y-valores-un-elemento-clave-para-la-RSC>
- Balaguer Franch, M. R. (2007, julio-septiembre). El desarrollo de la inversión socialmente responsable. *Documentación Social*, 146, 63-77.
- Barcia, M. (2011, marzo). Reportes sociales: memoria y balance. Suplemento Socialmente Responsable. *El Cronista*, 42-43.
- Bigne Alcañiz, E. y Currás Pérez, R. (2008, septiembre). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la compra, *Universia Business Review*, 109, 10-23.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: Editorial Ariel.
- Capriotti, P. (2006). "Concepción e Importancia Actual de la Ciudadanía Corporativa, *Razón y Palabra*, 53 (10). [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n53/pcapriotti.html>
- Caravedo, B. (2011). La comunicación y la responsabilidad social de la empresa. En Vives, A. y Peinado-Vara, E. (Ed.) (2011). *Responsabilidad social de la empresa en América Latina* (p. 323-342). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://www.iadb.org/document.cfm?id=36193698>
- Castillo, A. (2009). *Relaciones Públicas: Teoría e historia*. Barcelona: Editorial UOC.



- Comisión Europea (2002). *Libro verde de la Comisión Europea: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona: ESADE. Disponible en: [http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs\\_web/Libro\\_Verde.pdf](http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/Libro_Verde.pdf)
- Confederación de Empresarios de Málaga (2009). *Guía de Responsabilidad Social Empresarial en la Pyme*. Málaga: Urania.
- Confederación de la Producción y el Comercio (2006). *Manual de rse para pymes*. (1ra ed.). Santiago de Chile: Universidad Tecnológica de Chile.
- Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible. (2003). *Responsabilidad Social Empresaria: un aporte local empresario para el desarrollo sostenible*. Buenos Aires: CEADS. Disponible en: <http://www.ceads.org.ar/downloads-/Un%20aporte%20local%20empresario%20al%20desarrollo%20sostenible.%20RSE..pdf>
- Costa, J. (2007). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Del Río, J. (2011, marzo). La Argentina saca un 6,59 en Responsabilidad Social. Suplemento Socialmente Responsable. *El Cronista*. p. 3.
- Di Génova, A. y Di Génova, M. (2007). *Global PR: Un modelo en Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Dinelli Viva, S., y Rigou, M. (2012). *RSE - Soleado futuro de Argentina*. Estados Unidos: Realized Worth. Disponible en: <http://www.realizedworth.com/2012/06/rse-soleado-futuro-de-argentina.html>
- El marketing es lo de menos. (2006). *Imagen*, 72, 26-33.
- En pos del crecimiento sostenible. (2012, agosto). *Mercado*, 22-23.
- Etkin, M. E. (2009). *La Responsabilidad Comunicativa*. Buenos Aires: Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial. Disponible en: <http://www.redunirse.org/?q=node/122>
- Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mallorca (2009). *Ideas claves y buenas prácticas en restauración*. España: PIMEM.
- Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (2012). *SGE 21*. Madrid: Forética. Disponible en: [http://sge21.foretica.org/?page\\_id=1873](http://sge21.foretica.org/?page_id=1873)
- Freeman, E. (2004). Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders. En Peterson, R. A. y Ferrell, O. C. (Eds.) (2004). *Business Ethics: New Challenges for Business Schools and Corporate Leaders* (p. 82-97). Londres: M. E. Sharpe.

- Friedman, M. (1970, 13 de septiembre). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times*. p. 32.
- Galiano, J. P. (2006). *Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial* (1ra ed.). Madrid: Cinca.
- Global business barometer: corporate responsibility. (2007). *The Economist*, 8, 15-19.
- Gobierno de la Provincia de Salta. (2012). *Fábricas sociales participarán hoy en el primer Foro de Sustentabilidad del Noa*. Salta: Gobierno de la Provincia de Salta. Disponible en: <http://www.salta.gob.ar/noticia-gobierno-salta/20783/fabricas-sociales-participaran-hoy-en-el-primer-foro-de-sustentabilidad-del-noa>
- Grondona, A. M. y Canals, M. J. (2012, julio). ¿Es posible la rse en las pymes?. *Fonres*, 7, 14-15.
- Guerras Martín, L. A. (2010). ¿Qué prioridades de RSE habría que establecer en época de crisis?. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 4 (2). [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/4/articulos/-51582/index.html>
- Harlow, R. (1976). Building a Public Relations Definition. *Public Relations Review*, 44, 34-42. Citado en: Palencia-Lefler (2008). *90 técnicas de Relaciones Públicas: Manual de Comunicación Corporativa*. Barcelona: Editorial Bresca.
- Hupperts, P. (2005). *Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires: Valletta Ediciones. Citado en: Larrea, J. J. (2008). *Apuntes del DIRCOM*. Buenos Aires: Editorial DIRCOM.
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (2012a). *Indicadores de RSE para Pymes online*. Córdoba: IARSE. Disponible en: [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=indicadores](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=indicadores)
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (2012b). *Guía de Autoaplicación Indicadores de RSE IARSE - ETHOS*. Córdoba: IARSE. Disponible en: [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=descargas&id\\_cat=2](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=descargas&id_cat=2)
- Iturbide, J. (2011). ISO 26000 ¿Y eso qué es?. *Revista AZ*, 48 (12). [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.educacionyculturaaz.com/educacion/iso-26000-%C2-%BFy-eso-que-es/>
- Kinder, P. (2005). Socially responsible investing: an evolving concept in a changing world. Boston: *KLD Research & Analytics*. Disponible en: <http://www.kld.com/resources/papers/SRIevolving050901.pdf>
- Larrea, J. J. (2008). *Apuntes del DIRCOM*. Buenos Aires: Editorial DIRCOM.
- Ligteringen, E. y Zadek, S. (2005). *Future of Corporate Responsibility codes, standards and frameworks*. Londres: AccountAbility. Disponible en: <http://www.accountability.org>

tability.org/images/content/1/2/121/FOSA%20-%20Full%20Report.pdf. Citado en: Strandberg, L. (2010). *La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas*. Madrid: IESE Business School. Disponible en: [http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209\\_tcm457352.pdf](http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209_tcm457352.pdf)

Lizcano, J. L. (2010, marzo). Buen Gobierno, responsabilidad social y función de compras. *Gestión de Compras*, 67, 6-7.

Margolis, J. D. y Elfenbein. H. A. (2008, enero). Do well by doing good? Do not count on it. *Harvard Business Review*, 74, 15-21. Citado en: Vives, A. (2011). *Mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*. Estados Unidos: Cumpetere. Disponible en: <http://www.cumpetere.com/Pages/default.aspx>

Meneguello, M. V. (2008, noviembre). La comunicación RSC como creadora de valor. *Dircom*, 80, 48-50.

Ministerio de Desarrollo Social. (2012). *Responsabilidad social, un compromiso de todos*. Argentina: Ministerio de Desarrollo Social, presidencia de la Nación. Disponible en: <http://www.desarrollosocial.gov.ar/Noticia/responsabilidadesocial/1313>

Ministerio de Trabajo, Empleo y seguridad Social. (2012). *Responsabilidad Social Empresaria*. Argentina: Ministerio de Trabajo, Empleo y seguridad Social, República Argentina. Disponible en: <http://www.trabajo.gov.ar/responsabilidad/>

Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros. (2012). *Por qué una ley de Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires: BA Buenos Aires Provincia. Disponible en: <http://www.gob.gba.gov.ar/portal/subsecretarias/respEmpresarial-/porque.php>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. París: OECD Publications.

Ortega, P. (2012, 14 de agosto). Preparan nueva guía sustentable. *El Economista*. p. 25.

Palencia-Lefler, M. (2008). *90 técnicas de Relaciones Públicas: Manual de Comunicación Corporativa*. Barcelona: Editorial Bresca.

Peña, N. (2007, 26 de febrero). *Responsabilidad social y relaciones públicas*. Diario *La República*, p. 30-35.

Perera, L. (2011). Gobierno Corporativo. En Vives, A. y Peinado-Vara, E. (Ed.) (2011). *Responsabilidad social de la empresa en América Latina* (p. 306-322). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://www.iadb.org/document.cfm?id=36193698>

- Porter, M. (2011, enero). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, (110) 7-9. Citado en: Argadoña, A. (2011). *Para una buena praxis de RSC*. Barcelona: Corporate Excellence. Disponible en: <http://www.corporateexcellence.org/index.-php/Laboratorio-de-Ideas/Vision-mision-y-valores-un-elemento-clave-para-la-RSC>
- Primer Foro de Responsabilidad Social Empresarial del Mercosur (2008). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) del Mercosur: Retos, oportunidades y desafíos*. Buenos Aires: Scribd. Disponible en: [http://www.inwent.org.br/doc/CSR/PAPERS\\_BASE\\_I\\_Foro\\_RSE\\_-MERCOSUR\\_PYMES.pdf](http://www.inwent.org.br/doc/CSR/PAPERS_BASE_I_Foro_RSE_-MERCOSUR_PYMES.pdf)
- Red Puentes Internacional. (2005). *Visión y propuestas de Red Puentes sobre la tarea de Responsabilidad Social Empresarial en América Latina*. Buenos Aires: Red Puentes Internacional. Disponible en: [http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/-posicionamiento\\_cvico\\_rp\\_\\_marzo\\_2005.pdf](http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/-posicionamiento_cvico_rp__marzo_2005.pdf)
- Rey Lennon, F. y Piñedo, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). México: Edición Pearson.
- Ruiz Lozano, M., Padilla, R., Montero, M. J., Valencia, P., Gutiérrez, C. y Contreras, P. (2007). *Manual de responsabilidad social para pymes*. España: INSA-ETEA.
- Schwalb, M. M. (2011). La responsabilidad de la empresa ante los consumidores. En Vives, A. y Peinado-Vara, E. (Ed.) (2011). *Responsabilidad social de la empresa en América Latina* (p. 87-108). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://www.iadb.org/document.cfm?id=36193698>
- Shepherd, D. y Peinado-Vara, E. (Ed.) (2009). *Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?doc-num=35025627>
- Starbucks Coffee Company (2012). *Acerca de Starbucks*. Argentina: Starbucks. Disponible en: <http://www.starbucks.com.ar/AcercaDe.aspx>
- Tadeo Steinfeld, A. (2012). *Protocolo Cuatripartito de Responsabilidad Social Empresaria*. Argentina: Red Sindical Latinoamericana de Responsabilidad Social. Disponible en: <http://www.intersindical.com/page/contenido/05eventos/cursos/Por%20un%20-protocolo%20de%20RSP.htm#responsabilidad>
- Tamayo Neyra, A. (2008). *La Ciudadanía Corporativa*. México: Blogspot. Disponible en: <http://atamayon.blogspot.com.ar/2008/03/la-ciudadana-corporativa.html>
- Taraman, I. (2012, julio). La implementación de la rse en las pymes: ellas también suman. *Fonres*, 7, 10-12.

- Tarrés Jávega, E. (2007, febrero). ¿Es posible la Responsabilidad Social en las PYMES?. *Dintel*, 7, 118-119.
- Villafañe, J. (2007, junio). *La comunicación de RSC como creadora de valor*. Citado en: Meneguello, M. V. (2008, junio). *La comunicación de RSC como creadora de valor*. *Dircom*, 80, 48-53.
- Valos (2012). *Qué es Valos*. Córdoba: Valos: Responsabilidad Empresaria. Disponible en: [http://www.valos.org.ar/quees\\_valos.html](http://www.valos.org.ar/quees_valos.html)
- Vives, A., Corral, A. y Isusi, I. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las Pymes de Latinoamérica*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Citado en: Taraman, I. (2012, julio). La implementación de la rse en las pymes: ellas también suman. *Fonres*, 7, 10-12.
- Vives, A. (2011). *Mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*. Estados Unidos: Cumpetere. Disponible en: <http://www.cumpetere.com/Pages/default.aspx>
- Vives, A. y Peinado-Vara, E. (Ed.) (2011). *Responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://www.iadb.org/document.cfm?id=36193698>
- Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1971). *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo.
- World Business Council for Sustainable Development (1999). *Meeting changing expectations: Corporate Social Responsibility*. Suiza: WBCSD. Disponible en: <http://www.wbcsd.ch/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf>

## Bibliografía.

- AccountAbility (2008). *Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS (2008)*. Londres: AccountAbility. Disponible en: <http://www.accountability.org/images/content/0/5/056/AA1000AS%202008.pdf>
- Álvarez, C. y Paladino, M. (2006). *Comunicación empresarial responsable*. Buenos Aires: Temas.
- Amado, S. y Zuzeña, C. (1999). *Comunicaciones Públicas: el modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas.
- Andersen, M. y Pazderka, C. (Ed.) (2003). *¿Es la certificación algo para mí?*. Italia: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/ad818s/ad818s00.pdf>
- Araque Padilla, R. y Montero Simó, M. J. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona: Icaria.
- Argandoña, A. (2008). *La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas*. Madrid: IESE Business School. Disponible en: [http://www.iese.edu/en/files/%27La-%20Caixa%27%20Serie%20de%20cuadernos\\_tcm4-19773.pdf](http://www.iese.edu/en/files/%27La-%20Caixa%27%20Serie%20de%20cuadernos_tcm4-19773.pdf)
- Argadoña, A. (2011). *Para una buena praxis de RSC*. Barcelona: Corporate Excellence. Disponible en: <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Laboratorio-de-Ideas/Vision-mision-y-valores-un-elemento-clave-para-la-RSC>
- Arias, G. y Mallimaci, A. (2012, junio). Hacia una comunicación más responsable. *Fonres*, 5, 17-18.
- Armandi, R. (2009, 23 de enero). RSE ¿Crisis económica = Crisis de la RSE?. *Diario Responsable*, p. 15.
- Balaguer Franch, M. R. (2007, julio-septiembre). El desarrollo de la inversión socialmente responsable. *Documentación Social*, 146, 63-77.
- Barcia, M. (2011, marzo). Reportes sociales: memoria y balance. Suplemento Socialmente Responsable. *El Cronista*, 42-43.
- Bigne Alcañiz, E. y Currás Pérez, R. (2008, septiembre). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la compra, *Universia Business Review*, 109, 10-23.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: Editorial Ariel.

- Capriotti, P. (2006). "Concepción e Importancia Actual de la Ciudadanía Corporativa, *Razón y Palabra*, 53 (10). [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n53/pcapriotti.html>
- Caravedo, B. (2011). La comunicación y la responsabilidad social de la empresa. En Vives, A. y Peinado-Vara, E. (Ed.) (2011). *Responsabilidad social de la empresa en América Latina* (p. 323-342). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://www.iadb.org/document.cfm?id=36193698>
- Castagneto, C. (2012). La hora del Estado. *Fonres*, 3, 17-19.
- Castillo, A. (2009). *Relaciones Públicas: Teoría e historia*. Barcelona: Editorial UOC.
- Comisión Europea (2002). *Libro verde de la Comisión Europea: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona: ESADE. Disponible en: [http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs\\_web/Libro\\_Verde.pdf](http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/Libro_Verde.pdf)
- Competidores del mercado social en RSE. (2012, agosto). *Fonres*, 7, 26-28.
- Confederación de Empresarios de Málaga (2009). *Guía de Responsabilidad Social Empresarial en la Pyme*. Málaga: Urania.
- Confederación de consumidores y usuarios (2004). *Ética y Mercado: Cómo Invertir*. Madrid: CECU. Disponible en: <http://www.cecuc.es/campanas/medio%20ambiente/medambindex.htm>
- Confederación de la Producción y el Comercio (2006). *Manual de rse para pymes*. (1ra ed.). Santiago de Chile: Universidad Tecnológica de Chile.
- Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible. (2003). *Responsabilidad Social Empresaria: un aporte local empresario para el desarrollo sostenible*. Buenos Aires: CEADS. Disponible en: <http://www.ceads.org.ar/downloads/Un%20aporte%20local%20empresario%20al%20desarrollo%20sostenible.%20RSE..pdf>
- Costa, J. (2007). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- D' Alessandro, A. (2006, 17 de octubre). Claves para dialogar con los stakeholders. Suplemento Socialmente Responsable. *El Cronista*. p. 8.
- Del Río, J. (2011, marzo). La Argentina saca un 6,59 en Responsabilidad Social. Suplemento Socialmente Responsable. *El Cronista*. p. 3.
- Di Génova, A. y Di Génova, M. (2007). *Global PR: Un modelo en Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Editorial Dunken.

- Dinelli Viva, S., y Rigou, M. (2012). *RSE - Soleado futuro de Argentina*. Estados Unidos: Realized Worth. Disponible en: <http://www.realizedworth.com/2012/06/rse-soleado-futuro-de-argentina.html>
- El G3 ya está entre nosotros. (2007, 19 de marzo). Suplemento Socialmente Responsable. *El Cronista*. p. 4.
- El mapa de la RSE en el país. (2012, abril). *Fonres*, 3, 10-13.
- El marketing es lo de menos. (2006). *Imagen*, 72, 26-33.
- El nuevo rol de la RSE. (2011, octubre). *Fortuna*, 425, 69-79.
- En pos del crecimiento sostenible. (2012, agosto). *Mercado*, 22-23.
- Etkin, M. E. (2009). *La Responsabilidad Comunicativa*. Buenos Aires: Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial. Disponible en: <http://www.redunirse.org/?q=node/122>
- Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mallorca (2009). *Ideas claves y buenas prácticas en restauración*. España: PIMEM.
- Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (2006). *Informe Forética 2006: Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*. Madrid: Forética. Disponible en: [http://www.foretica.org/biblioteca/informes-foretica/doc\\_details/28-informe-foretica-2006?lang=ca](http://www.foretica.org/biblioteca/informes-foretica/doc_details/28-informe-foretica-2006?lang=ca)
- Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (2012). *SGE 21*. Madrid: Forética. Disponible en: [http://sge21.foretica.org/?page\\_id=1873](http://sge21.foretica.org/?page_id=1873)
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa*. (1ra ed.). México: Pearson.
- Freeman, E. (2004). Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders. En Peterson, R. A. y Ferrell, O. C. (Eds.) (2004). *Business Ethics: New Challenges for Business Schools and Corporate Leaders* (p. 82-97). Londres: M. E. Sharpe.
- Friedman, M. (1970, 13 de septiembre). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times*. p. 32.
- Galiano, J. P. (2006). *Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial* (1ra ed.). Madrid: Cinca.
- Global business barometer: corporate responsibility. (2007). *The Economist*, 8, 15-19.
- Global Reporting Initiative (2011). *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad y Suplemento Sectorial para Medios*. Boston: Global Reporting Initiative. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-MSS.pdf>



- Gobierno de la Provincia de Salta. (2012). *Fábricas sociales participarán hoy en el primer Foro de Sustentabilidad del Noa*. Salta: Gobierno de la Provincia de Salta. Disponible en: <http://www.salta.gob.ar/noticia-gobierno-salta/20783/fabricas-sociales-participaran-hoy-en-el-primer-foro-de-sustentabilidad-del-noa>
- Grande, C. (2007, 19 de marzo). El consumo ético en ascenso. Suplemento Socialmente Responsable. *El Cronista*. p. 8.
- Grondona, A. M. y Canals, M. J. (2012, julio). ¿Es posible la rse en las pymes?. *Fonres*, 7, 14-15.
- Guerras Martín, L. A. (2010). ¿Qué prioridades de RSE habría que establecer en época de crisis?. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 4 (2). [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/4/articulos/51582/in-dex.html>
- Harlow, R. (1976). Building a Public Relations Definition. *Public Relations Review*, 44, 34-42. Citado en: Palencia-Lefler (2008). *90 técnicas de Relaciones Públicas: Manual de Comunicación Corporativa*. Barcelona: Editorial Bresca.
- Holiday, C. O. y Schmidheiny, S. (2003). *Small Enterprise Development*. Reino Unido: Greenleaf Publishing.
- Hupperts, P. (2005). *Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires: Valletta Ediciones. Citado en: Larrea, J. J. (2008). *Apuntes del DIRCOM*. Buenos Aires: Editorial DIRCOM.
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (2012a). *Indicadores de RSE para Pymes online*. Córdoba: IARSE. Disponible en: [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=indicadores](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=indicadores)
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (2012b). *Guía de Autoaplicación Indicadores de RSE IARSE - ETHOS*. Córdoba: IARSE. Disponible en: [http://www.iarse.org/-/new\\_site/site/index.php?put=descargas&id\\_cat=2](http://www.iarse.org/-/new_site/site/index.php?put=descargas&id_cat=2)
- International Organization for Standardization (2010). *ISO 26000 Social Responsibility*. Suiza: ISO. Disponible en: [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf)
- Irigoyen, M. (2008, 18 de febrero). Compartiendo responsabilidades: el desafío de la cadena de valor. Suplemento Socialmente Responsable. *El Cronista*. p. 5.
- Iturbide, J. (2011). ISO 26000 ¿Y eso qué es?. *Revista AZ*, 48 (12). [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.educacionyculturaaz.com/educacion/iso-26000-%C2-%BFy-eso-que-es/>
- Kinder, P. (2005). Socially responsible investing: an evolving concept in a changing world. Boston: *KLD Research & Analytics*. Disponible en: <http://www.kld.com/resources/papers/SRlevolving050901.pdf>

- Kliksberg: "En tiempos de crisis la RSE es más necesaria que nunca". (2012, 23 de octubre). *Diario digital Punto Biz*, s.p.
- La crisis: El test ácido de la RSE. (2009, 30 de abril). Suplemento Socialmente Responsable. *El Cronista*. p. 2-3.
- La mejor manera de gestionar es a través de la RS. (2012, octubre). *Fonres*, 9, 33-34.
- Lanús Ocampo, C. (2012, agosto). El buen gobierno societario en entidades financieras, *Fonres*, 7, 36-38.
- Larrea, J. J. (2008). *Apuntes del DIRCOM*. Buenos Aires: Editorial DIRCOM.
- Licandro, O. (2012, octubre). El desafío de comprender el sentido profundo del concepto de RSE. *Fonres*, 9, 30-31.
- Ligteringen, E. y Zadek, S. (2005). *Future of Corporate Responsibility codes, standards and frameworks*. Londres: AccountAbility. Disponible en: <http://www.accountability.org/images/content/1/2/121/FOSA%20-%20Full%20Report.pdf>. Citado en: Strandberg, L. (2010). *La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas*. Madrid: IESE Business School. Disponible en: [http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209\\_tcm457352.pdf](http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209_tcm457352.pdf)
- Lizcano, J. L. (2009, febrero). Gobierno corporativo pluralista: transparencia y responsabilidad ante la crisis. *Ser Responsables*, 22, 6.
- Lizcano, J. L. (2011, junio). La información sobre RSC: problemas y soluciones. *Revista ETEA*, 27, 8-11.
- Lizcano, J. L. (2010, marzo). Buen Gobierno, responsabilidad social y función de compras. *Gestión de Compras*, 67, 6-7.
- Margolis, J. D. y Elfenbein, H. A. (2008, enero). Do well by doing good? Do not count on it. *Harvard Business Review*, 74, 15-21. Citado en: Vives, A. (2011). *Mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*. Estados Unidos: Cumpetere. Disponible en: <http://www.cumpetere.com/Pages/default.aspx>
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. (1ra ed.). Barcelona: Editorial UOC.
- Méndez, C. (2004). *Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela durante el siglo XX* (1ra ed.). Caracas: Editorial Estrategos Consultores. Citado en: Larrea, J. J. (2008). *Apuntes del DIRCOM*. Buenos Aires: Editorial DIRCOM.
- Menenguello, M. V. (2008, noviembre). La comunicación RSC como creadora de valor. *Dircom*, 80, 48-50.

- Ministerio de Desarrollo Social. (2012). *Responsabilidad social, un compromiso de todos*. Argentina: Ministerio de Desarrollo Social, presidencia de la Nación. Disponible en: <http://www.desarrollosocial.gob.ar/Noticia/responsabilidadsocial/1313>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y seguridad Social. (2012). *Responsabilidad Social Empresaria*. Argentina: Ministerio de Trabajo, Empleo y seguridad Social, República Argentina. Disponible en: <http://www.trabajo.gov.ar/responsabilidad/>
- Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros. (2012). *Por qué una ley de Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires: BA Buenos Aires Provincia. Disponible en: <http://www.gob.gba.gov.ar/portal/subsecretarias/respEmpresarial-/porque.php>
- Muñoz Torres, M. y De la Cuesta González, M. (Eds.) (2010). *Finanzas Sostenibles*. España: Editorial NETBIBLO.
- Moneca, M. y Guerra, M. (2004). *Entrevista a Adalberto Steinfeld, Titular de Intersindical*. Buenos Aires: ComunicaRSE: Comunicación de Responsabilidad y Sustentabilidad Empresaria. Disponible en: <http://comunicarseweb.com.ar/-?Entrevista+a+Adalberto+Steinfeld%2C+Titular+de+Intersindical&page=ampliada&id=197>
- Moneca, M. y Guerra, M. (2005). *2das. Jornadas Cuatripartitas del sector sindical*. Buenos Aires: ComunicaRSE: Comunicación de Responsabilidad y Sustentabilidad Empresaria. Disponible en: [http://comunicarseweb.com.ar/?2das.\\_Jornadas\\_Cuatripartitas\\_del\\_sector\\_sindical&page=ampliada&id=7460&s=&\\_page=tags](http://comunicarseweb.com.ar/?2das._Jornadas_Cuatripartitas_del_sector_sindical&page=ampliada&id=7460&s=&_page=tags)
- Morresi, M. T. (2011, 21 de junio). Reportes que pesan. Suplemento Socialmente Responsable. *El Cronista*. p. 2-3.
- Navarro García, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. (2da ed.). Madrid: ESIC.
- Noguero, A. (2006). Consideraciones acerca de las relaciones públicas en el siglo XX y su incardinación actual en el fenómeno de la globalización. *Organicom*, 5 (3). [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/issue/view/5>
- Occhi Ducote, M. (2008, 21 de julio). RSE: hacia la sustentabilidad del negocio. Suplemento Socialmente Responsable. *El Cronista*. p. 5-6.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. París: OECD Publications.
- Ortega, P. (2012, 14 de agosto). Preparan nueva guía sustentable. *El Economista*. p. 25.
- Palencia-Lefler, M. (2008). *90 técnicas de Relaciones Públicas: Manual de Comunicación Corporativa*. Barcelona: Editorial Bresca.

- Palom Rico, O. (2008). *¿Tiene futuro la Responsabilidad Social en tiempos de crisis global?*. Malabia: MateriaBiz. Disponible en: <http://www.materiabiz.com/mbz/empresaysociedad/nota.vsp?nid=39360#>
- Peña, N. (2007, 26 de febrero). *Responsabilidad social y relaciones públicas*. Diario *La República*, p. 30-35.
- Perera, L. (2011). Gobierno Corporativo. En Vives, A. y Peinado-Vara, E. (Ed.) (2011). *Responsabilidad social de la empresa en América Latina* (p. 306-322). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://www.ia-db.org/document.cfm?id=36193698>
- Pintos, M. E. (2011, marzo). Mitos y verdades de la RSE. Suplemento Socialmente Responsable. *El Cronista*, 6-9.
- Porter, M. (2011, enero). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, (110) 7-9. Citado en: Argadoña, A. (2011). *Para una buena praxis de RSC*. Barcelona: Corporate Excellence. Disponible en: <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Laboratorio-de-Ideas/Vision-mision-y-valores-un-elemento-clave-para-la-RSC>
- Primer Foro de Responsabilidad Social Empresarial del Mercosur (2008). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) del Mercosur: Retos, oportunidades y desafíos*. Buenos Aires: Scribd. Disponible en: [http://www.inwent.org.br/doc/CSR/PAPERS\\_BASE\\_I\\_Foro\\_RSE\\_-MERCOSUR\\_PYMES.pdf](http://www.inwent.org.br/doc/CSR/PAPERS_BASE_I_Foro_RSE_-MERCOSUR_PYMES.pdf)
- Reporte social: ¿es necesario que sea obligatorio?. (2012, marzo). *Fonres*, 2, 22-23.
- Red Puentes Internacional. (2005). *Visión y propuestas de Red Puentes sobre la tarea de Responsabilidad Social Empresarial en América Latina*. Buenos Aires: Red Puentes Internacional. Disponible en: [http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/posicionamiento\\_cvico\\_rp\\_marzo\\_2005.pdf](http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/posicionamiento_cvico_rp_marzo_2005.pdf)
- Rey Lennon, F. y Piñedo, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
- Riegner, M. (2006). ¿Qué sabe usted de mecenazgo? *Imagen*, 72, 36-42.
- Roadmap (2012). *SA 8000/SGE21*. Málaga: Roadmap, excelencia y responsabilidad. Disponible en: <http://www.roadmap.es/workspaces/sa8000-sge21>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). México: Edición Pearson.
- Rolando de Serra, A. (2012). Cada vez más PyMES se incorporan al camino de la gestión responsable. *Evolución*, 6 (1). [Revista en línea]. Disponible en: [http://www.iarse.org/new\\_site/newsletters/evolucion/6/especiales1.php](http://www.iarse.org/new_site/newsletters/evolucion/6/especiales1.php)
- RSE y comunicación. (2012, febrero). *Fonres*, 1, 37-38.

- RS: ¿Nace en la empresa o es una demanda social?. (2012, mayo). *Fonres*, 4, 32-37.
- Ruíz Lozano, M., Padilla, R., Montero, M. J., Valencia, P., Gutiérrez, C. y Contreras, P. (2007). *Manual de responsabilidad social para pymes*. España: INSA-ETEA.
- Schaal, D. (2008, mayo). 10 Ways to Stay Responsible During an Economic Slowdown. *Corporate Responsibility Magazine*, 4, 15-17.
- Schawalb, M. M. (2011). La responsabilidad de la empresa ante los consumidores. En Vives, A. y Peinado-Vara, E. (Ed.) (2011). *Responsabilidad social de la empresa en América Latina* (p. 87-108). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://www.iadb.org/document.cfm?id=36193698>
- Shepherd, D. y Peinado-Vara, E. (Ed.) (2009). *Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?doc-num=35025627>
- Starbucks Coffee Company (2012). *Acerca de Starbucks*. Argentina: Starbucks. Disponible en: <http://www.starbucks.com.ar/AcercaDe.aspx>
- Tadeo Steinfeld, A. (2012). *Protocolo Cuatripartito de Responsabilidad Social Empresaria*. Argentina: Red Sindical Latinoamericana de Responsabilidad Social. Disponible en: <http://www.intersindical.com/page/contenido/05eventos/cursos/Por%20un%20protocolo%20de%20RSP.htm#responsabilidad>
- Tamayo Neyra, A. (2008). *La Ciudadanía Corporativa*. México: Blogspot. Disponible en: <http://atamayon.blogspot.com.ar/2008/03/la-ciudadana-corporativa.html>
- Taraman, I. (2012, julio). La implementación de la rse en las pymes: ellas también suman. *Fonres*, 7, 10-12.
- Tarrés Jávega, E. (2007, febrero). ¿Es posible la Responsabilidad Social en las PYMES?. *Dintel*, 7, 118-119.
- Valos (2012). *Qué es Valos*. Córdoba: Valos: Responsabilidad Empresaria. Disponible en: [http://www.valos.org.ar/quees\\_valos.html](http://www.valos.org.ar/quees_valos.html)
- Villafañe, J. (2007, junio). *La comunicación de RSC como creadora de valor*. Citado en: Meneguello, M. V. (2008, junio). *La comunicación de RSC como creadora de valor*. *Dircom*, 80, 48-53.
- Vives, A., Corral, A. y Isusi, I. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las Pymes de Latinoamérica*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Citado en: Taraman, I. (2012, julio). La implementación de la rse en las pymes: ellas también suman. *Fonres*, 7, 10-12.

- Vives, A. (2011). *Mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*. Estados Unidos: Cumpetere. Disponible en: <http://www.cumpetere.com-/Pages/default.aspx>
- Vives, A. y Peinado-Vara, E. (Ed.) (2011). *Responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://www.iadb.org/document.cfm?id=36193698>
- Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1971). *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo.
- World Business Council for Sustainable Development (1999). *Meeting changing expectations: Corporate Social Responsibility*. Suiza: WBCSD. Disponible en: <http://www.wbcsd.ch/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf>