

Índice

	Pág.
Introducción	5
Capítulo 1: Responsabilidad Social Empresaria	9
1.1 La organización en la sociedad	9
1.2 Definiciones sobre Responsabilidad Social Empresaria	12
1.3 Evolución del concepto de RSE	13
1.4 Conceptos relacionados a la RSE	23
1.5 Situación actual de la RSE en Argentina	26
1.6 Conclusiones preliminares	28
Capítulo 2: Relaciones Públicas y RSE	30
2.1 Las Relaciones Públicas	30
2.2 Los diferentes públicos en la práctica de Relaciones Públicas	33
2.3 La Imagen Corporativa	35
2.4 Imagen, Reputación y Responsabilidad Social Empresaria	37
2.5 Relaciones Públicas y RSE	40
2.5.1 Responsabilidad Social Empresaria y los públicos	42
2.6 La comunicación de la RSE	44
2.7 Conclusiones preliminares	48
Capítulo 3: Crisis Económica Mundial 2009	50
3.1 Origen y caracterización de la crisis financiera internacional	50
3.2 Consecuencias de la crisis a escala mundial	53
3.3 Consecuencias de la crisis en América Latina y Argentina	55
3.4 Consecuencias de la crisis en el sector privado	58
3.5 La reacción del gobierno argentino frente a la crisis internacional	59
3.6 Conclusiones preliminares	62
Capítulo 4: Crisis y RSE	63
4.1 La Responsabilidad Social Empresaria en la crisis global	63
4.2 El caso de la crisis económica argentina en el 2001	65
4.3 Impacto de la crisis mundial en las estrategias de RSE en Argentina	66
4.4 Relevamiento y análisis de casos	68
4.5 Conclusiones preliminares	73
Capítulo 5: La empresa Renault Argentina	74
5.1 Renault a nivel mundial	74
5.2 Responsabilidad Social Empresaria de Renault	75
5.2.1 Enfoque en los Recursos Humanos	77
5.2.2 Enfoque en el Medio Ambiente	77
5.2.3 Enfoque en el desarrollo social	78
5.3 Renault en Argentina	80
5.4 Consecuencias de la crisis en Renault Argentina	81
5.5 Responsabilidad Social Empresaria en Renault Argentina	82

5.5.1 Comunicación de la RSE en la empresa	86
5.5.2 Efectos de la crisis en la estrategia de RSE	87
5.6 Conclusiones preliminares	87
Capítulo 6: Plan de comunicación	89
6.1 Diagnóstico de la situación	89
6.2 Plan de comunicación propuesto para la empresa	90
6.2.1 Objetivos principales del plan	90
6.2.2 Objetivos claves del plan	91
6.2.3 Estrategia de la campaña	91
6.2.4 Públicos objetivo	92
6.2.5 Mensajes clave	93
6.2.6 Plan de acción	96
6.2.7 Calendario	103
6.2.8 Presupuesto	108
6.2.9 Evaluación	109
Conclusiones	112
Lista de Referencias Bibliográficas	116
Bibliografía	140

Índice de Figuras

Pág.

Figura 1. Definición de la RSE a través de tres círculos concéntricos	18
Figura 2. Pirámide de la RSE según el modelo propuesto por Archie Carroll	20
Figura 3. Destino de la inversión social de las empresas en tiempo de crisis	67

Índice de Tablas

Tabla 1. Expectativas que posee el Público Comunidad	44
Tabla 2. Calendarización de las acciones del plan de comunicación	107
Tabla 3. Presupuesto de la campaña de comunicación	109

Introducción

Los seres humanos buscan por naturaleza el bienestar propio y el de los suyos. Desde su inicio, la humanidad ha evolucionado en pos de una mejor calidad de vida, tanto individual como grupal. De esta forma, el hombre ha realizado históricamente acciones en

favor de sus semejantes, basado en la legalidad, la ética y la moral. En los últimos siglos, estas concepciones se introdujeron también en el ámbito empresarial y de los negocios.

En la sociedad moderna, las empresas son instituciones dentro de las cuales se da la mayor parte de la actividad humana. A su vez, las organizaciones tienen influencia sobre toda la comunidad como consecuencia de sus acciones. A partir de esta concepción, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) surge de la relación existente entre la empresa y la sociedad en la que se encuentra.

El concepto de RSE, ligado a situaciones culturales, sociales, económicas y ambientales, generó interés mundial en el transcurso de las últimas décadas. En la actualidad, la RSE es el resultado de un cambio en la visión del mundo empresarial, de una transformación de valores en los individuos que conducen las organizaciones y de la toma de conciencia del rol económico, político y ambiental que juegan las empresas en la sociedad y el mundo.

En un marco social donde existen mayores expectativas y exigencias, la Responsabilidad Social Empresaria conforma un nuevo modelo de gestión para las organizaciones. La misma permite abrir un camino diferente para trabajar en el ámbito relacional y generar así valor en todos los públicos con los que se comunica.

La RSE se establece así como un valor intangible que influye en la mente de los diversos públicos al momento de configurar la imagen y la reputación de una organización. Por esta razón, la RSE es un atributo diferencial que posee un potencial valor comunicacional.

En este sentido, las Relaciones Públicas resultan ser una de las áreas más apropiadas para canalizar la gestión de Responsabilidad Social en las empresas. Los profesionales del área se encuentran capacitados para establecer, mantener y optimizar las relaciones con los diferentes públicos a través de la comunicación.

Sin embargo, la ausencia de responsabilidad es uno de los motivos que da origen a las crisis. La situación económica y financiera mundial, que afecta a todo el mundo desde fines del año 2008, es una gran prueba para las estrategias y gestiones sociales que poseen las organizaciones. La pérdida de control en estos escenarios produce incertidumbre en la responsabilidad de las empresas. En consecuencia, el contexto es ideal para determinar la posición que toman las organizaciones frente a la Responsabilidad Social en tiempos adversos.

En Argentina, la crisis afectó a los sectores industriales generando una disminución en las ganancias de las empresas. Las ventas y las producciones cayeron abruptamente en mercados como el automotriz. En este escenario, las compañías se vieron obligadas a generar recortes de presupuesto en todas sus áreas.

Si bien las primeras investigaciones sobre la temática deducen que los programas de RSE continúan vigentes a pesar de la crisis, aún no se obtiene un conocimiento certero que indique el verdadero estado y situación de la problemática planteada.

Por consiguiente, el presente trabajo final de grado, enmarcado en la categoría de Proyecto Profesional, tiene como objetivo principal identificar y analizar, en el año 2009, programas de Responsabilidad Social Empresaria de diez empresas multinacionales en Argentina, para determinar en qué medida afecta la crisis financiera a los mismos. A su vez, se establece también como objetivo primordial la propuesta de un plan de

comunicación externa de RSE adecuado al contexto de crisis económica para la empresa automotriz Renault Argentina.

El Proyecto de Graduación se estructura en una primera parte conceptual, en donde se expone una revisión bibliográfica y el marco teórico de referencia sobre la Responsabilidad Social Empresaria. En el mismo se desarrollan su definición, evolución y su situación actual en nuestro país.

El segundo capítulo se encuentra compuesto por los conceptos centrales de las Relaciones Públicas. Dentro del mismo se establece una relación significativa entre Imagen Corporativa, Reputación y Responsabilidad Social Empresaria. A su vez, dentro de este apartado se destaca la relevancia que posee la comunicación del comportamiento responsable para los diversos públicos de las organizaciones.

A continuación, el tercer capítulo explica las causas y los efectos de la crisis económica y financiera mundial, tanto a nivel nacional como internacional. También se puntualizan las acciones tomadas por el Gobierno Nacional para mitigar las consecuencias de la misma.

Seguidamente, en el cuarto capítulo se detallan los resultados obtenidos sobre la investigación de los programas de RSE de diez empresas. Para lograr los mismos, se utilizó la metodología cualitativa en el estudio de casos. De esta forma, en este apartado se arriba a la conclusión sobre la problemática planteada.

Los últimos dos capítulos están conformados por la presentación de la información corporativa de Renault Argentina, el análisis de su situación y el desarrollo de un plan de comunicación externa para su responsabilidad social. Los objetivos principales de este programa son elevar el compromiso responsable en la empresa y fortalecer su Imagen Corporativa deteriorada a causa de la crisis económica.

De esta forma, éste Proyecto de Graduación establece un punto de referencia para determinar la estrategia y la gestión más eficaz a utilizar por los profesionales de Relaciones Públicas frente a la Responsabilidad Social Empresaria en situaciones adversas.

Capítulo 1: Responsabilidad Social Empresaria

Este capítulo presenta en profundidad el concepto de Responsabilidad Social Empresaria con el fin de establecer la fundamentación de la misma, su evolución, los conceptos relacionados a esta y tipologías de acción. En segundo lugar se detalla la situación actual

de la RSE en Argentina. Para el desarrollo de este capítulo se utilizaron fuentes teóricas apropiadas y coherentes al objetivo del mismo.

1.1 La organización en la sociedad

Una organización es “un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesan, aunque ese interés pueda deberse a motivos muy diferentes” (Pérez López, 2000, p. 13). Existen muchas y diversas clases de organizaciones, pero una de las principales y más reconocidas dentro de la sociedad es la empresa. Es necesario tener en cuenta que “empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.), cuyo propósito es lograr el autosostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios” (Chiavenato, 2001, p. 15). Queda claro entonces que la empresa es una organización cuyo objetivo principal es obtener ganancias y es por esta razón que se encuentra predominantemente representada por el sector privado.

La empresa, como cualquier otra organización, es un sistema abierto que posee una interrelación e interacción con el ambiente en el que se desarrolla. Es así como las empresas poseen una estrecha interdependencia con la sociedad en la que se encuentran, donde ambas se ven afectadas mutuamente por sus conductas y decisiones.

Al respecto, Chiavenato (2001) sostiene que:

La influencia de las organizaciones en la vida de los individuos es fundamental: la manera como las personas viven, se visten, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia de las

organizaciones, que a su vez se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de sus miembros. (p. 8).

Además, las empresas también son consideradas instituciones sociales. Leonardo Schvarstein (1992) define a las instituciones como “aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social” (p. 26). El autor sostiene que las instituciones atraviesan las organizaciones y determinan los modos de hacer y pensar que se producen en la sociedad. Entonces, cualquier empresa es una institución representativa de la sociedad, que como cualquier otra institución social, posee como misión contribuir al bien común. (Paladino, Debeljuh y Delbosco 2007).

Por tales motivos, las empresas modernas cumplen roles económicos, jurídicos y sociales que son fundamentales en la sociedad. Es por esta razón que las organizaciones deben interpretar y responder eficazmente a las exigencias, demandas y necesidades de todos los actores con los cuales la compañía se relaciona. En este sentido es importante destacar que cualquier corporación posee vínculos específicos con diferentes individuos. A estos se los conoce como *stakeholders*, y son aquellas personas o grupo de personas que tienen uno o muchos intereses relacionados directamente o indirectamente con la empresa y que se ven afectados mutuamente por medio de prácticas, políticas, decisiones, acciones y negocios. (Carroll y Buchholtz, 2006).

Dentro de las empresas existen tres grupos de *stakeholders*. El primero de ellos son los *stakeholders* primarios, que influyen en la estrategia de la organización y en sus decisiones políticas. Los mismos se encuentran conformados por los dueños, empleados, proveedores, accionistas, inversores y clientes. Claramente resultan ser fundamentales para la existencia y supervivencia de la compañía. (Waddock y Smith, 2000). En segundo lugar se encuentran los grupos de *stakeholders* públicos, conformados por el gobierno y

los organismos del estado. Y por último, los grupos de *stakeholders* secundarios, que no participan en las operaciones de la empresa ni son vitales para su existencia, pero poseen la capacidad de movilizar la opinión pública afectando de forma positiva o negativa la imagen y los negocios de la corporación. Dentro de este conjunto se encuentran los medios de comunicación, la comunidad, las organizaciones de la sociedad civil, los sindicatos y otros cuerpos empresariales. (Sturzenegger, Vidal y Sturzenegger, 2003). Cabe destacar que la composición de los diferentes grupos de *stakeholders* varía según la organización.

La *teoría de los stakeholders*, propuesta por Edward Freeman en 1984, estableció la idea de que las empresas desarrolladas en ambientes complejos impactan sobre varios grupos de interés. (Balaguer Franch, Fernández Izquierdo y Muñoz Torres, 2007). Por ende, la organización debe atender a las necesidades y exigencias de “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 1984, p. 24).

Esta ideología dio nacimiento al enfoque de *stakeholders*, el cual sugiere la identificación y atención de las necesidades de los diferentes grupos de interés, con el objetivo de lograr el entendimiento mutuo que conlleve al equilibrio y beneficio de todas las partes. (Freeman, 1984). Este enfoque surge por la complejidad de las empresas modernas y, por sobre todo, debido a la influencia que poseen las organizaciones sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales, así como en los factores políticos, ecológicos y morales. (Weiss, 1998).

Así es como las organizaciones deben buscar el equilibrio entre su rol económico y social con el objetivo de alcanzar el bienestar común. Para lograr tal fin, las empresas deben adaptar su dirección para responder de la forma más efectiva posible, reconociendo la

responsabilidad de sus acciones frente al entorno y a los diferentes grupos de interés. En este sentido, la filosofía de la Responsabilidad Social Empresaria se encuentra enfocada en cómo las compañías se relacionan con la sociedad e impactan en ella, suponiendo que para crecer y competir más eficientemente éstas deben contribuir a desarrollar un ambiente posibilitador o *enabling environment* que contribuya a llevar adelante sus negocios y operaciones. (Sturzenegger et al., 2003).

En síntesis, si bien es cierto que el objetivo de las empresas es maximizar sus beneficios económicos, la actividad desarrollada para alcanzar ese fin debe guiarse por la ética, sin dejar de lado el bienestar económico y social a nivel interno y externo. Es por ello que los intereses de los diferentes grupos con los que se relaciona la organización deben ser entendidos y atendidos, puesto que estos legitiman su continuidad en la sociedad.

1.2 Definiciones sobre Responsabilidad Social Empresaria

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es un concepto muy amplio que se encuentra en continuo desarrollo y que posee diferentes enfoques. Si bien existen diferentes definiciones propuestas por autores, instituciones y organismos, “todas coinciden en la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios a través de asumir, por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedica”. (Núñez, 2003, p. 11).

En primer lugar es necesario destacar que generalmente se utiliza el término Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para referirse al concepto de Responsabilidad Social Empresaria. Aunque etimológicamente el significado no es el mismo, ya que RSC tiene su origen en la traducción al castellano de *Corporate Social Responsibility* (CSR), su utilización es válida debido a que el contenido de la noción es el mismo. (Hupperts, 2008).

La Comisión de las Comunidades Europeas (2001) en el *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* publicó la definición de Responsabilidad Social Empresaria que la establece 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” (p. 7).

Por otro lado, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) sostiene que la RSE es “el compromiso de los negocios de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida” (Holme y Watts, 2002, p. 12).

La red Forum Empresa (2009), entiende la Responsabilidad Social Empresaria como:

Una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones de forma sostenible en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y el desarrollo sostenible de las generaciones futuras.

Una de las definiciones más importantes en América Latina es la del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil (2005) la cual sostiene que:

Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservado recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. (p. 3).

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) adhiere a esta definición propuesta. A su vez, el Instituto Ethos establece siete indicadores de responsabilidad social de las empresas que además de posibilitar la unificación de los conceptos de RSE, también ofrece una lista de aspectos susceptibles de ser evaluados por las empresas. Estos son: adoptar valores y trabajar con transparencia, valorizar al público interno, aportar siempre al medio ambiente, involucrar a todos los socios y proveedores, proteger a clientes y consumidores, promover a la comunidad y comprometerse con el bien común. (Instituto Ethos y Centro de Divulgación del Conocimiento Económico, 2005).

Si bien todas las definiciones presentadas son distintas, todas ellas convergen en elementos comunes como son el compromiso de las empresas de agregar valor social a la comunidad con su actividad, la creación de beneficios para todos los grupos de interés, la obligación ética de las conductas organizacionales y la protección ambiental. (Flores, Ogliastri, Peinado-Vara y Petry, 2007).

Cabe destacar que la RSE es una forma de gestión que las empresas adoptan de manera voluntaria y que apunta hacia una visión integral de los negocios a largo plazo. De esta forma, la responsabilidad social configura la misión de la empresa y su pensamiento estratégico, afectando positivamente su desarrollo económico y el posicionamiento en el mercado.

En síntesis, la Responsabilidad Social Empresarial ha sido definida de formas muy distintas y de diversos ámbitos pero, a pesar de esto, es posible encontrar una filosofía en común que permite llegar a un cierto consenso sobre un concepto global de RSE.

1.3 Evolución del concepto de RSE

El concepto académico de Responsabilidad Social Empresaria se origina en los Estados Unidos a mediados del siglo XX. En aquel momento las grandes empresas eran cuestionadas por abuso de poder y por su comportamiento poco ético frente a la sociedad. La falta de normas y de instituciones que controlasen la actividad de las corporaciones generó pésimas condiciones laborales, contaminación medioambiental y aumento de la pobreza, entre otras consecuencias. En ese contexto surgieron diferentes académicos y empresarios con posiciones críticas, las cuales planteaban que las organizaciones podían utilizar de forma responsable su capacidad de influencia para satisfacer las necesidades sociales. (Frederick, Lawrence, Post y Weber, 1996).

Sin embargo, ya a principios de siglo existía la tendencia filantrópica, la cual se caracterizaba por las donaciones que realizaban los magnates empresarios y las grandes corporaciones a la comunidad. Los directivos para ese entonces ya eran conscientes de la relación que se establecía entre las organizaciones y la sociedad, aunque interpretaban sus acciones como una obligación voluntaria frente a las diversas demandas sociales. En este sentido se establece que la concepción y origen de la Responsabilidad Social Empresaria se encuentra ligada a la idea de filantropía o generosidad empresarial. (Frederick et al., 1996).

No obstante, para comprender la evolución del concepto de RSE en la era moderna es importante reconocer que diferentes factores económicos, políticos y sociales afectaron a la esfera del ámbito empresarial a lo largo del siglo 20. La globalización, los avances tecnológicos en materia de comunicación y el aumento del poder de los consumidores generaron demandas sociales cada vez más intensas, exigiendo un comportamiento ético y responsable de las organizaciones. Es de esta forma como nuevas corrientes de pensamiento generaron la separación de los académicos e investigadores en dos grandes grupos acerca del tema. (Paladino y Milberg, 2004).

Por un lado se encontraban los que poseían una visión neoclásica de la empresa, representados por el economista liberal Milton Friedman. “Dichos autores consideran a la empresa como una institución eminentemente económica que debe circunscribir sus responsabilidades a lo económico, respetando las normas legales y éticas de la sociedad” (Paladino y Milberg, 2004, p. 41). Aún en la actualidad siguen existiendo algunos empresarios con este pensamiento.

Del otro lado estaban los que tenían una visión socioeconómica de la empresa, impulsados por Archie Carroll y Edward Freeman. Esta corriente de pensamiento postula que los aspectos sociales no pueden separarse de los económicos y es por esta razón que las empresas deben considerar las distintas necesidades de sus públicos de interés. Los autores que apoyan este modelo consideran que las empresas logran mejores resultados si diseñan estrategias que contemplen el factor social en sintonía con el económico. (Paladino y Milberg, 2004).

De todas formas, para conocer realmente como se desarrolló la noción de Responsabilidad Social Empresaria en las últimas décadas es preciso realizar una aproximación a la evolución histórica mediante un breve repaso sobre los autores, ideas y sucesos más destacados e influyentes.

El origen académico del concepto de RSE comenzó en la década de los años cincuenta con el economista Howard Bowen (1953), quien utilizó el término responsabilidad social en su libro *Social Responsibilities of the Businessman*. Pese a que la utilización del término estaba relacionada al hombre de negocios y no a las empresas, el mismo significó un punto de partida para el desarrollo de la idea. En su publicación, Bowen planteó a la RSE como la obligación que posee el directivo de empresa de buscar

políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción deseables para los objetivos y los valores de la sociedad.

En la década de los sesenta, Keith Davis (1975) estableció la *Ley de hierro de la Responsabilidad Social*, la cual insta a que la sociedad concede legitimidad y poder a la empresa, pero en el largo plazo, aquellos que no utilizan ese poder de un modo responsable socialmente tienden a perderlo. Dos años más tarde, en 1962, se originó el gran debate acerca de la legitimidad de la responsabilidad social cuando Milton Friedman (1962) afirmó que “pocas tendencias podrían socavar tan a fondo los fundamentos mismos de nuestra sociedad libre como la aceptación por parte de los funcionarios corporativos de una responsabilidad social de hacer tanto dinero para sus accionistas como fuera posible” (p. 133). Por lo tanto, Friedman consideraba que las responsabilidades sociales son individuales y no empresariales ya que la única responsabilidad de la compañía es incrementar los beneficios económicos de los financieros.

Una definición trascendental en la evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresaria fue dada por Davis y Blomstrom (1966) en la primera edición del libro *Business and its Environment*. Para estos dos autores los directivos de las empresas tenían la obligación de ser concientes acerca de cómo impactaban sus actividades en todo el sistema social. Esta visión supuso la necesidad de distinguir más allá de los factores económicos e incorporar a la sociedad en su totalidad.

A comienzos de los setenta, el *Committee for Economic Development* (CED) de Estados Unidos (1971) reconoció la RSE al emitir el informe *Social responsibilities of Business corporations*. El mismo significó la aceptación del concepto dentro del mundo empresarial ya que se trató de una de las primeras organizaciones que asumía la noción. Dentro del

informe emitido por la institución se encontraba una lista de prioridades sobre salud, educación y bienestar que conformaron el inicio de las recomendaciones empresariales para los programas de RSE. (Frederick et al., 1996). El CED también argumentó que la Responsabilidad Social Empresaria conforma una actitud y una visión a largo plazo en la cual predomina el interés social sobre el interés particular. (Paladino y Milberg, 2004). Por último, el organismo norteamericano propuso la definición de la RSE a través de tres círculos concéntricos.



Figura 1: Definición de la RSE a través de tres círculos concéntricos. Fuente: Elaboración propia basada en el concepto propuesto por el Committee for Economic Development.

El círculo interno comprende las responsabilidades básicas de la empresa para ejecutar de forma eficiente su función económica. El círculo intermedio involucra la acción del anterior pero con una conciencia acerca de valores y prioridades que posee la sociedad. Por último, el círculo externo proyecta las responsabilidades emergentes por las cuales las empresas deberían preocuparse para volverse más involucradas en mejorar de forma positiva el ambiente social. (Committee for Economic Development, 1971).

En la misma década, Sethi (1975) estableció una diferenciación conceptual entre lo que es la obligación social, la responsabilidad social y la respuesta social. La obligación social tiene que ver con los procedimientos que realiza la empresa en respuesta a las fuerzas del mercado o limitaciones legales. La responsabilidad social es la conducta corporativa adecuada a las normas, valores y expectativas sociales. Por último, la respuesta social es la adaptación del comportamiento de la organización frente a las necesidades de la sociedad. El autor también describió el modo en que las empresas se enfrentan a los problemas de la sociedad y los clasificó según su respuesta en reactivo o proactivo. Generalmente las organizaciones se enfrentan a las dificultades de forma reactiva y, conforme con su deseo de mejorar la gestión estratégica, adoptan posiciones proactivas para trabajar de forma conciente su respuesta.

Por su parte, Archie Carroll (1979) planteó a la RSE como el conjunto de cuatro partes que abarcan las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas o discrecionales que la sociedad posee de las empresas en un determinado tiempo. Cada una de estas partes se encuentra interrelacionada y conforma la responsabilidad social total de las organizaciones.

Por un lado se encuentran las responsabilidades económicas que comprenden la producción y posterior comercialización de bienes y servicios que la sociedad desea. En segundo lugar están las responsabilidades legales que enmarcan el cumplimiento normativo que espera la comunidad de las organizaciones. Seguidamente se encuentran las responsabilidades éticas que tienen que ver con aquellas conductas y actividades que no se encuentran contempladas por la ley, pero que forman parte de las expectativas que posee la sociedad de la empresa. Por último se ubican las responsabilidades filantrópicas que son aquellos roles que asume la empresa de manera voluntaria por un deseo de las

instituciones de comprometerse con la gente. (Carroll, 1979). A continuación se plasma este concepto en una figura.

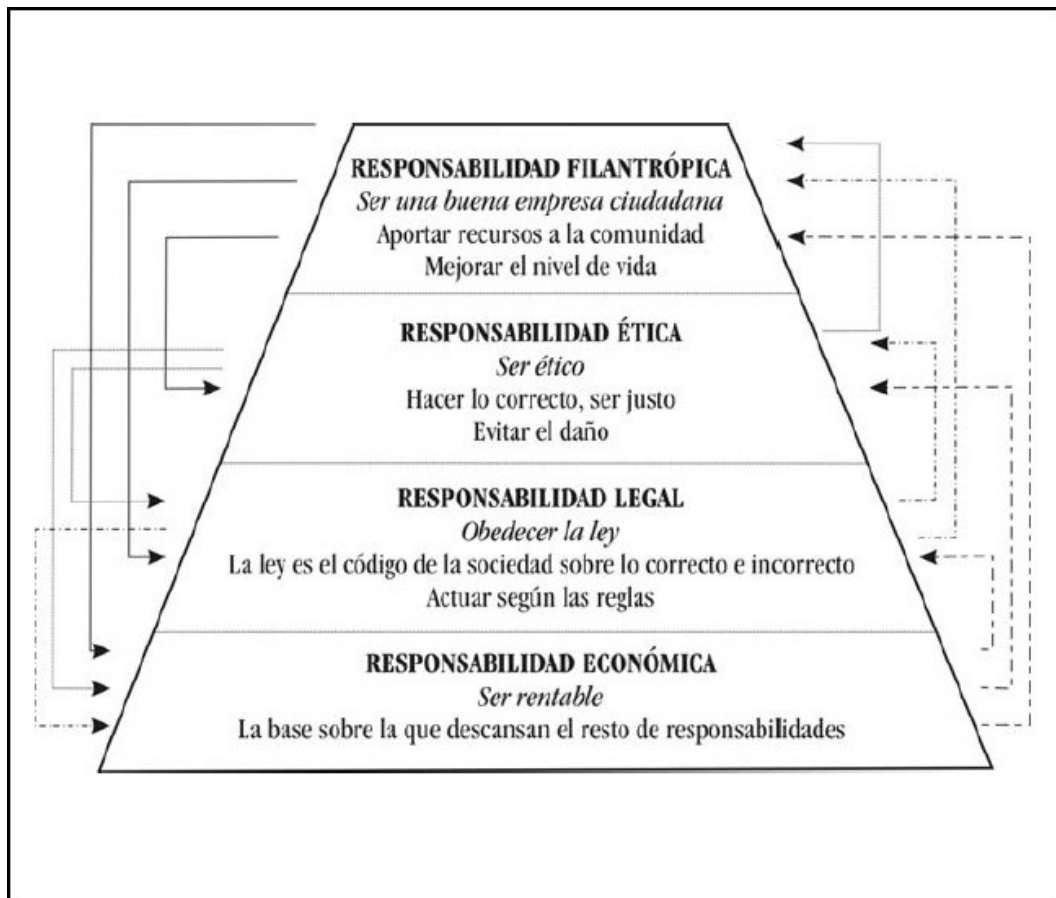


Figura 2: Pirámide de la RSE según el modelo propuesto por Archie Carroll. Fuente: Balaguer Franch, M. R., Fernández Izquierdo, M. A. y Muñoz Torres, M. J. (2007). *La responsabilidad social de la empresa: relaciones entre la performance social, financiera y bursátil*. Valencia: Generalitat Valenciana. Recuperado el 8 de agosto de 2009. Disponible en:

http://www.indi.gva.es/portal/export/sites/default/contenidos/Documentos_Publicaciones/Informacion_General-Documentos/Responsabilidad_Social_Empresa.pdf

El mismo autor argumentó que los procesos de respuesta a los problemas sociales conforman un proceso continuo y acumulativo, que se dirige de menor a mayor por parte de las empresas.

En la década siguiente, Peter Drucker (1984) sostuvo que la empresa debería convertir la RSE en una oportunidad de negocio. El planteo de Drucker supuso una evolución de la Responsabilidad Social Empresaria hacia la integración entre la actividad desarrollada

por la empresa y las necesidades de la sociedad, logrando convertir así los problemas de la comunidad en claras oportunidades para aumentar la productividad de la organización.

De igual manera, Edward Freeman propuso en 1984 la *teoría de los stakeholders*. Esta ideología supuso a las organizaciones como un sistema abierto que posee una relación bidireccional con la sociedad a través de los distintos grupos de interés. Por esta razón, los intereses de todos los interlocutores deberían estar contemplados por las empresas. Es de esta forma como nace la filosofía empresarial de la Responsabilidad Social Empresaria. (Paladino y Milberg, 2004).

En 1987 apareció el concepto de desarrollo sustentable que aportó un alto grado de evolución a la concepción de Responsabilidad Social Empresaria. El término fue utilizado por la Comisión Brundtland y hace referencia al “desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades” (Brundtland Commission Report, 1987). Esta idea propuso que las empresas no debían impactar de forma negativa en la sociedad con sus actividades productivas y comerciales.

En los noventa, la RSE comenzó a ser considerada como un factor de control, el cual les permitía a las empresas solucionar cualquier daño causado a la sociedad. Al respecto, Buchholz (1991) sostuvo que las empresas ocasionalmente generaban problemas sociales como consecuencia de sus actividades, por lo tanto, era una responsabilidad social empresaria reducir los efectos colaterales.

Por otro lado, Donna Wood (1991) retomó varios de los conceptos planteados a lo largo de los años y estableció tres principios de responsabilidad social. El primero de ellos sostiene que la empresa es una institución social y debe emplear su poder de forma

responsable. El siguiente sustenta que la empresa debe hacerse cargo de los efectos provocados en la sociedad como consecuencia de sus actividades. El último propone a los directivos de las empresas como agentes morales que se encuentran obligados a ejercitar con discreción la toma de decisiones.

Un concepto muy importante relacionado a la RSE fue el propuesto por John Elkington a fines de la década de los noventa. El término *Triple Bottom Line* se encuentra vigente en la actualidad y hace referencia a que las empresas deben lograr un equilibrio entre los resultados económicos, sociales y medioambientales. La noción también es llamada *Triple P*, denominada de esta forma por las palabras en inglés *Profit*, *People* y *Planet* que significan ganancia, personas y planeta respectivamente. (Elkington, 1997).

Durante el resto de los años noventa, hubo una reducción en los aportes sobre la definición de la Responsabilidad Social Empresaria, aunque se registró un incremento en el desarrollo de conceptos relacionados y compatibles con la RSE, como lo fueron la Performance Social Corporativa o *Corporate Social Performance*, la Ciudadanía Corporativa o *Corporate Citizenship* y la Teoría de la Ética en los Negocios o *Business Ethics*. (Carroll, 1999). Los mismos serán desarrollados en el apartado siguiente.

A principios del nuevo siglo, diversos organismos internacionales comenzaron a desarrollar iniciativas para elevar la importancia y el compromiso de la Responsabilidad Social Empresaria. Así fue como en el año 2000 se creó el Pacto Mundial o *Global Compact*, una propuesta de las Naciones Unidas destinada a conciliar los procesos organizativos y productivos de las empresas con las demandas de la sociedad mundial. De la misma forma y en el mismo año, en la celebración de la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, nacieron los Objetivos del Milenio destinados a mitigar los grandes problemas que afectan a la humanidad. (Velasco Osma, 2006).

Dentro de esta última etapa en la evolución de la RSE es posible apreciar la corriente global que aumenta el compromiso y la interpretación del concepto. De esta forma, las organizaciones públicas, privadas y civiles trabajan en forma conjunta para consolidar la aplicación y el desarrollo del comportamiento socialmente responsable.

1.4 Conceptos relacionados a la RSE

La amplitud conceptual y la ausencia de una definición global de la Responsabilidad Social Empresaria generan, en el mundo empresarial e incluso académico, la utilización de diversas expresiones a modo de sinónimos. Sin embargo, estos son conceptos con significados diferentes al de responsabilidad social. A continuación se exponen y detallan las más comunes. (Sánchez, 2000).

- Ética Empresarial o Ética en los negocios

El concepto de ética empresarial se encuentra estrechamente relacionado con la responsabilidad social desde sus orígenes. Para Adela Cortina (1994), la responsabilidad social surge de la ética y ésta, a su vez, aparece en el mundo de los negocios ante la necesidad de asumir una responsabilidad moral con la sociedad y ante la urgencia de recuperar la confianza en las organizaciones que se había perdido en los años setenta del siglo XX.

Laura Nash (1990) definió la ética en los negocios como:

el estudio de cómo se aplican las normas morales personales a las actividades y metas de la empresa comercial. No es un estándar moral separado, sino el estudio de la forma en que el contexto de los negocios plantea sus propios problemas únicos para la persona moral que actúa como un agente de este sistema. (p. 5).

Según la autora, la ética en los negocios tiene que ver con tres áreas básicas en la toma de decisiones administrativas. La primera es la elección acerca de lo que deberían ser las leyes y si deben seguirse, la segunda es sobre los asuntos económicos y sociales fuera del dominio de la ley, y la última es acerca de la prioridad del interés propio sobre los intereses de la empresa.

En consecuencia, la ética empresarial es un instrumento de gestión que se transforma en un auxiliar eficaz de lo económico, pero también es un recurso para dotar de sentido a la empresa a través de los valores. (Lipovetsky, 1994).

- Ciudadanía Corporativa

Según Andriof y Waddock (2002), este concepto, surgido en la década de los noventa, es significativamente más interactivo con los *stakeholders* y se mueve más allá de una conducta proactiva. Para los autores, la Ciudadanía Corporativa es una forma de reconocer que las organizaciones forman parte de la sociedad e interactúan permanentemente con sus públicos, en donde la responsabilidad es un camino de doble vía entre la empresa y sus grupos de interés.

En este sentido, la ciudadanía es una categoría o estatus que logra la empresa en la medida en que su comportamiento sea correcto y se asemeje a la conducta moralmente aceptada para otros individuos con los cuales convive en un sistema social, en el cual todos tienen derechos y obligaciones, deben respetar las leyes y responder por sus acciones ante la comunidad.

- Filantropía Corporativa

Para autores como Agüero (2002) y L'Etang (1995) este concepto está relacionado a acciones personales y voluntarias efectuadas por un líder o cualquier otro individuo. Las

mismas son realizadas sin fines estratégicos y de forma independiente a la operación normal de una empresa. Este tipo de acción está basado en un auténtico deseo de ayudar y no en una obligación o responsabilidad y, por esta razón, no existe ninguna expectativa de beneficio directo para la empresa, ya que se trata de donaciones, regalos o ayudas a título personal. A su vez, las organizaciones o personas beneficiadas no necesariamente se encuentran relacionadas a las actividades del donante.

Sumado a esto, L'Etang (1995) considera que las ayudas filantrópicas son arbitrarias debido a que la organización o persona donante decide a quién ayudar sin necesariamente realizar una investigación previa o establecer un diálogo con los potenciales beneficiarios. Por lo general, no existen criterios en que basarse para la toma de estas decisiones. En conclusión, la Filantropía Corporativa se trata de una acción superficial y esporádica, algo totalmente diferente a la Responsabilidad Social Corporativa.

- Marketing con causa o *Cause Related Marketing*

Para Pringle y Thompson (1999) el marketing con causa es un concepto que abarca todas aquellas actividades mediante las cuales una empresa con una imagen, producto o servicio en el mercado estable una relación de compromiso o colaboración con una o más causas para beneficio mutuo.

Según Kotler y Keller (2006) las empresas ven al marketing con causa como “una oportunidad de mejorar su reputación empresarial, crear conciencia social, fortalecer la lealtad del cliente, incrementar las ventas y aumentar su presencia en los medios de comunicación”. (p. 23). Algo totalmente alejado al concepto de Responsabilidad Social Empresaria.

- Gobierno Corporativo

El término hace referencia a la forma en que las empresas y sus estructuras de gobierno deben organizarse y responder ante todos sus grupos de interés. Por esta razón, y con el fin de que los *stakeholders* comprendan sus derechos y responsabilidades, un buen gobierno corporativo debe otorgar una clara orientación sobre cómo los directivos manejan el negocio y quiénes son los responsables de las decisiones. (Besley y Brigham, 2008).

1.5 Situación actual de la RSE en Argentina

La Responsabilidad Social Empresaria comenzó en Argentina con una modalidad fuertemente filantrópica y fue evolucionando poco a poco hacia nociones y prácticas más complejas. Sin embargo, el desarrollo de la RSE en el país se encuentra muy atrasado en comparación con países como Brasil, Estados Unidos o el continente europeo. (Paladino, Milberg y Sánchez Iriondo, 2006).

Según Pierre Hupperts (2008) existe una gran cantidad de obstáculos que impide el desarrollo pleno de la RSE en Argentina. Uno de ellos es el proceso económico cambiante. Para el autor la economía argentina sufre altibajos de forma cíclica, cuestión que impide la continuidad y la planificación a largo plazo de políticas efectivas de responsabilidad social.

Otro obstáculo es el Gobierno, que se configura por un modelo clientelista y corrupto. La visión cortoplacista y reactiva de los gobernantes impide el crecimiento de la sustentabilidad y la RSE. Si bien existe toda clase de iniciativas para incentivar la producción de informes sobre la responsabilidad social, la ausencia de un marco estratégico de acción y la falta de diálogo provocan que no exista la confianza entre los diferentes actores para el desarrollo comprometido de la RSE.

El sector empresarial es otro factor que dificulta el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria; la ausencia de un conocimiento profundo, tanto teórico como operacional, provoca que las empresas argentinas no tengan una filosofía sustentable. La ignorancia y confusión del concepto, por parte del management, genera una sensación de miedo que impide transformar a la organización actual en una más sostenible. Por lo general, las empresas extranjeras que tienen presencia en el país son las referentes en el tema.

El poco nivel de presión social es otro obstáculo para la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. La sociedad civil no tiene en claro la noción de la responsabilidad social y su poder es débil frente al comportamiento de las empresas. En relación, la ausencia de un sector profesional de asesoramiento sobre RSE aumenta la confusión y la indiferencia en los niveles públicos y privados

A pesar de este contexto, para Hupperts el panorama no es tan oscuro ya que está creciendo una nueva generación de managers que buscan trabajar de forma más comprometida con la RSE. Al mismo tiempo, los medios de comunicación continúan aumentando el foco de atención en la sustentabilidad y en los temas relacionados. Al mismo tiempo, en las universidades existe mayor interés por estas cuestiones, tanto por parte de los docentes como de los estudiantes.

Por otro lado, las cámaras empresariales internacionales con presencia en el país son las que más impulsan las iniciativas de Responsabilidad Social Empresaria. Ejemplos son la Cámara Alemana, Japonesa, Holandesa y la de Estados Unidos (Amcham). Del mismo modo, pero menor grado, las cámaras sectoriales nacionales también impulsan la temática.

De la misma forma, en los últimos años han surgido una gran cantidad de organizaciones en el país con una idea clara y seria de la RSE. En algunos casos se tratan de grupos empresarios que buscan asesorarse y ayudarse mutuamente para mejorar las prácticas de responsabilidad social, difundirlas y generar mayor adhesión en el área. (Paladino, Milberg y Sánchez Iriondo, 2006). Un ejemplo es el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS).

En otros casos son organizaciones sin fines de lucro quienes promueven iniciativas de mejora social como Movimiento hacia la Responsabilidad Social Empresaria (MoveRSE) y el Instituto Argentino para el Desarrollo Sustentable (IADS). Por último, se encuentra aquellas organizaciones de carácter híbrido que buscan difundir la RSE con un fin altruista como lo es el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE).

1.6 Conclusiones preliminares

En el último tiempo, las organizaciones modernas tomaron conciencia y comenzaron a asumir el rol fundamental que cumplen en su entorno. Las empresas evolucionaron hacia un compromiso mayor con la sociedad y el medio ambiente. En este contexto, la Responsabilidad Social Empresaria surge como un componente fundamental en la estrategia y gestión responsable de las organizaciones.

Las empresas tienen un compromiso a nivel interno y externo con todas las personas con las que interactúa. Por este motivo, para que una organización funcione de manera social y responsable debe conocer a fondo las características, expectativas y necesidades de todos sus *stakeholders*.

A pesar de que existan varias definiciones y diversos conceptos que generan confusión, la filosofía y los motivos que impulsan la Responsabilidad Social Empresaria en las organizaciones son claros: la asunción voluntaria de la responsabilidad sobre los efectos generados en la sociedad, el medio ambiente, el mercado y las condiciones de desarrollo humano.

En Argentina la Responsabilidad Social Empresaria aún no se encuentra completamente desarrollada. Su aplicación por parte de las organizaciones es reducida y varios factores impiden su ejecución. Sin embargo, el concepto se encuentra en una continua evolución. Nuevos actores responsables y comprometidos están surgiendo en el escenario local que, sin lugar a dudas, aportarán un gran impulso a la adopción integral de una visión socialmente responsable.

Capítulo 2: Relaciones Públicas y RSE

Este capítulo desarrolla, en primer lugar, el concepto de Relaciones Públicas y los diferentes públicos con los que la disciplina tiene relación en una organización. Posteriormente, se establece una relación significativa entre los conceptos de Imagen

Corporativa, Reputación y Responsabilidad Social Empresaria. Por último, se elabora un análisis sobre la conexión existente entre la comunicación, las Relaciones Públicas y la RSE.

2.1 Las Relaciones Públicas

Dentro de las empresas la mayoría de las actividades necesarias para el buen funcionamiento son interdependientes. Esto significa que cada individuo perteneciente a la organización utiliza el aporte del resto para su propio trabajo. De esta forma, cada intervención requiere de una comunicación con uno o varios interlocutores internos o externos a la empresa. Por esta razón, la comunicación es fundamental y se encuentra directamente ligada al desempeño de la organización. (Eldin, 1998).

Desde su origen como tal, las empresas siempre se han comunicado con sus públicos de una forma u otra. En este sentido, es preciso destacar que cuando se habla de públicos de una organización, se hace referencia a aquellos individuos, grupos u organizaciones que están unidos por un interés común en relación con la organización. (Capriotti Peri, 2009). Este concepto será ampliado en el siguiente apartado.

Continuando con la idea anterior, desde el siglo XX las organizaciones y los públicos se fueron haciendo cada vez mayores y más especializados, por esta razón estos ya no podían ser ignorados. Al mismo tiempo, la globalización generó el crecimiento de los medios de comunicación masivos y la instantaneidad de la información; así la comunicación se convirtió en un factor prioritario para las empresas. En este periodo, el constante crecimiento de las organizaciones y la influencia de las mismas sobre sus públicos generaron la creación de una función especializada en la gestión de la

comunicación. La misma fue denominada Relaciones Públicas (RR.PP.). (Grunig y Hunt, 2000).

Si bien no existe una definición universalmente aceptada sobre las Relaciones Públicas, varios autores han aportado sus ideas para la elaboración de un concepto central. Así es como para James Grunig y Todd Hunt (2000) la disciplina consiste en la “dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (p. 52). Para la *Public Relations Society of America* (PRSA) (1982) las Relaciones Públicas ayudan a una organización y sus públicos a adaptarse mutuamente el uno al otro. Por su parte, Sam Black (1994) sostiene que “la practica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia de conseguir la armonía con el entorno por medio de la comprensión mutua basada en la verdad y en una información completa” (p. 31). De esta forma, se puede determinar que las Relaciones Públicas consisten en la dirección y gestión de la comunicación para establecer y mantener una relación mutuamente beneficiosa entre la organización y sus públicos.

Para algunos autores, como Peake (1980) y Marston (1990) las Relaciones Públicas actúan en el ámbito de la comunicación persuasiva, que es la comunicación destinada a modificar creencias, valores y comportamientos en personas o grupos. En este sentido, las actividades básicas de un relacionista público, según la PRSA (s. f.) son: asesorar a la dirección acerca de políticas, relaciones y comunicaciones; relacionar a la organización con todos sus públicos; ayudar a la organización a adaptarse a las expectativas de los diferentes públicos; investigar a los diferentes grupos de interés para planificar estrategias de comunicación; difundir mensajes planificados de la organización; gestionar asuntos controvertidos que afectan o puedan afectar a la organización.

Con respecto a esto, Jordi Xifra (2007) sostiene que las Relaciones Públicas y sus actividades comprenden un proceso que consta de cuatro fases: investigación, planificación, ejecución y evaluación. La etapa de investigación es fundamental para conocer los problemas a modificar. Para lograr esto, es necesario recopilar información y datos, para luego realizar una interpretación de los mismos. A partir de esta tarea la organización puede tomar decisiones y diseñar estrategias para conseguir programas de comunicación efectivos.

En segundo lugar, la etapa de planificación es necesaria para darle sentido a los datos recogidos en la investigación, para luego planificar acciones que permitan encontrar la solución al problema inicial. Seguidamente, se debe establecer una estrategia adecuada y elaborar una campaña de Relaciones Públicas en función de los públicos objetivo identificados. En este punto es necesario definir objetivos claros, cuantificables, realistas y temporalizados. Luego, se determina un eje de comunicación que es traducido en un mensaje clave en función de cada uno de los públicos identificados y segmentados. Por último, se seleccionan los medios técnicos más adecuados para transmitirlos.

La fase de ejecución implica ejecutar las actividades comunicacionales diseñadas en la etapa de planificación. Esta es considerada la parte más visible del trabajo de Relaciones Públicas. Los objetivos en este proceso de comunicación son los de informar, persuadir, motivar o lograr la comprensión mutua.

Por último, la etapa de evaluación consiste en la medición de los resultados respecto a los objetivos definidos durante la fase de planificación, para de esta forma rectificar o modificar la estrategia seleccionada. Es relevante considerar que la evaluación ha de ser sectorial, según los diferentes públicos a los que va destinada la campaña de Relaciones Públicas.

Por todas estas razones, las Relaciones Públicas pueden lograr que la comunicación entre una organización y sus diferentes públicos sea eficaz y eficiente, aumentando el valor para todas las partes involucradas.

2.2 Los diferentes públicos en la práctica de Relaciones Públicas

Según Daniel Scheinsohn (1998) cuando se habla de públicos se hace referencia a un agrupamiento imaginario de personas, que se lleva a cabo con el propósito de interpretar de forma eficaz la complejidad de relaciones que con ellos se establece. Es por eso que cada empresa establece un vínculo particular con cada uno de sus públicos.

A su vez, los públicos se relacionan con una empresa basándose en determinados intereses. En base a estos intereses se configuran las expectativas que ellos poseen hacia la empresa. De igual manera, las empresas también poseen determinados intereses hacia sus diferentes públicos, y es en base a estos que estructura las expectativas que tiene hacia cada uno de ellos.

En este sentido, la segmentación es la acción de subdividir al gran público para luego agrupar aquellos que poseen rasgos homogéneos en cuanto a sus intereses y expectativas. Este ejercicio resulta fundamental para elaborar una adaptación del público a las expectativas comunicacionales de la empresa. Sin embargo, para que los mensajes comunicados logren responder a los intereses y expectativas de los diferentes públicos es necesario realizar una diferenciación de mensajes. Estos mensajes se denominan Mensajes Clave y son el resultado comunicacional que se pretende lograr en un público por medio de la planificación y diseño de estrategias de comunicación.

En lo que respecta a los tipos de públicos, se puede realizar una división en tres grandes grupos: los públicos internos de la organización, los intermedios o mixtos y los públicos externos. Dentro del primer grupo se encuentran las personas y/o entidades que forman parte de la actividad diaria de la empresa, como lo son los directivos, los empleados y los colaboradores. En el grupo intermedio se encuentran aquellos que físicamente se encuentran externos a la organización, pero que a nivel de funcionamiento, de capital o de trabajo se encuentran a un nivel interno, como lo son los accionistas y los proveedores que son fundamentales para la empresa. Los públicos externos son aquellas personas y/o entidades que forman el entorno social de la empresa y le dan proyección y dimensión social. Los públicos externos usuales son los clientes o consumidores, los proveedores y distribuidores, la prensa, la comunidad y el Gobierno. (Palencia-Lefler, 2008).

En cambio, Grunig y Hunt (2000) clasifican a los públicos de otra forma. Por un lado se encuentran los *no-públicos*, que son aquellos que se involucran muy poco con la empresa y no se afectan el uno al otro. Luego se hallan los *públicos latentes*, compuestos por personas u organizaciones que no se encuentran al tanto de las consecuencias que la empresa causa ellos. Los *públicos informados* son aquellos que reconocen estar afectados o involucrados por la organización. Por último, los *públicos activos* son aquellos que se comunican y organizan para discutir y hacer algo respecto al problema originado por la empresa.

A partir de la diferenciación y clasificación de los públicos es posible confeccionar el Mapa de Públicos. Este documento esclarece el escenario comunicacional en el que se encuentra la empresa. Por esta razón, el Mapa de Públicos permite visualizar la segmentación realizada y elaborar, a partir de su lectura, una primera diferenciación de los Mensajes Clave. (Scheinsohn, 1998).

En conclusión, el Mapa de Públicos es un instrumento fundamental para la práctica de Relaciones Públicas ya que permite describir y establecer características de los públicos para formular estrategias y tácticas efectivas.

2.3 La Imagen Corporativa

Las Relaciones Públicas, en su función de mejorar las relaciones entre la organización y sus públicos, utilizan la comunicación persuasiva con el objetivo de modificar actitudes, gestionar percepciones, influir en la opinión pública o fortalecer una buena imagen empresarial. (Palencia-Lefler, 2008).

Continuando con esta idea, la imagen es uno de los intangibles más trabajados por las Relaciones Públicas. Sin embargo, es importante destacar que el término al que sea hace referencia es al de Imagen Corporativa, entendiendo a esta como una estructura mental que poseen los públicos acerca de una organización, la cual se encuentra formada por un conjunto de atributos que son evaluados y valorados de una determinada manera por los públicos. (Capriotti Peri, 2009). En este sentido, las asociaciones mentales que poseen los públicos de una organización se construyen en base a la Identidad Corporativa y la Comunicación de la Identidad Corporativa. A continuación, en base a lo que plantea Paul Capriotti Peri (2009) se desarrollarán estos conceptos y otros que mantienen relación.

Dejando de lado el enfoque del diseño y tomando la perspectiva organizacional, la Identidad Corporativa “es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)”. (Capriotti Peri, 2009, p. 21). Cuando el autor habla de características centrales hace

referencia a aquellas que son fundamentales y esenciales para la empresa, que están en su ADN corporativo. Por perdurables entiende a aquellos aspectos que poseen permanencia o voluntad de permanencia a lo largo del tiempo. Por último, por distintivas hace alusión a aquellos elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades.

Resulta relevante para este trabajo destacar que la Identidad Corporativa posee dos componentes fundamentales: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. La primera es el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta por las que se rigen los miembros de una organización y que tienen incidencia en sus comportamientos. Por otro lado, la Filosofía Corporativa es la concepción global de la empresa establecida por la alta dirección para alcanzar sus metas y objetivos. La misma se encuentra compuesta por la Misión Corporativa, que es la definición del negocio o actividad que realiza la organización, la Visión Corporativa, que es el futuro deseado por la empresa, y los Valores Centrales Corporativos, que representan la forma en que la compañía realiza sus negocios.

En lo que concierne a la Comunicación de la Identidad Corporativa, es preciso remarcar que todo lo que refiere a una empresa comunica. Ya sea de forma consciente o inconsciente, voluntaria o involuntariamente, la organización comunica constantemente a sus públicos a través de su accionar diario. Por esta razón existen dos grandes formas de comunicación de la Identidad Corporativa en una empresa: la Conducta Corporativa y la Comunicación Corporativa.

La Conducta Corporativa es la forma en que la organización comunica a partir de todas sus acciones y comportamientos, ya sean internos o externos. De esta manera, lo que una empresa hace o deja de hacer se convierte en información. Por ello, la conducta de

la compañía constituye la base fundamental sobre la que los públicos elaboran la imagen de una organización. Claramente, la conducta y sus aspectos deben ser cuidados y planificados para mantener coherencia con el resto de los mensajes de la organización.

En cuanto al concepto de Comunicación Corporativa, este se refiere al conjunto de mensajes y acciones de comunicación que la organización elabora de forma consciente y voluntaria, con el fin de comunicar a sus públicos sobre sus productos, servicios y actividades.

En definitiva, la empresa, por medio de sus activos tangibles e intangibles, es responsable de la Imagen Corporativa que los públicos elaboran de ella.

2.4 Imagen, Reputación y Responsabilidad Social Empresaria

Las condiciones competitivas que existen en la actualidad en el mercado, la homogeneización de productos, la aceleración del consumo y los repentinos cambios en las expectativas de los públicos son un desafío importante para las empresas. En este contexto, las organizaciones tienen dificultades para diferenciarse y lograr que los públicos la identifiquen por sobre el resto. Por esta razón, la Imagen Corporativa resulta un activo intangible que posibilita representar de manera articulada y coherente todas las ventajas competitivas de la empresa. (Scheinsohn, 1998).

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

No obstante, como se detalló anteriormente, la Imagen Corporativa se genera en base a la percepción que tienen los diferentes públicos sobre la empresa, por eso la conducta que esta posee es importante. “Una empresa puede actuar de modo completamente legal, correctamente en lo técnico y con buenos rendimientos financieros, y, sin embargo, ser enjuiciada por ciertos segmentos del público como fría, avariciosa e irrespetuosa para con algunos valores sociales muy apreciados” (Wilcox, Ault, Agee y Cameron, 2001, p. 315).

Actualmente, debido a los desarrollos tecnológicos y la globalización de la economía, entre otros factores, los públicos y la sociedad entera exigen y reclaman honestidad, transparencia, integridad y respeto por las normas en el mundo empresarial. En consecuencia, el Comportamiento Institucional, que son las acciones llevadas a cabo por una organización a nivel social, cultural, político, etc., juega un papel destacado en la formación de la Imagen Corporativa en los públicos. (Capriotti Peri, 2009).

Continuando con esta línea de pensamiento, la reputación es definida por Dowling (2001) como el resultado de una imagen positiva de la organización, cuando ésta encierra valores como la autenticidad, la responsabilidad y la integridad, es decir, valores que apelan al compromiso de la entidad con sus públicos y al grado de cumplimiento de los mismos. De lo antedicho se desprende que es el conjunto de comportamientos de la organización a lo largo del tiempo el principal responsable de la consolidación de una percepción significativa de sus públicos en forma de reputación. (Capriotti Peri, 2009).

Lo que antecede permite deducir que la conducta de responsabilidad empresarial resulta ser un valor relevante para obtener una buena reputación e Imagen Corporativa, sobre todo en los mercados actuales donde la competencia va más allá de los atributos y calidad de los productos y servicios. (Flores et al., 2007). Sin embargo, cabe resaltar que

lo antedicho resulta un beneficio de la Responsabilidad Social Empresaria y bajo ningún concepto es el objetivo final de la misma.

Los siguientes beneficios de la RSE son propuestos por Flores et al. (2007). Una buena reputación e imagen, basada en un comportamiento socialmente responsable, le permite a la empresa diferenciarse sobre sus competidores y generar nuevas oportunidades de negocios.

La atracción y fidelización de clientes es uno de los efectos de la Responsabilidad Social Empresaria en la Imagen Corporativa y en la reputación. La tendencia creciente de lo que se conoce como clientes éticos implica que cada vez más empresas y consumidores estén comprando productos y servicios a compañías que se comportan de modo responsable.

Por otro lado, la buena reputación e imagen obtenidas por una conducta socialmente responsable puede generar la atracción de inversionistas y socios de calidad. Las empresas que adoptan prácticas de RSE implican menor riesgo y por lo tanto representan mejores inversiones. A su vez, la imagen y reputación positivas pueden incentivar a otras compañías a convertirse en sus proveedores.

La incorporación de prácticas socialmente responsable ofrece también la posibilidad de mejorar o fortalecer las relaciones entre la empresa con el Gobierno y los líderes políticos. Un vínculo más fluido con estos públicos les puede permitir a las compañías aportar sugerencias para mejorar la eficiencia de las instituciones públicas, contribuir al desarrollo de políticas públicas, o participar en proyectos conjuntos dirigidos a abordar problemas sociales prioritarios.

Por todas estas razones, la Responsabilidad Social Empresaria representa un capital atractivo para las organizaciones en términos de imagen corporativa y reputación, a la vez que resulta útil para maximizar los beneficios que surgen de la relación que posee la empresa con sus públicos.

2.5 Relaciones Públicas y RSE

Edward L. Bernays, considerado 'el padre de las Relaciones Públicas', manifestó en 1980 que "las Relaciones Públicas son la práctica de la responsabilidad social." Justamente fue él quien a principios del siglo XX sostenía que la práctica de la profesión consiste en establecer un terreno de reunión común para una entidad y la sociedad. A su vez, Bernays creía que:

dada la importancia de la opinión pública en cualquier sociedad moderna democrática, el profesional de las Relaciones Públicas debe estar atento a las condiciones sociales cambiantes del entorno, y estar preparado para aconsejar acerca de esas modificaciones en las políticas en este terreno en consonancia con los cambios desde el punto de vista del público. (1997, p. 72).

Es preciso señalar que la opinión pública es la expresión colectiva de la opinión de muchos individuos, que se encuentran reunidos en un grupo por sus aspiraciones, objetivos, necesidades e ideales comunes. (Wilcox et al., 2001).

Continuando con la idea de Bernays, Grunig y Hunt (2000) sostienen que todos los grandes relacionistas públicos de la era moderna han insistido que la responsabilidad de una organización ante sus públicos es una premisa capital de las Relaciones Públicas. En este sentido, los autores sostienen que los profesionales del área pueden comunicar las conductas responsables o irresponsables de la organización hacia los públicos, a la vez

que pueden comunicar a los subsistemas de la organización lo que los públicos perciben de su conducta responsable o irresponsable.

Con respecto a lo antedicho, Juan Iramain (2008), Doctor en Comunicación Social de la Universidad Austral, considera que existen tres condiciones de baja o nula adaptación entre la organización y sus públicos. La primera es cuando la actividad que desarrolla la organización es contraria a la posición de uno o más grupos de interés. La segunda es cuando la existencia de la organización, o de alguna función que ella desarrolla, no se deriva de una actividad económica espontánea, sino de una iniciativa regulatoria. La tercera es cuando el entorno en el que opera la empresa, por diversas razones, genera una hostilidad potencial o actual contra ella.

De esta manera, tras el análisis de estos factores, Iramain sostiene que las Relaciones Públicas buscan, mediante la interacción con los distintos grupos de interés, generar las condiciones legales y de opinión pública que le permitan a una organización alcanzar su fin corporativo en el mediano y largo plazo.

En este sentido, el relacionista público debe trabajar dentro su organización para promover un comportamiento favorable y basado en la conciencia social. Sin embargo, para ejercer la responsabilidad social el profesional de Relaciones Públicas debe guiarse por la ética profesional y comportarse de acuerdo a ella. Según Roberto Porto Simoes (1993), la función y actividad de Relaciones Públicas deben ser éticas y estéticas. Todo lo que es realizado por la organización, incluido lo que está afecto al profesional de Relaciones Públicas, debe regirse por la ética, entendida por el autor como los principios del arte del bien vivir. A su vez, la ética contiene relación con la estética, entendida por Porto Simoes como los principios de la filosofía de la armonía del comportamiento.

Por estas razones, los profesionales de Relaciones Públicas deben tomar decisiones que satisfagan tanto al interés público como a la empresa, respetando siempre el código ético profesional de la organización y sus valores personales. (Wilcox et al., 2001). Entonces, desde este punto de vista, una de las principales funciones de las Relaciones Públicas socialmente responsables es la previsión de los temas o posibles problemas que pueden afectar a los públicos de la empresa. Esta gestión de conflictos potenciales se denomina *issues management* y consiste en la identificación e investigación de las diferentes tendencias y actitudes de los grupos de interés para responder a ellas antes de que afecten la relación existente entre la organización y sus públicos. (McGrath, 1998).

En definitiva, el relacionista público es quien debe conocer las expectativas, características y necesidades de cada uno de los públicos clave de la empresa. Por esta razón, el profesional de Relaciones Públicas es quien cristaliza el vínculo comunicacional en la relación que se establece entre la organización y sus diferentes públicos, resultando ser la persona idónea para la gestión de la Responsabilidad Social de una empresa.

2.5.1 Responsabilidad Social Empresaria y los públicos

La Responsabilidad Social Empresaria se ejerce a través de diferentes acciones y hacia los distintos públicos que posee una organización. Sin embargo, el público comunidad es el que mayor atención recibe a la hora de poner en práctica las estrategias responsables de una empresa. Esto es así ya que la relación que se establece entre una compañía y su comunidad es fundamental para la supervivencia y desarrollo de ambas.

Según Paola Lattuada (2009), Licenciada en Relaciones Públicas y Profesora de la Universidad de Palermo, el público comunidad se encuentra conformado por el grupo de personas que viven en la misma localidad de la empresa y que tienen intereses similares.

Este grupo se encuentra compuesto por públicos tanto internos como externos, ya que puede incluir a los empleados y sus familias, los consumidores, los proveedores, los competidores, los accionistas, las autoridades locales, los líderes de opinión, la prensa y otras personas o entidades influyentes. Cabe destacar que la amplitud de la comunidad depende de las características y de la delimitación que imponga la empresa.

Con respecto a esto, la organización espera que la comunidad le brinde servicios adecuados, impuestos justos, buenas condiciones de vida para sus empleados, una óptima fuente de suministro de mano de obra y un apoyo razonable tanto a la empresa como a sus productos y servicios. De la misma manera, la comunidad posee diferentes expectativas e intereses para con la empresa. En la tabla de la siguiente página se detallan las principales.

Tabla 1. Expectativas que posee el Público Comunidad

Expectativas del Público Comunidad	
Ingresos	La comunidad espera que exista un flujo circulante a través de los salarios de los empleados, la compra a proveedores locales y el pago de sus impuestos.
Apariencia	La comunidad espera que la apariencia de la empresa o su actividad no vayan en detrimento de la vida del poblado y el medioambiente.
Participación	La comunidad espera que la empresa participe en la mejora de espacios comunes como parques, plazas y escuelas.
Estabilidad	Las firmas inestables crean a la comunidad más problemas.
Orgullo	La comunidad espera que la organización sea un motivo de orgullo.

Fuente: Elaboración propia en base a Lattuada, P. (2009). *Los públicos externos usuales*. Módulo de Aprendizaje correspondiente a la Cátedra de Relaciones Públicas VI. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Lo que antecede permite deducir que la Responsabilidad Social Empresaria establece vínculos de cooperación entre el público comunidad y la organización, conformando una relación en la que ambas partes resultan beneficiadas.

2.6 La comunicación de la RSE

La comunicación de la Responsabilidad Social Empresaria dirigida hacia los diversos públicos “establece mecanismos de diálogo y consulta, para profundizar el conocimiento

mutuo, fomentar la interacción en torno a intereses comunes y construir relaciones duraderas de largo alcance” (Acción RSE y Fundación Casa de la Paz, 2006, p. 38).

A su vez, la comunicación del desempeño socialmente responsable es fundamental para las empresas y para las Relaciones Públicas. Como se detalló anteriormente, la RSE es un atributo que impacta positivamente en la mente de los diferentes públicos. Es por esta razón que se convierte en un factor clave en la construcción de la Imagen Corporativa de todos los grupos de interés de una organización.

En este sentido, la comunicación de la RSE constituye, por lo general, un plan primordial dentro del programa general de comunicación de la empresa. El mismo establece el marco de actuación donde se encuentran la estrategia, contenidos, mensajes clave, grupos de interés, canales e indicadores de seguimiento de las iniciativas de comunicación de la RSE. (Azuero, 2009).

En conclusión, la comunicación de la Responsabilidad Social Empresaria debe estar presente en la gestión de la Comunicación Corporativa para que la organización aporte un atributo positivo a la creación de su imagen y su reputación. Por esta causa, la estrategia de comunicación de responsabilidad social debe estar enfocada hacia los diversos públicos de interés.

No obstante, existe un debate en el ámbito profesional respecto a si la Responsabilidad Social Empresaria que desarrolla una organización debe ser comunicada o no. Claramente se pueden encontrar diversas posturas que se encuentran a favor y en contra. Por ejemplo, para Miguel Ritter (2005), consultor y autor experto en reputación corporativa, existe un alto grado de hipocresía en la comunicación de la RSE por parte de aquellas empresas que no pagan impuestos, contaminan el ambiente y estafan a sus

clientes. Por esta razón, para Ritter una empresa debe actuar y, en lugar de comunicar, dejar que sus acciones hablen por ella.

En oposición a la postura anterior, Álvaro Pezoa Bissières (2004) sostiene que la comunicación empresarial de las actividades de responsabilidad social cumple una función ejemplar e incentiva a otras instituciones y organizaciones a realizar acciones similares y así contribuir conjuntamente para mejorar la calidad de vida de la sociedad. Para Ignacio Vaca de Osma (2005) la comunicación de la RSE también genera aumento en el orgullo de pertenencia de los empleados, la creación de conciencia en otras empresas y el impulso de la demanda social.

Sin embargo, existe el riesgo de afectar la credibilidad y dañar la imagen de la empresa al comunicar de forma indiscriminada la RSE. Para Pezoa Bissières (2004):

La sobreexposición puede ser percibida como un intento por “vender a toda costa” una cierta imagen de compromiso con la sociedad, llevando a dudar de las motivaciones que subyacen tras aquello que se hace, a desconfiar de la veracidad de que lo declarado efectivamente se condice con lo realizado. (p. 281).

Es por estos motivos, que la comunicación de la Responsabilidad Social Empresaria debe ser una consecuencia de lo que realmente hace la organización en este campo. De manera que las empresas deben adoptar una actitud socialmente responsable y comunicar su actividad de RSE a todos sus públicos de interés de forma comprometida, veraz y transparente.

Con respecto a la comunicación efectiva de la Responsabilidad Social Empresaria, existe una herramienta preponderada por las empresas: el balance o reporte social. También llamada memoria de RSE o informe de sostenibilidad, este documento corporativo es

utilizado en gran medida por las compañías de Estados Unidos y Europa ya que es un requisito indispensable para formar parte de los indicadores internacionales de sostenibilidad. (Azüero, 2009). En Argentina, no obstante, la confección de este tipo de documentos no es una práctica habitual. Según un relevamiento realizado por Jorgelina Do Rosario y Juliana Monferrán (2009) para la revista *Apertura*, de 73 empresas con presencia en nuestro país solo 33 tienen un reporte de RSE a nivel local, mientras que 15 lo poseen a nivel global.

Continuando con la propuesta ideológica que propone Diana Azüero (2009), el reporte es una herramienta que sirve para comunicar la RSE a todos los públicos que posee la empresa. Accionistas, analistas financieros, medios de comunicación, líderes de opinión, empleados y hasta las autoridades del gobierno pueden utilizar y consultar este tipo de documento. Es por esta razón que en su elaboración se debe involucrar a todos los grupos de interés.

Sin embargo, la autora sostiene que existen ciertos retos que la empresa debe afrontar al momento de elaborar su reporte social. El primero tiene que ver con conciliar la información con un diseño atractivo, un lenguaje claro y adecuado, un tamaño justo y una estructura coherente. El segundo se refiere al contenido, ya que la organización debe poseer una postura autocrítica y realizar un análisis comparativo con el sector.

Otro claro desafío tiene que ver con la selección de criterios necesarios para establecer índices de valoración sobre la RSE. Existen varias iniciativas y sistemas disponibles para guiar a las organizaciones en el momento de elaborar sus reportes. En este aspecto, las normas establecidas por la organización sin fines de lucro *Global Reporting Initiative* (GRI) son las más aceptadas y utilizadas a nivel mundial. (Vilanova, Lozano y Dinarés, 2006).

Creada por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el GRI diseña y elabora continuamente directrices para la elaboración de reportes que incluyen las dimensiones económica, medio ambiental y social de la empresa. Actualmente, la versión en vigencia es la número tres.

Por otro lado, la tendencia actual a nivel mundial se centra en elaborar reportes sociales en formato digital para situarlos en la web institucional que poseen las empresas. De esta forma la organización expone la información de RSE al alcance de todos sus públicos de interés. En este sentido, para Paul Capriotti y Ángeles Moreno (2006) Internet es un espacio imprescindible para difundir el comportamiento corporativo responsable. A su vez, este medio posibilita y favorece la interacción o el diálogo con los *stakeholders* mediante el uso de herramientas de evaluación y opinión como son las encuestas interactivas, los foros y los blogs, entre otros.

2.7 Conclusiones preliminares

Como se detalló a lo largo de este capítulo, la comunicación es un factor fundamental en la estructura de una organización ya que sin ella una empresa no puede sobrevivir al entorno en el que se encuentra. En este sentido, cualquier compañía debe trabajar para lograr un ambiente favorable que le permita alcanzar sus metas y generar un desarrollo sustentable para todos sus públicos. Por esta razón, las empresas deben conocer y atender a los intereses que poseen sus *stakeholders* para alcanzar el beneficio mutuo.

En este aspecto, las Relaciones Públicas cumplen una función vital para la organización ya que la ayuda a identificar y responder a las necesidades y expectativas de los diversos públicos de interés. En consecuencia, los profesionales de la disciplina son capaces de

establecer, mediante la comunicación, vínculos que permiten el diálogo y la comprensión entre ambas partes.

De esta forma, y en base a lo analizado en el capítulo anterior, la Responsabilidad Social Empresaria solo es posible ejercerla si la organización reconoce y es consciente de la relación que se configura con sus públicos. Es por esto que las Relaciones Públicas son una pieza esencial para la creación e implementación de un modelo de negocios socialmente responsable.

De igual manera, la comunicación es una condición decisiva sin la cual la RSE no puede ser implementada de forma seria, responsable y veraz. Solo si establece un vínculo comunicacional efectivo una organización será capaz de responder a las demandas de sus públicos y obtener como resultado la legitimidad y valoración de su comportamiento responsable.

Por esta razón, la Responsabilidad Social Empresaria conforma un valor intangible que es percibido positivamente por la opinión pública. Sin lugar a dudas, la RSE es un atributo óptimo que impacta favorablemente en la mente de los públicos al momento de configurar la Imagen Corporativa de la empresa. Este es otro punto por el cual las Relaciones Públicas mantienen una estrecha relación con la responsabilidad social.

Los profesionales de Relaciones Públicas, en su tarea de mejorar las relaciones entre la organización y sus públicos, trabajan en pos de una buena Imagen Corporativa. En este sentido, la Responsabilidad Social Empresaria aparece como un valor comunicable para alcanzar ese objetivo.

En definitiva, las Relaciones Públicas permiten desarrollar y promover correctamente la Responsabilidad Social Empresaria, obteniendo resultados beneficiosos para la organización y para los públicos.

Capítulo 3: Crisis económica mundial 2009

Este capítulo establece el origen y caracterización de la crisis económica y financiera internacional del año 2009. También se detallan las consecuencias a escala mundial y a nivel local. Para su elaboración se recopiló información de fuentes teóricas y, por sobre todo, de fuentes periodísticas actuales y pertinentes al momento de la realización del proyecto.

3.1 Origen y caracterización de la crisis financiera internacional

Conceptualmente las crisis son definidas de forma generalizada. Según Luciano Elizalde (2004) a las mismas se las considera situaciones inestables, sucesos imprevistos o rupturas de equilibrios. Todas estas enunciaciones poseen en común la idea de que una crisis es algo altamente imprevisible, inestable y poco controlable. Sin embargo, la esencia del concepto radica en que “la crisis es una experiencia que afecta el poder relativo de aquellos que se encuentran implicados”. (Elizalde, 2004, p. 19). De esta forma, una crisis se identifica cuando es una experiencia de inseguridad, actual o potencial, sobre el poder o posición de una persona, de una organización o de toda una sociedad. Por consecuencia, cuanto más debilita y pone en riesgo esa supremacía relativa, más profunda y grave es la crisis.

En este último sentido, una crisis financiera es una situación en la cual existe inestabilidad en el mercado monetario y crediticio, acompañada por quiebra de entidades financieras y pérdida de confianza en los consumidores. (Glosario Financiero, 2009)

La crisis económica y financiera actual, que afecta en mayor o menor medida a todos los países del mundo, tuvo su origen el año 2007 en Estados Unidos. Si bien los factores causantes son varios y complejos, todos ellos se encuentran vinculados a las disímiles políticas macroeconómicas y a las inadecuadas decisiones estructurales tomadas a nivel global. La excesiva confianza en la autorregulación del mercado, la ausencia de integridad y los comportamientos irresponsables por parte de políticos, instituciones bursátiles y autoridades reguladores provocaron la debacle del sistema financiero internacional. (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2009a).

Cronológicamente, el comienzo de la crisis fue en agosto del año 2007. En aquel momento, en Estados Unidos existía un amplio desarrollo del mercado financiero y un aumento en el crédito bancario. Esta situación generó que las familias norteamericanas de ingresos relativamente bajos obtuvieran préstamos accesibles para obtener viviendas que poseían precios elevados. Debido a la gran demanda de créditos, las entidades bancarias decidieron agrupar las hipotecas en paquetes para comercializarlas en el sistema financiero mundial. (Manuelito, Correia y Jiménez, 2009).

Las garantías que respaldaban dichas operaciones no estuvieron evaluadas correctamente ya que al poco tiempo las personas dejaron de pagar sus obligaciones. El cese de pagos sucedió debido al aumento de la inflación y a que el valor de las propiedades descendió, lo que produjo que la deuda con los bancos sea mayor que el valor total de los inmuebles. Estos factores generaron un colapso en el segmento de

créditos hipotecarios de baja calidad o alto riesgo, conocidos en inglés como *subprime*. (Comisión Económica para América Latina [CEPAL], 2009a).

Los efectos de la burbuja hipotecaria se propagaron a todo el sistema financiero, afectando de sobremanera a instituciones que poseían y comercializaban derivados con hipotecas de alto riesgo. En los primeros meses del año 2008 la desconfianza generada en los mercados, el cese de créditos entre los bancos y la caída de las bolsas llevaron a la quiebra a Bear Stearns, el quinto banco de inversión en importancia de Estados Unidos. (Sanahuja, 2008).

Del mismo modo, en julio de 2008, el gobierno norteamericano intervino para rescatar del colapso a Fannie Mae y Freddie Mac, dos de las instituciones financieras más importantes de EE.UU. En ese momento, ambas entidades poseían la mitad de las deudas hipotecarias, que sumaban un total de cinco billones de dólares. A esta altura, los mercados mundiales percibían señales de que la crisis asomaba, pero los efectos todavía no eran concretos en las economías de los diferentes países. (Cronología de una crisis, 2009).

Pero no fue hasta septiembre, mes en el que comenzó el derrumbe de los mercados financieros mundiales debido a una serie de hechos impensados. El punta pie inicial fue dado por la declaración de bancarrota de Lehman Brothers, el cuarto banco de inversión de Estados Unidos. A diferencia de otros, esta entidad no fue rescatada por el Estado y a causa de esto los mercados monetarios y de títulos comerciales se paralizaron. La incertidumbre y desconfianza se trasladaron a todos los países del mundo, produciendo una caída estrepitosa en las bolsas de comercio internacionales. (CEPAL, 2009a).

Por estas razones, en la última etapa del año 2008 las diferentes instituciones financieras de las economías desarrolladas retiraron grandes sumas de dinero de los países emergentes, cuestión que generó complicaciones a los bancos y a los mercados de los estados en vías de desarrollo. Los precios de las materias primas descendieron progresivamente mientras que las líneas de crédito mundial fueron congeladas, razón por la cual el comercio internacional se redujo significativamente. (CEPAL, 2009a)

Con el propósito de revertir la situación de crisis los gobiernos de los diferentes países del mundo intervinieron en los mercados con planes de estímulo económico y de rescate financiero. La intervención en la economía tenía como fin inyectar liquidez en los mercados, salvar a las organizaciones que se encontraban al borde del colapso y evitar la recesión de la economía nacional. Obviamente estas estrategias fueron distintas en cada estado y fueron lanzadas en diversas etapas. (Cronología de una crisis, 2009).

Paralelamente se realizaron una serie de encuentros a nivel internacional con el objetivo de combatir los efectos inmediatos de la crisis. Una de estas fue la cumbre del Grupo de los 20 realizada en Londres el 2 de abril de 2009. En dicha reunión los países más industrializados y los emergentes establecieron el compromiso de activar un programa de 1,1 billones de dólares para revitalizar la economía mundial. (ONU, 2009a).

En la actualidad muchos especialistas y economistas consideran que la peor parte de la crisis ya pasó. Según Ben Bernanke, presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos, lo peor de la recesión en ese país ya concluyó, aunque aclaró que la recuperación sería lenta. (Bernanke, 2009). No obstante, este panorama no se repite en el resto de los países. El director gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI), Dominique Strauss-Kahn, manifestó que si bien existe una recuperación económica aún permanecen las consecuencias sociales de la crisis. (Strauss-Kahn, 2009).

3.2 Consecuencias de la crisis a escala mundial

La crisis financiera y económica que afecta negativamente a todos los países, en particular a aquellos en vías de desarrollo, pone en peligro los medios de vida, el bienestar y las oportunidades de desarrollo de millones de personas. Sus efectos repercuten en los factores económicos, políticos y sociales del mundo entero. (ONU, 2009a).

En cuanto a las consecuencias en la economía real, la mayoría de los estados desarrollados pasaron por una dura etapa de recesión, como lo demuestran los casos de Estados Unidos, Francia, Inglaterra y España. A su vez, como consecuencia de la caída de los mercados bursátiles, las monedas se depreciaron drásticamente provocando el aumento de las deudas externas. También los precios de las materias primas aumentaron repentinamente generando procesos inflacionarios en todas las naciones. De la misma manera, muchos países del mundo registraron fuertes contracciones en las actividades económicas, generando caídas en las recaudaciones fiscales y contracción en el comercio mundial. (CEPAL, 2009a).

No obstante, las consecuencias de la crisis no solo impactan en los factores económicos, sino que también lo hacen en los sociales. El mercado laboral es uno de los más afectados ya que los niveles de desempleo marcan niveles record en todo el planeta. Un ejemplo de esta situación es la Eurozona, el bloque comprendido por 16 países de Europa, donde la desocupación alcanzó a 15,1 millones de personas. (Martín, 2009). Strauss-Kahn, director del FMI, aseguró que los índices de desempleo seguirán aumentando globalmente hasta mediados del año 2010. (Strauss-Kahn, 2009).

Las condiciones de empleo y pobreza también son afectadas por la crisis económica. Claramente las causas de estas condiciones son el aumento del desempleo y el estancamiento en los salarios reales. La demanda de mano de obra es reducida en las empresas grandes, lo que aumenta el empleo en los sectores de baja productividad, donde las condiciones de empleo y de remuneración son malas. Esta es la razón por la cual se registra un aumento en los trabajos informales o en negro. (CEPAL, 2009a).

Dado el estrecho vínculo que existe entre la informalidad y la pobreza o pobreza extrema, se registran grandes incrementos en las estadísticas desarrolladas a nivel mundial. Según la Organización de las Naciones Unidas en el planeta ya existen más de 1.000 millones de personas que sufren hambre y 3.000 millones de desnutridos, siendo la cifra más alta de la historia. (ONU, 2009b). Si bien la crisis no es la única causante de estos preocupantes índices, podría asumirse que posee una gran incidencia en el resultado final.

Por todas estas causas, en muchos Estados podría registrarse una reducción considerable en la prestación eficaz de servicios sociales básicos por la ausencia de fondos y la reducción en la recaudación. (ONU, 2009a).

Con respecto a las consecuencias políticas, todos los países del mundo tomaron una postura de intervención en la economía a nivel nacional. Los diferentes planes de rescate y estímulo son un claro ejemplo de dicha actitud. Las consecuencias de la ideología del mercado autorregulable impulsaron la necesidad de un nuevo modelo, menos riesgoso y más responsable. Incluso esta crisis trajo de vuelta el movimiento proteccionista que había sido derribado por el libre comercio.

3.3 Consecuencias de la crisis en América Latina y Argentina

El impacto de la crisis se sintió con mayor potencia en los países desarrollados debido a que sus economías se encuentran más expuestas a los efectos del crédito internacional. Es por esta razón que Japón y gran parte de Europa fueron los primeros en sentir las consecuencias económicas.

No obstante, en el principio de la crisis, América Latina era considerada como una región emergente que evitaría los efectos del colapso financiero. La causa de esta suposición era que entre los años 2003 y 2008 inclusive, la zona había crecido en una tasa media cercana al 5% anual, con un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) por habitante mayor al 3%. Sin embargo, las secuelas de la crisis comenzaron a hacerse visibles en los comienzos del año 2009. (Rozenwurcel y Vázquez, 2009).

En primer lugar, los resultados de la crisis en la economía real de la región se pueden apreciar en la desaceleración y disminución en la tasa de crecimiento del PBI de los diferentes países. Según un informe realizado por el Grupo de Diarios de América (GDA), conformado por 11 diarios de la región, en Brasil se proyecta un crecimiento entre 0,7 y 1% en 2009; en Colombia 0,5%; en Chile -1,2%; en México -7,2%; en Venezuela -1%; en Ecuador 2%; en Uruguay 0,7% y en Argentina -1,9%. (Grupo de Diarios de América, 2009).

Por otro lado, la entrada de Inversión Extranjera Directa (IED), destinada a la búsqueda de la eficiencia y de recursos en la región, descendió severamente desde finales del año 2008. La desaceleración de los países desarrollados reduce drásticamente la necesidad de invertir, mientras que el retroceso de las economías emergentes reduce los incentivos. (CEPAL, 2009a). A su vez, los mercados bursátiles del sector padecieron los efectos al derrumbarse en el principio de la crisis. En el presente las bolsas de valores todavía se

encuentran poco desarrolladas y, según el informe del GDA, Argentina es un ejemplo del marcado descenso en el continente. (Grupos de Diarios de América, 2009).

En cuanto al mercado de divisas, la mayoría de las monedas de la región se devaluaron de forma abrupta, causando un impacto negativo en las deudas externas de los sectores públicos y privados. Esta cuestión generó también el aumento de precios en diferentes productos y servicios. (CEPAL, 2009a). De la misma manera, los números del nivel de consumo tampoco son positivos. En todas las naciones de la región se registran caídas de hasta el 5%. (Grupos de Diarios de América, 2009). Estos desplomes se deben a la sensación de incertidumbre, desconfianza y a los procesos inflacionarios que afectan a muchos países.

Según Bernardo Kliksberg (2009a), Asesor Principal de la ONU para América Latina, a lo largo del año las exportaciones en la región se derrumbarán en un 11%. Las consecuencias de esta rebaja en el comercio internacional provocan disminuciones en la actividad económica, en el ingreso de divisas y en la recaudación fiscal de todos los países de la región.

De igual manera, la actividad económica descendió en los países de la región. En Argentina, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), la actividad económica cayó en septiembre por tercer mes consecutivo. De esta forma, los datos oficiales demuestran que la actividad industrial descendió un 4,2% en lo que va del año. Sin embargo, el Centro de Estudios Económicos del consultor privado Orlando Ferreres sostiene que la caída acumulada en los siete primeros meses del año es de 5,7%. De esta forma, los sectores más afectados por la crisis internacional según el INDEC fueron las industrias metálicas básicas, la petrolera, la textil y en especial la automotriz con una caída del 15,9%. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2009a).

Con respecto a las consecuencias sociales, el desempleo es una de las cuestiones más importantes en la región. En el primer trimestre de 2009 en América Latina se registraron un millón de nuevos desocupados. (Kliksberg, 2009b). En Chile la tasa de desocupación ascendió al 10,7% en junio, en Colombia 12,6% y en México 6,12%. Por su parte, en Argentina el porcentaje de desocupados ascendió al 8,8% de la población económicamente activa, según los datos del INDEC. (INDEC, 2009b). Estos datos significan que ahora hay 1.400.000 desocupados en nuestro país, aunque mediciones alternativas que realizan instituciones privadas marcan una tasa de desempleo cercana al 12%. (Bermúdez, 2009).

En lo que concierne a la pobreza, en América Latina habrá 8 millones más de pobres a causa de la crisis económica mundial, con lo que la cifra total ascenderá a 190 millones. (Kliksberg, 2009a). En Argentina, según datos del INDEC, la pobreza en la primera mitad del año afectó al 13,9% de la población. (INDEC, 2009c). Sin embargo, analistas independientes estiman que la cifra no es menor al 30% y que la indigencia ronda el 10%. (Para los privados, la pobreza y la indigencia reales son más del doble que la que admite el INDEC, 2009).

Por último, la crisis económica mundial hará más profundas las desigualdades en los ingresos, en el acceso a bienes de capital y en el crédito. También impactará negativamente en los sistemas de educación y salud. (Kliksberg, 2009b).

3.4 Consecuencias de la crisis en el sector privado

La crisis económica mundial afectó en gran medida al sector industrial argentino. Los bajos niveles de actividad económica registrados en la primera mitad del año tuvieron

implicancias en la mayor parte de las áreas que configuran la estructura productiva nacional. La violenta caída de los niveles de producción que se registró en el primer trimestre fue consecuencia de la baja en las ventas totales. Las empresas se vieron obligadas a reducir sus stocks acumulados, fenómeno que perduró a un ritmo menor en el segundo trimestre. (Abeceb, 2009).

Entre los sectores más afectados, se encuentran aquellos que presentaron una dinámica más expansiva en el período anterior a la crisis, como es el automotor y el de los metales básicos. Por otro lado, la disminución en la producción agrícola se debe en mayor medida a la fuerte sequía y a la reducción de los precios internacionales.

Según el informe “Actualidad Industrial” elaborado por el Centro de Estudios (CEU) de la Unión Industrial Argentina (UIA) (2009) la industria cayó un 9,7% en agosto respecto al mismo mes del 2008 y acumula una retracción del 8,9% en lo que va del año. Los sectores que reportaron las mayores caídas durante este mes fueron la metalmecánica con -26%, la de los metales básicos con -24,4% y la automotriz con - 17,7%. Cabe destacar que desde noviembre de 2008 el aporte negativo de estas tres industrias es predominante en el resultado final de la actividad nacional.

Del mismo modo, durante el mes de agosto las exportaciones y las importaciones volvieron a caer por encima del promedio anual, un 40% y un 37% respectivamente. Por un lado las exportaciones de Manufacturas de Origen Agropecuario cayeron un 35%, mientras que las de Manufacturas de Origen Industrial descendieron 26,9%.

3.5 La reacción del Gobierno argentino frente a la crisis internacional

Los siguientes párrafos se elaboraron en base al informe elaborado por la CEPAL (2009b) sobre la reacción de los gobiernos de las Américas frente a la crisis internacional.

A nivel mundial, los países han reaccionado frente a la crisis con el anuncio y la implementación de diversas medidas. En general, las disposiciones planteadas por los gobiernos se pueden dividir entre aquellas orientadas a restaurar la confianza y poner en marcha los mercados financieros, y aquellas cuyo objetivo es reforzar la demanda agregada.

Los impactos de la crisis difieren de un país a otro y es por esta razón que las acciones y herramientas indicadas para contrarrestarlos también son diferentes. En Argentina las medidas tomadas en cuanto a la política monetaria y financiera tienden al abastecimiento de liquidez en moneda nacional. En este sentido, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) desplegó una intensa actividad para inyectar liquidez a los sistemas financieros a fin de permitir el normal funcionamiento de mercado de crédito.

En lo que concierne a la política fiscal, el Gobierno impulsó la disminución de algunos impuestos por un lado, y el aumento de subsidios y beneficios tributarios por otro. En este aspecto, las medidas más relevantes tienen que ver con la reducción de las contribuciones patronales para que toda empresa que cree o regularice puestos de trabajo pague durante el primer año el 50% de los aportes y en el segundo año el 75%. Otra disposición importante fue la eliminación del esquema de deducciones del impuesto a las ganancias que se aplicaba a los asalariados. La medida benefició a unos 800.000 trabajadores con ingresos medios o superiores.

Con respecto a la política cambiaria, el BCRA anunció acuerdos con Brasil y China para reforzar sus reservas en dólares. En este sentido, se aplicaron mayores controles sobre

la demanda pública de divisas. En cuanto a la política de comercio exterior se implementó el aumento de aranceles o restricciones a las importaciones, reforzando los controles en la Aduana. También se otorgó mayor apoyo a la exportación de maíz y trigo.

En términos de política sectorial, el Gobierno anunció que proporcionará hasta 1.600 millones de dólares a líneas de crédito destinadas a la construcción, ampliación, terminación o compra de viviendas nuevas o usadas. En lo que concierne a la industria, se establecieron créditos para el financiamiento de ventas de automóviles y bienes durables de consumo. En este último punto, el autor de este trabajo considera necesario detenerse y realizar un análisis profundo de esta medida a causa de la relevancia que posee la medida.

El plan *Mi primer 0 kilómetro*, impulsado por el Gobierno en enero de 2009, proponía diferentes formas de financiamiento para la compra de un automóvil nuevo. Las opciones y los modelos variaban según la tasa y los plazos. En ese momento, el plan representaba una gran oportunidad teniendo en cuenta las condiciones en las que se encontraba el mercado. (Cayón, 2009).

Sin embargo, el plan resultó un fracaso debido a la falta de unidades, a los plazos de entrega y a que los concesionarios ofrecen otras alternativas más beneficiosas a los potenciales compradores. Desde su inicio, el Gobierno estimaba vender 100.000 automóviles mediante este mecanismo, pero sólo se llegó a los 8.000 en lo que va del año. Como consecuencia de la poca repercusión que tuvo entre los compradores, el Gobierno estudia la posibilidad de anunciar la finalización del programa en el mes de diciembre.

En conclusión, si bien las medidas anunciadas e implementadas apuntan a tener un impacto positivo en la economía nacional, los resultados demuestran que es preciso que el Gobierno analice y estudie detalladamente las propuestas destinadas a los sectores o mercados específicos. Por esta razón, resulta pertinente que los gobernantes trabajen de forma conjunta con las instituciones y organizaciones pertenecientes al sector.

3.6 Conclusiones preliminares

La crisis económica y financiera deja al descubierto una gran cantidad de falencias en la economía mundial. En primer lugar el sistema actual genera cambios imprevistos y promueve el crecimiento desequilibrado entre los diferentes países. En este contexto no es favorable que los sistemas financieros actúen sin regulación, por eso es necesario que existan instituciones responsables que controlen los mercados, ya que es evidente que estos no se autorregulan.

Las entidades financieras deben aumentar su grado de responsabilidad y transparencia para alinearse con los intereses y expectativas de la sociedad. Es necesario que todas las instituciones que actúan e influyen en la economía global mantengan principios éticos que coincidan con los valores sociales y el desarrollo sostenible.

En cuanto al sector privado argentino, la crisis produjo una violenta disminución en la demanda interna y externa, razón por la cual los niveles de producción y de ventas bajaron bruscamente. Esta situación impactó negativamente en las ganancias de las empresas. Como consecuencia de esto, las organizaciones se vieron obligadas a recortar o suspender puestos de trabajo y a reducir los presupuestos en sus diferentes áreas.

Este contexto de incertidumbre y malestar en las empresas pone en jaque el desarrollo de estrategias y acciones en sectores claves de la organización, como lo son el área de Recursos Humanos y el de Relaciones Públicas. Es claro entonces que la actual crisis representa un desafío de consenso entre todas las naciones y las entidades privadas para coordinar las reformas necesarias tendientes a dar respuesta a las consecuencias sociales.

Capítulo 4: Crisis y RSE

En el presente capítulo se determina el valor de la Responsabilidad Social Empresaria en tiempo de crisis. A la vez, se especifica cuál es el impacto de dicha crisis en las estrategias de RSE de las empresas argentinas. La elaboración de este capítulo se llevó a cabo a través de la recopilación de información de fuentes periodísticas y por medio de fuentes primarias que resultaron pertinentes para la investigación.

4.1 La Responsabilidad Social Empresaria en la crisis global

La presente crisis económica internacional es un claro ejemplo del papel decisivo que poseen las grandes empresas en la economía mundial. El poder que poseen muchas de ellas es incluso mayor al que poseen varios Estados. Teniendo en cuenta los importantes impactos que tienen sus acciones y decisiones en la vida de todos, la calidad de responsabilidad y de Gobierno de las corporaciones demostró ser fundamental para el origen de la crisis. (Kliksberg, 2009a).

Según Craig Smith (2009), Profesor de Ética y Responsabilidad Social en la Escuela de Negocios INSEAD, la crisis financiera y sus efectos en la economía global ponen de manifiesto que la estabilidad del mercado global depende de una conducta responsable,

de modelos sostenibles de negocio y de un management proactivo, como así también de marcos regulatorios. Smith sostiene que los acontecimientos recientes parecen sugerir que las empresas, o al menos sus directivos, no han estado maximizando valor para los accionistas y por el contrario lo han destruido. Esa conducta socialmente irresponsable tiene amplias repercusiones y todo el mundo sufre sus consecuencias.

Continuando con esta misma línea de pensamiento, Simon Zadek (2009), CEO de Accountability y miembro del Instituto Ethos, considera que la crisis económica prueba lo importante que es la Responsabilidad Social Empresaria, ya que la misma es el resultado de una falta total de responsabilidad por parte de la comunidad financiera. Para Zadek esta es una evidencia de que la RSE es una parte importante de la manera en la que vivimos la vida.

Sin embargo, aunque parezca utópico, la crisis puede llegar a producir efectos positivos en materia de Responsabilidad Social Empresaria. Es por eso que para Alternativa Responsable (2009), un grupo de opinión acerca de la RSE, existen cinco resultados favorables de la crisis. En primer lugar, las demandas y exigencias de la sociedad hacia las empresas crecerán, por lo que la RSE se consolidará como cultura prudente y sostenible de los negocios. A continuación, las organizaciones acentuarán su transparencia informativa debido a que se encontrarán vigiladas por todos sus *stakeholders*, en un marco económico más regulado. También, la crisis resultará una lección de prudencia y del sentido de ética y responsabilidad en el núcleo de los negocios. Luego, los valores de transparencia, coherencia, colaboración y respeto saldrán fortalecidos en un contexto que castiga lo contrario. Por último, se intensificarán los controles de las empresas hacia sus proveedores, creando de esta forma una nueva oportunidad para fortalecer y extender la cultura responsable.

Por todas estas razones, la crisis actual representa una clara ocasión para evolucionar a un nuevo estado de conciencia responsable. Ahora más que nunca, la Responsabilidad Social Empresaria se presenta como una gran aliada del desarrollo social, ambiental y económico. Ya lo señaló Barack Obama, presidente electo de los Estados Unidos, cuando en su discurso de asunción remarcó que el mundo se encuentra ante una Nueva Era, la Era de la Responsabilidad. (Obama, 2009).

4.2 El caso de la crisis económica argentina en el 2001

Todo lo que se expresa en este apartado fue elaborado a partir del libro *Emprendedores sociales & empresarios responsables* de los autores Marcelo Paladino, Amalia Milberg y Florencia Sánchez Iriondo (2006).

El año 2001, Argentina vivió una etapa crítica de recesión económica. La declaración de *default* en relación con la deuda externa, la reducción de los sueldos, la devaluación del peso frente al dólar, la retención de fondos por parte de los bancos, el crecimiento de la inflación, el derrumbe del mercado interno y el aumento de la tasas de desempleo y pobreza generaron una de las peores crisis económicas, sociales y políticas de la historia argentina.

En este contexto, la crisis del 2001 significó un punto de inflexión en la evolución de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. La situación desconcertante y la sensación de urgencia originaron un interés generalizado por parte del sector empresario en cuanto a la RSE. Sin embargo, las organizaciones prefirieron no tomar compromisos a largo plazo ya que las empresas también se encontraban afectadas por la crisis.

A pesar de que existen resultados contradictorios sobre si los presupuestos destinados a la ayuda social aumentaron o disminuyeron, es indiscutible que la crisis forzó a las

empresas a involucrarse con la sociedad. Como resultado de esto, la RSE comenzó a tener mayor difusión en Argentina. De la misma forma, el interés en los empresarios aumentó y se iniciaron los primeros seminarios y conferencias sobre el tema.

Lo que antecede permite deducir que la crisis económica del año 2001 fue el puntapié inicial de muchas iniciativas de Responsabilidad Social Empresaria en Argentina.

4.3 Impacto de la crisis mundial en las estrategias de RSE en Argentina

A diferencia de la del 2001, la actual crisis encuentra a las empresas en una posición diferente. El concepto de Responsabilidad Social Empresaria evolucionó y las empresas en Argentina tomaron conciencia de que no pueden desarrollarse de manera aislada a su entorno porque si éste se desploma su situación también entra en peligro. (Paladino, Milberg y Sánchez Iriondo, 2006).

En este sentido, según Luís Castro Lachner (2009), Presidente de la Asociación Empresarial para el Desarrollo y Coordinador de la Red Centroamericana de Promoción de RSE, el impacto de la crisis en las estrategias de RSE de las empresas depende en gran medida de como la organización asume internamente la responsabilidad con la sociedad. El enfoque de Responsabilidad Social Empresaria es resistente en la medida que sea parte integral de la estrategia de negocios de la empresa, esté dentro de todos los sistemas y se asuma como eje vital del planteamiento o planificación estratégica de mediano y largo plazo.

A priori, el preconcepto básico es que por la crisis los programas y proyectos de RSE son dados de baja o recortados debido a la falta de presupuesto. Sin embargo, un relevamiento realizado por la revista Mercado (2009) en base a una serie de entrevistas demuestra que las empresas argentinas siguen adelante con sus programas de

Responsabilidad Social Empresaria, optimizando recursos y ofreciendo alternativas creativas.

De la misma manera, en base a entrevistas realizadas a 73 empresas en Argentina, Jorgelina Do Rosario y Juliana Monferrán (2009), periodistas de la revista *Apertura*, comprobaron que el principal destino de inversión social de las empresas en tiempo de crisis es la educación. La siguiente figura detalla el resto de los temas en que se hace foco y sus respectivos porcentajes.

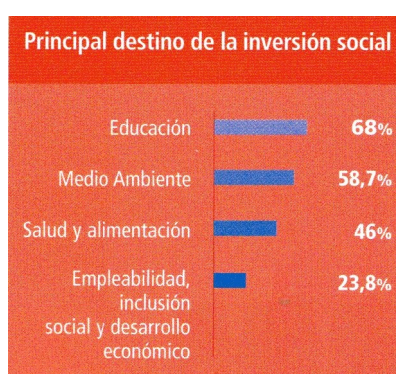


Figura 3: Destino de la inversión social de las empresas en tiempo de crisis. Fuente: *Apertura*, 192, 96-112.

En este sentido, una encuesta realizada a 67 empresas por la consultora PricewaterhouseCoopers Argentina (2009) demostró que la crisis no afectó a las actividades de desarrollo sostenible de las empresas en un 58%. A su vez, el 80% de las empresas encuestadas sostuvieron que, en el contexto económico actual, la profundización de estas actividades es una prioridad. Por último, el 84% de las organizaciones indagadas coincidieron en que están intentando potenciar las acciones de desarrollo sostenible.

No obstante, las respuestas de las empresas tuvieron diferentes perspectivas de acuerdo a los sectores industriales encuestados, demostrando de esta forma el desigual impacto de la crisis en los diferentes sectores de la economía. Por ejemplo, en el rubro

automotriz, el 100% de las empresas aseguró haber visto sus actividades de sostenibilidad afectadas por la crisis, mientras que otras que sufrieron el impacto fueron los sectores de energía y servicios públicos con el 57%, minería con el 50% y productos industriales con el 45%.

Por esta razón, y con el propósito de determinar realmente si la crisis económica mundial impacta en las estrategias de Responsabilidad Social Empresaria, en el siguiente subcapítulo se expondrá el resultado de un relevamiento realizado a diez empresas por medio de entrevistas.

4.4 Relevamiento y análisis de casos

Según Gonzalo Bazgan, Coordinador del Área de *Community Affairs* de Microsoft Argentina, la crisis no afectó a las estrategias y programas de RSE que posee la empresa. Incluso, desde su casa matriz, la compañía lanzó paquetes de estímulo presupuestario para afianzar los planes de responsabilidad social en aquellas subsidiarias que se encuentran en países menos desarrollados. (Comunicación personal, 21 de octubre, 2009).

Sin embargo, a raíz de la crisis internacional Microsoft Argentina intenta volver su gestión de Responsabilidad Social Empresaria más eficientes en cuanto a los recursos utilizados. A su vez, la empresa decidió afianzar las acciones que desarrolla actualmente y evitar la creación de nuevos programas.

Un cambio significativo que produjo la crisis en la empresa tuvo que ver con el eje de la RSE. Este año el foco está puesto en desarrollar la empleabilidad y la inclusión digital en aquellas comunidades menos favorecidas.

Del mismo modo, María Laura Salina, de la Dirección de Asuntos Legales y Corporativos de Kimberley Clark Argentina, afirma que a pesar de la crisis la empresa no realizó cambios en su estrategia de RSE. Para la compañía esta clase de situaciones demuestra la importancia de la responsabilidad social, por eso la innovación y la creatividad adquieren una gran relevancia al momento de aplicar las diferentes acciones que desarrolla la organización.

En Kimberley Clark ningún programa fue modificado y el presupuesto destinado a responsabilidad social continúa siendo el mismo. La empresa continúa trabajando con sus programas destinados a la comunidad, al medio ambiente y a sus empleados.

Por otro lado, Fernando González Selmi, Coordinador de Responsabilidad Social Empresaria & Servicios a la Comunidad de Ford Argentina, asegura que es en épocas de crisis cuando más atención se debe prestar para que no se resientan las acciones de impacto social. En la empresa ningún programa de RSE fue desestimado y la actividad de voluntariado, que apunta a mejorar la calidad de vida de la comunidad, registro un aumento. (Comunicación personal, 8 de octubre, 2009).

En materia de presupuestos, Ford Argentina no modificó la inversión destinada a la RSE. El monto continúa siendo el mismo que los años anteriores y el foco de sus acciones siguen puestas en la educación.

Asimismo, Betina Del Valle Azugna, Coordinadora de Responsabilidad Social Empresaria del Grupo Sancor Seguros, considera que la crisis financiera mundial es una señal de alarma para la responsabilidad social. Azugna cree que si no se tiene alineada la gestión de RSE al corazón de los negocios, la empresa no puede sobrellevar la crisis. Por esta

razón, su organización continúa desarrollando proactivamente y reflexivamente todos sus programas y acciones de responsabilidad social. (Comunicación personal, 27 de octubre, 2009).

El Grupo Sancor Seguros destina 1.700.000 pesos a su gestión de RSE. Esta inversión es la misma que en los años 2007 y 2008, por lo que el monto destinado no fue afectado por la crisis. A su vez, la empresa lanzó en el transcurso de este año un nuevo programa destinado a la seguridad vial, foco que hace hincapié su campaña de responsabilidad social.

Cabe resaltar que para Betina Del Valle Azugna la crisis representa una oportunidad para mejorar y fortalecer los compromisos asumidos a partir de la consolidación de la confianza que mantiene la empresa con todos sus grupos de interés.

De modo similar, Agustín Basgall, Encargado de Responsabilidad Social y Ambiental de Masisa Argentina, manifiesta que durante el último año se desarrollaron normalmente las acciones de RSE estipuladas, incluso se sumaron nuevos cursos y actividades destinadas al desarrollo de la comunidad. (Comunicación personal, 29 de octubre, 2009).

Para Horacio Cristiani, Presidente de Gas Natural BAN, el desafío principal está en impedir que la crisis se lleve todo lo que se construyó en los últimos años, tanto en instancias de encuentro, capacitación y relacionamiento con las diferentes entidades de la comunidad. Por esta razón, Javier García Moritán, Responsable de Reputación Corporativa de Gas Natural Ban, afirma que la estrategia de Responsabilidad Social Empresaria no sufrió cambios y que el objetivo de la empresa es hacer cada vez más integral la gestión de RSE. (Comunicación personal, 29 de octubre, 2009).

Según Cristiani, como consecuencia de la crisis, se puede ver con mayor claridad el compromiso de una compañía en materia de RSE. Si dichas iniciativas no eran más que medidas cosméticas, rápidamente serán suprimidas ante la primera dificultad. Ahora, si existe un compromiso real con las personas, en donde se trabaja para mejorar su calidad de vida, probablemente pueda verse reducido el presupuesto de las acciones para su realización, pero no podrán desaparecer de la noche a la mañana.

Para Cecilia Rena, Gerente de Estrategias de RSE de Arcor, la crisis pone en un colador lo genuino de la responsabilidad social, donde quedan las estrategias aplicadas con más convicción y que están ligadas al negocio de la empresa. Por esta razón, en Arcor la crisis no impactó en el plan de trabajo que desarrolla la compañía en materia de Responsabilidad Social Empresarial, incluso se elevó el presupuesto de acuerdo a lo previsto antes de que surgiera la debacle financiera internacional. (Comunicación personal, 05 de noviembre, 2009).

Sin embargo, Rena reconoce que la empresa presta más atención al momento de leer la realidad y las exigencias sociales creadas por la crisis. Es por eso que Arcor reforzó su fondo de emergencia destinado a dar respuesta a aquellas necesidades más urgentes de la sociedad. De todas formas, la compañía sigue adelante con todos sus programas de RSE que conforman su estrategia proactiva a largo plazo.

Un aspecto importante a destacar es que para Arcor, la Responsabilidad Social Empresarial es un camino que conduce a la sustentabilidad de los negocios. Por esta causa, en épocas de crisis la empresa asegura su compromiso responsable en temas como la empleabilidad, la educación y la infancia.

En el Banco Galicia la crisis económica consolidó la filosofía socialmente responsable ya que se reforzó la inversión y la importancia del tema en la entidad. Según María Verónica Moreno, Asistente en el Departamento de Responsabilidad Social Corporativa, la empresa no recortó programas ni redujo el presupuesto destinado al área. Por el contrario, se desarrollaron nuevos proyectos orientados a la comunidad para responder a la situación del país. (Comunicación personal, 10 de diciembre, 2009).

En este sentido, María Verónica Moreno sostiene que la crisis permitió consolidar y profesionalizar la gestión de RSE en el Banco, debido a que fue necesario promover una asignación más eficiente de los recursos destinados al área. Por esta razón, la estrategia de la empresa orientada al desarrollo sustentable se mantuvo sin variaciones en sus ejes centrales.

Del mismo modo, en DuPont Argentina los planes y compromisos asumidos en materia de responsabilidad social no fueron interrumpidos como consecuencia de la crisis. A pesar de esto, Carolina Nieva, Coordinadora de Comunicaciones y de RSE de la empresa, afirma que en algunos casos particulares se ha presentado una mayor demanda de solicitudes de ayuda. (Comunicación personal, 14 de diciembre, 2009).

Por estas razones, y con el objetivo de cubrir estas necesidades externas, la empresa decidió enfocar sus programas en las áreas de ciencia, educación y seguridad vial. Teniendo en cuenta que para DuPont la RSE es una estrategia a largo plazo, la inversión estipulada para el año 2009 no sufrió modificaciones.

En Molinos Río de la Plata la crisis económica no afectó las estrategias de responsabilidad social de la empresa. Por el contrario, se fortaleció el programa destinado a la problemática de la desnutrición. Según Adela Sáenz Cavia, Gerente de

Comunicaciones y Asuntos Públicos de la compañía, la inversión en RSE fue superior a la de otros años y durante el 2009 se analizaron todas las acciones para generar propuestas acordes a los nuevos contextos. (Comunicación personal, 20 de diciembre, 2009).

4.5 Conclusiones preliminares

La crisis financiera internacional es sin lugar a dudas una prueba para las estrategias de Responsabilidad Social Empresaria que poseen las organizaciones. Como quedó demostrado en este capítulo, las empresas que poseen la RSE incorporada al modelo de gestión de los negocios pudieron superar el desafío.

Queda claro que aquellas organizaciones que venían trabajando de forma seria y comprometida con el tema de la responsabilidad social, hoy llevan adelante todos sus programas con asignaciones de igual o mayor presupuesto, prestando mayor atención a los sectores con más necesidades. Esto es el resultado de una clara comprensión en la visión estratégica a largo plazo de la Responsabilidad Social Empresaria.

A pesar de la crisis, las empresas con una clara filosofía de responsabilidad social consolidaron su posición como agente de cambio en la sociedad. La fuerte relación con todos sus *stakeholders* les permitió afrontar los diferentes obstáculos generados por el contexto. En este sentido, la comunicación, a nivel interno y externo, cumple un papel decisivo y fundamental para mantener el compromiso de todas las partes involucradas.

En conclusión, cuando la Responsabilidad Social Empresaria conforma una visión estratégica que es trabajada en todos los rincones de la organización, los obstáculos son superados. Por esta razón, y al igual que en 2001, la crisis económica mundial promovió la RSE a un estado más inteligente y eficiente.

Capítulo 5: La empresa Renault Argentina

En este capítulo se describe de forma exhaustiva a la empresa Renault en Argentina. En primer lugar se detalla la información institucional de la compañía a nivel global y local. Seguidamente, se establece como afecto la crisis económica mundial a la organización. Luego se describe profundamente como es la gestión actual de Responsabilidad Social Empresaria que posee Renault en Argentina.

5.1 Renault a nivel mundial

Renault es una empresa multimarca de origen francés dedicada al diseño, el desarrollo y comercialización de automóviles. La misión de la organización es proveer automóviles y servicios únicos e innovadores, que proporcionan valores superiores a todos los *stakeholders*. La visión de Renault es ser la empresa líder del mercado automotor mundial a través de productos atractivos y de calidad. (Renault Argentina, 2008).

Renault se encuentra presente en 118 países de los cinco continentes, entre los que figuran Argentina y Brasil. A su vez, la organización cuenta con las marcas asociadas Dacia y Renault Samsung Motors. Juntas conforman el Grupo Renault, que emplea en total a 122.352 personas de todo el mundo. Sumado a esto, en el primer semestre de 2009 el grupo registró ingresos por 15,991 millones de euros. En el mismo periodo, la organización vendió 1.106.989 automóviles. (Renault, 2009).

Además de esto, desde 1999, Renault y Nissan han desarrollado una alianza que internacionaliza las capacidades técnicas, comerciales, financieras y de recursos humanos de ambas empresas. La venta de vehículos combinados ha aumentado desde el inicio de la unión, convirtiendo de esta forma a la Alianza Renault – Nissan en el tercer grupo automotriz más grande del mundo. (Renault Argentina, 2008).

El Grupo Renault posee una estrategia de crecimiento rentable que se resume en tres ambiciones claves. La primera es desarrollar la identidad de marca, basándose en la innovación de los productos y servicios para la satisfacción total de los clientes. La segunda es ser el constructor más competitivo de los mercados, en calidad, en costos y en tiempos de espera. La última es internacionalizarse para convertirse en el protagonista del desarrollo automotriz en el mundo. (Renault Argentina, 2009a).

Con respecto a sus objetivos, el Grupo Renault busca alcanzar los 4 millones de vehículos vendidos en el mundo para el año 2010. Para lograrlo, la organización cuenta con la fuerza y la originalidad de su marca, con unos productos atractivos y de calidad, y con su presencia internacional. La mirada del grupo esta centrada en los nuevos mercados de fuerte crecimiento que son Europa Central, Asia y Sudamérica. (Renault España, 2009).

5.2 Responsabilidad Social Empresaria de Renault

El Grupo Renault acuerda su estrategia de crecimiento con las dimensiones sociales y ambientales de desarrollo sustentable. En la organización existe la total convicción de que la transparencia financiera, la protección del medio ambiente y el refuerzo de los lazos con la comunidad son valores permanentes y esenciales que contribuyen al éxito. (Renault Argentina, 2005).

En cada país del mundo donde opera, el Grupo Renault se compromete a practicar la equidad, el respeto y la promoción de todas las personas. Para lograrlo, el grupo actúa conforme a las reglas establecidas por el Código Deontológico de la Empresa, en coherencia con el enfoque global de desarrollo sostenible, las normas de la Organización Mundial del Trabajo y los principios universales vinculados a los derechos humanos que constituyen el Pacto Global adoptado por iniciativa de las Naciones Unidas, al cual Renault adhirió el 26 de julio de 2001. (Renault Argentina, 2005).

Asimismo, los pensamientos y acciones del Grupo se enmarcan en las más avanzadas iniciativas internacionales en materia de desarrollo sustentable, ya que suscribe los principios de la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos). (Renault Argentina, 2005).

En este sentido, el Grupo Renault establece obligaciones con sus diferentes públicos a nivel mundial. Con los clientes busca satisfacer las necesidades de movilidad y sus expectativas desde el momento de la compra y durante la vida útil de su vehículo. Con los accionistas apunta a justificar, con la calidad de sus resultados, la confianza de los inversores. Con los empleados pretende asegurar su adaptación, evolución y permanencia en un cargo acorde a sus capacidades y conocimientos. Con los proveedores y redes de distribución procura establecer una relación duradera, basada en el intercambio transparente y la confianza. Con las comunidades vecinas se propone desarrollar la vida alrededor de los asentamientos industriales, en una convivencia armoniosa y de ayuda mutua. Y por último, con la sociedad proyecta ocuparse de los eventuales impactos presentes y futuros que su actividad y sus productos pudieran provocar. (Renault Argentina, 2005).

En lo que respecta a la estrategia de RSE del Grupo Renault, la misma se orienta a tres focos principales que son los recursos humanos, el medio ambiente y el desarrollo social. Toda la información que se presenta a continuación pertenece al *Registration Document* emitido por Renault en el año 2008.

5.2.1 Enfoque en los Recursos Humanos

El compromiso y la experiencia de los empleados de Renault son los activos claves que garantizan el éxito de la empresa. Una política centrada y desarrollada en los recursos humanos juega un rol esencial en el rendimiento sustentable de la empresa. La misma se centra en tres objetivos clave. El primero es desarrollar el compromiso de los empleados llevando la función de RR.HH. hacia ellos y fomentando una gestión de alta calidad con un eficiente y claro sistema que recompensa la performance individual. El segundo es contribuir al rendimiento grupal mediante la preparación para futuros requisitos de formación y la mejora de la competitividad. El último es promover una estrategia social que contribuya a la cohesión y solidaridad en un grupo multicultural.

Renault se encuentra entre los líderes en este campo por los índices de sustentabilidad de diferentes agencias, y la actividad de Recursos Humanos genera una fuerte contribución a estos resultados.

5.2.2 Enfoque en el Medio Ambiente

La política ambiental de Renault se orienta hacia los principales problemas medio ambientales que se encuentran específicamente relacionados con la industria automotriz. Estos son: la fabricación y uso de vehículos consume recursos naturales y producen desechos, la utilización de automóviles genera dióxido de carbono (CO₂), el dióxido de

azufre y óxidos de nitrógeno emitidos por los vehículos contribuyen a la lluvia ácida y el ácido del suelo, y el uso de vehículos incrementa los niveles de sonido en el ambiente.

Con respecto a esto, Renault ha definido cinco prioridades para su política ambiental. Las mismas son: preservar los recursos naturales, eliminar o mitigar los impactos en el ambiente, desarrollar productos y servicios que sean compatibles con la protección del entorno, implementar una gestión ambiental en toda la compañía y en durante todo el ciclo de vida de los productos, y organizar la comunicación sobre temas ambientales.

En Renault, la protección activa del ambiente significa crear una gama de vehículos y servicios que mantengan el balance ecológico a un nivel mundial. En este sentido, en el año 2008 la empresa alcanzó los objetivos de desarrollar soluciones ecológicas al vender automóviles de baja emisión de CO₂, los cuales emiten menos polución que la generación de vehículos anterior.

A través de esta visión integral del ciclo de vida completo de los productos, Renault y la alianza Renault-Nissan son capaces de trabajar en una amplia gama de tecnologías de vehículos híbridos y eléctricos, así como sobre el potencial de los combustibles alternativos. Estas soluciones se aplicarán a los vehículos de Renault cuando exista una clara demanda en el mercado, teniendo en cuenta los recursos locales de cada país.

5.2.3 Enfoque en el desarrollo social

Dado el alcance internacional alcanzado por Renault y el rol que sus productos juegan en la sociedad, la influencia de la empresa se extiende más allá de los límites de la compañía. Por eso, Renault posee una estrecha relación con una amplia gama de *stakeholders*, incluidos los clientes, proveedores, distribuidores, las comunidades locales,

las asociaciones, organizaciones internacionales y órganos del gobierno. Estas relaciones se rigen por dos principios: la construcción del diálogo y la promoción de la transparencia y la lealtad.

Renault también se encuentra involucrada en las principales cuestiones sociales relacionadas con la industria automotriz, tales como la movilidad sostenible y la seguridad vial. Además de esto, la empresa toma parte en iniciativas de apoyo a la sociedad civil. Todas las actividades y programas enfocados bajo estas ideas y políticas varían según las características y necesidades económicas, sociales y culturales de cada país en el que la empresa se encuentra.

En lo que respecta a la seguridad vial, Renault hace de este tema una prioridad absoluta. Para la empresa la seguridad vial es un problema de salud pública mundial. Por estas razones la política de seguridad vial de Renault tiene por objeto prevenir los accidentes, los errores humanos y lograr la protección correcta de los ocupantes que se encuentran en los vehículos cuando se producen accidentes. En este sentido, la empresa invierte cada año 100 millones de euros en investigación y desarrollo para mejorar la seguridad de sus automóviles.

La política de seguridad vial de Renault parte de cuatro ejes principales. El primero es prevenir, orientado a ayudar al conductor a anticiparse a los riesgos. El segundo es proteger, destinado a atenuar al máximo los efectos de un accidente. El tercer eje es sensibilizar a todos los públicos a fin de comprometerlos en la lucha contra la inseguridad en las rutas. El último es corregir, que busca ayudar al conductor por medio de la tecnología en situaciones de urgencia o en condiciones difíciles.

Por otro lado, Renault y sus empresas subsidiarias se encuentran involucradas en numerosas actividades de inversión social alrededor del mundo. En el año 2008 se

destinó un total de 8,8 millones de euros en diferentes iniciativas. La inversión social se enfoca en la educación, seguridad vial y en cuestiones humanitarias, sociales y culturales adaptadas a las situaciones locales de cada país.

5.3 Renault en Argentina

Renault se encuentra presente en Argentina desde el 12 de marzo de 1955, año en que se crea la Fábrica Santa Isabel en la provincia de Córdoba. Sin embargo, la denominación de Renault Argentina S. A. se dio recién en el año 1975. A través de su historia, la marca se ha caracterizado por el lanzamiento de modelos de alta calidad, con tecnología de última generación, que han tenido gran aceptación en el país. La complementación actual de los modelos producidos localmente con otros importados ha permitido que Renault se transforme y consolide como la marca líder del mercado automotriz argentino. En este aspecto, actualmente Renault Argentina conforma un grupo compuesto por la Fábrica Santa Isabel, la Metalúrgica Tandil, ILASA y las Filiales Comerciales. (Renault Argentina, 2008).

Metalúrgica Tandil es controlada por Renault Argentina y se dedica al desarrollo y producción de componentes en hierro gris, hierro modular, aluminio y aleaciones especiales para el mercado industrial de maquinaria agrícola, vial, transporte de baja y media escala. Por su parte, ILASA es la planta de inyección de aluminio ubicada en la provincia de Córdoba que posee Renault en Argentina. (Renault Argentina, 2008).

Además de la Fábrica Santa Isabel, Renault Argentina posee su edificio administrativo en el barrio de Palermo, Ciudad de Buenos Aires, donde trabajan alrededor de 300 personas. La empresa también cuenta con un edificio ubicado en la localidad de Tigre, provincia de Buenos Aires, donde se emplea a cerca de 100 personas. Esta instalación edilicia se divide en tres sectores de suma importancia para la compañía: el Almacén de

Repuestos, el Departamento de Métodos Técnicos y el Instituto de Formación Renault Buenos Aires, que brinda servicios en las áreas de entrenamiento comercial, management y formación técnica automotriz. (Renault Argentina, 2008).

A su vez, Renault Argentina cuenta con su concesionario oficial llamado Centro Automotores. Estas filiales comerciales se dividen en 23 puntos de venta, 10 talleres mecánicos y 6 Renault Minuto, que son el servicio de mantenimiento mecánico inmediato. La ubicación geográfica de todos se distribuye por Capital Federal y por las provincias de Buenos Aires, Chaco, Córdoba, Corrientes y Neuquén. (Renault Argentina, 2008).

En cuanto a la planta de producción, la Fábrica Santa Isabel cuenta con una superficie de terreno de 238,5 hectáreas, dentro de las cuales la edificación alcanza cerca de 400.000 metros cuadrado. En la fábrica existen cerca de 1000 puestos de trabajo directos y 400 indirectos. Esta situación se produce porque, debido a los efectos de la crisis mundial, la empresa canceló el segundo turno de producción a comienzos del año 2009. En total, en todo el Grupo Renault Argentina existen cerca de 3.000 puestos de trabajos. (Renault Argentina, 2009b).

5.4 Consecuencias de la crisis en Renault Argentina

Como se detalló anteriormente en este trabajo, el sector automotriz nacional es uno de los más afectados por la crisis financiera mundial. Según un informe elaborado en el mes de septiembre por la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA) (2009) la producción nacional registró una baja del 26,3% comparando los primeros nueve meses del 2009 con respecto al 2008. En el mismo periodo, la exportación descendió un 20,9% y las ventas en concesionarios cayeron un 27,7%.

Con respecto a Renault Argentina, la Fábrica Santa Isabel produce alrededor de 300 unidades diarias, lo que representa una fuerte caída respecto a los volúmenes de 2008 cuando producían 420 unidades por día. (Renault Argentina, 2009b). En cuanto a los resultados económicos y comerciales, en el año 2008 la empresa registró ingresos por 4,711 millones de pesos. (Renault, 2008). En la primera mitad del año 2009 Renault Argentina lleva comercializadas 32,654 unidades, comprendiendo el 12,2 % del mercado automotriz local. (Renault, 2009). Sin embargo, la empresa experimenta una clara reducción en las ventas con respecto al mismo periodo del año anterior, cuando comercializó 39,921 unidades. (Renault, 2008).

A fines del año 2008 Renault Argentina se vio obligada a no renovarles el contrato a 300 personas que trabajaban en la Fábrica Santa Isabel en la provincia de Córdoba. Estos no eran empleados propios de la empresa ya pertenecían a una agencia de empleos eventuales. Seguidamente la empresa suspendió por tres días al personal para reajustar la línea de producción a causa de la crisis. (Comunicación personal con la Dirección de Recursos Humanos de Renault Argentina, 7 de noviembre, 2009).

Sin embargo, en agosto de este año casi 200 de esas personas fueron contratadas nuevamente y esta vez como empleados de planta permanente. En este aspecto, los directivos de Renault Argentina planean reincorporar un segundo turno de producción en el primer semestre de 2010. Para lograrlo, la organización prevé una inversión de \$500 millones destinados a la fabricación de un nuevo modelo y a la remodelación de la planta. (Renault Argentina, 2009b).

5.5 Responsabilidad Social Empresaria en Renault Argentina

A continuación se presenta información relacionada con la RSE de la empresa Renault Argentina. La misma fue obtenida por medio de una serie de comunicaciones personales realizadas con la Dirección de Comunicación de la organización.

Renault Argentina mantiene y desarrolla políticas de Responsabilidad Social Empresaria porque, tanto en Argentina como en cada país donde tiene presencia, la compañía busca mantener y reforzar un compromiso sistemático con las comunidades en las que está inserta. Renault cree en la obligación de contribuir, junto con actores privados y públicos, al desarrollo sustentable y equilibrado. Por eso, para Renault Argentina la RSE es un elemento constitutivo de su modelo de negocios y forma parte de un estilo de gestión que conlleva a una mirada de largo plazo y apunta a promover el crecimiento.

La estrategia de RSE de Renault Argentina responde a los lineamientos generales establecidos a nivel mundial por la Casa Matriz. En este sentido, la estrategia se apoya en una serie de pilares fundamentales: el respeto por los derechos humanos y del trabajador, la ética y la transparencia, la lucha contra la pobreza y por la inclusión social, la defensa y el cuidado del medio ambiente y la construcción de ciudadanía.

En Argentina, la Fundación Renault es el área de la empresa que centraliza la mayor parte de los programas y actividades de Responsabilidad Social Empresaria de la organización. La misma depende jerárquicamente de la Dirección de Asuntos Públicos y Comunicación de Renault Argentina. A su vez, la Fundación cuenta con un Consejo de Administración integrado por varios actores, dentro de los cuales se encuentra el Presidente y Director General de Renault Argentina, Dominique Maciet. En este aspecto, todos los asuntos de la institución, como son sus presupuestos y programas, se resuelven entre el Consejo y el directorio de la compañía.

En cuanto a los programas de RSE desarrollados por Renault Argentina, los mismos se encuentran estrictamente ligados a la naturaleza de las actividades que desarrolla la empresa. A continuación se detallan el desempeño ambiental y social que posee la empresa en materia de Responsabilidad Social Empresaria y del desarrollo sustentable:

- Desempeño Ambiental

El objetivo global de la empresa en este aspecto es asegurar la buena práctica ecológica de las actividades, siendo Santa Isabel una Fábrica integrada al Medio Ambiente natural y a una comunidad que debe respetar. (Renault Argentina, 2009a).

Para asegurar el Medio Ambiente la planta posee un plan de acción sobre los impactos ambientales, la reducción de consumo de energía y agua y un sistema de gestión de residuos. Las acciones más destacables de este plan son el funcionamiento de una Planta de Tratamiento de Efluentes, la expulsión del amianto, la recuperación de suelos contaminados, el estudio hidrogeológico del terreno, la eliminación de cisternas enterradas y la reutilización de solvente pintura.

- Desempeño Social

Toda la información que se presenta a continuación pertenece a la edición de junio y julio de 2009 del Newsletter interno de Renault Argentina llamado *En Avant*.

A través de la Fundación Renault, la empresa realiza sus actividades de Responsabilidad Social Empresaria sobre la base de cuatro ejes: Educación, Seguridad Vial, Medio Ambiente y Salud. En cada una de estas áreas se desarrollan diversas actividades que tienen como fin común realizar un aporte para una mejor calidad de vida.

En cuanto al eje educación, la Fundación sostiene y apoya económicamente al Instituto Técnico Renault. Allí se brinda formación de nivel secundario, con título de Bachiller

Técnico Metalmecánico, y terciario con título de Técnico Superior en Motores. Además, en la institución se ofrecen cursos de extensión educativa abiertos a la comunidad, con diversas temáticas de capacitación laboral. Cada año se reciben más de 500 alumnos en el nivel secundario y cerca de 600 en los cursos de extensión.

Con respecto a la seguridad vial, la Fundación Renault cuenta con dos programas de educación y concientización: Seguridad para todos y Precursores de un nuevo tránsito. El primero se encuentra dirigido a alumnos de escuelas primarias y busca que los niños reflexionen acerca de los peligros que enfrentan y las precauciones que deben tomar en las situaciones más habituales de transporte en la vía pública. Este programa logra que los chicos incorporen las principales normas de tránsito y se conviertan en promotores del comportamiento responsable, tanto para los conductores como para los peatones. El programa alcanza a colegios públicos y privados de Capital Federal, Buenos Aires y Córdoba.

Por otro lado, el programa Precursores de un nuevo tránsito está orientado a adolescentes próximos a obtener su registro de conductor. El mismo tiene como objetivo educar sobre las medidas de prevención y seguridad vial, crear hábitos y actitudes positivas para una mejor convivencia e incorporar la instrucción vial como parte de la educación ciudadana. El programa fue desarrollado por especialistas del Centro de Experimentación y Seguridad Vial (CESVI) y llega a más de mil adolescentes de colegios de Capital Federal.

En el área de salud, la Fundación trabaja en torno a los problemas causados por deficiencias alimentarias. Junto a distintas ONG, construye Centros de Prevención de la Desnutrición en zonas empobrecidas, donde un equipo de médicos, nutricionistas, pediatras y psicólogos asiste a niños de hasta tres años. La Fundación aportó los fondos

necesarios para la construcción de seis Centros distribuidos en las provincias de Buenos Aires, Mendoza, Santa Fe, Córdoba y Chaco.

Las localidades donde se instalaron los centros fueron elegidas sobre la base de estudios objetivos y profundos. La selección de las ONG también parte de un análisis exhaustivo ya que son elegidas de acuerdo a su trayectoria y experiencia, y deben presentar informes a la Fundación regularmente. En este año se inaugurará el séptimo Centro en el Barrio Los Ceibos de José C. Paz, provincia de Buenos Aires.

En cuanto al medio ambiente, durante 2009 la Fundación implementa por primera vez un programa de educación medioambiental, que se lleva a cabo en escuelas primarias. Este proyecto cuenta con el diseño y elaboración especial de material didáctico e informativo con el objetivo de educar y concientizar.

5.5.1 Comunicación de la RSE en la empresa

Renault Argentina implementa una clara política de comunicación interna sobre la Responsabilidad Social Empresaria que desarrolla. La Dirección de Recursos Humanos es el área que se encarga de esta tarea. Para su comunicación se utilizan diversas herramientas como son el newsletter interno, la intranet, el correo electrónico y la cartelera, entre otros. (Comunicación personal con la Dirección de Recursos Humanos de Renault Argentina, 7 de noviembre, 2009).

Sin embargo, la comunicación externa sobre la RSE que ejerce la empresa tiene graves falencias. Actualmente la compañía solo envía información de sus acciones responsables a algunos medios de comunicación y de forma esporádica. Con el resto de los públicos

externos la empresa no establece el diálogo sobre el tema. (Comunicación personal con la Dirección de Comunicación de Renault Argentina, 22 de octubre, 2009).

5.5.2 Efectos de la crisis en la estrategia de RSE

Con respecto a los efectos de la crisis, Renault Argentina buscó mantener y sostener todos los programas que la Fundación Renault realiza. La empresa centró sus esfuerzos para no suprimir ni postergar ninguno de los proyectos que se vienen ejecutando desde años anteriores. Incluso se implementaron programas nuevos que habían sido pensados y aprobados en un contexto más favorable. Por esta razón, en líneas generales el presupuesto no se vio mayormente afectado por el desempeño del negocio de la compañía. (Comunicación personal con la Dirección de Comunicación de Renault Argentina, 4 de noviembre, 2009).

5.6 Conclusiones preliminares

En base a la investigación realizada es posible establecer que Renault a nivel mundial y en Argentina posee una clara filosofía y visión de RSE. La misma se encuentra alineada al negocio que realiza la empresa y es compatible con sus objetivos estratégicos. Sin embargo, la crisis económica mundial afectó gravemente al desempeño económico de Renault Argentina. Las consecuencias se vieron reflejadas en el descenso de los niveles de producción y de venta, en el despido de los 300 empleados de la Fábrica Santa Isabel y en el reajuste de presupuestos en todas las áreas de la empresa, incluyendo Recursos Humanos y Comunicación.

A pesar de este complejo contexto, los programas de responsabilidad social desarrollados por la empresa no se vieron afectados. No obstante, haber recortado puestos de trabajo es un hecho que entra en conflicto con el comportamiento socialmente responsable.

Por esta razón, resulta fundamental que Renault Argentina establezca un claro y efectivo plan de comunicación externa para lograr revertir la imagen negativa creada en la opinión pública como causa de la crisis financiera mundial.

Capítulo 6: Plan de comunicación

Este capítulo presenta la elaboración de un plan de comunicación externa para la gestión de Responsabilidad Social Empresaria que ejerce Renault Argentina. El apartado se inicia con el diagnóstico de la situación que atraviesa la empresa. A partir de este punto, se procede a la producción del programa de comunicación externa para la RSE de Renault Argentina.

6.1 Diagnóstico de la situación

Renault Argentina se encuentra actualmente en una situación riesgosa. En primer lugar, los 300 despidos realizados a fines del 2008 fue un hecho que trascendió en muchos medios de comunicación. En contraposición, la reincorporación de 200 de esos empleados y la promesa de la creación de nuevos puestos de trabajo para el año 2010 no fue una noticia difundida por la prensa. Además, el compromiso y las actividades que realiza Renault Argentina en materia de RSE no son comunicadas efectivamente hacia los públicos externos de la organización.

Como resultado de estos factores la opinión pública conformó una percepción negativa sobre la Imagen Corporativa de la empresa. Desde la perspectiva de las Relaciones Públicas esta situación debe ser revertida en el mediano plazo ya que la falta de

comunicación externa es un elemento que puede condenar a una gran empresa como es Renault.

En este sentido, la comunicación de la RSE es un componente clave en la construcción de la Imagen Corporativa y de la reputación de una organización. Por lo tanto, si la misma es comunicada de forma eficiente y responsable, automáticamente se convierte en un atributo positivo en la mente de todos los públicos de la empresa. La comunicación es un eslabón fundamental para una gestión comprometida y transparente de Responsabilidad Social Empresaria.

Por estas razones, resulta imprescindible para Renault Argentina elaborar un plan de comunicación externa sobre su RSE, destinado a contrarrestar la percepción negativa generada en los diferentes públicos de la empresa a causa de los despidos realizados y al bajo nivel de desempeño en el negocio. Por consiguiente, en el siguiente apartado se desarrolla una propuesta comunicacional tendiente a resolver este problema.

6.2 Plan de comunicación propuesto para la empresa

Las falencias en la comunicación externa sobre la Responsabilidad Social Empresaria en Renault Argentina generan que la empresa pierda un instrumento poderoso para contrarrestar la percepción de la opinión pública en cuanto a su imagen y reputación. Por esta razón, para la organización resulta necesaria la creación e incorporación de un plan integral de comunicación externa sobre su comportamiento socialmente responsable.

En coincidencia con la conclusión arribada sobre lo que sucede con la RSE en medio de la crisis económica mundial, este plan de comunicación externa también permitirá fortalecer el compromiso de responsabilidad social que mantiene Renault Argentina.

6.2.1 Objetivos principales del plan

- Contrarrestar la percepción negativa que poseen los diversos públicos de interés sobre Renault Argentina a través del fortalecimiento de su imagen corporativa por medio de la comunicación de su Responsabilidad Social Empresaria, en el plazo de 8 meses.

- Aumentar el compromiso social de Renault Argentina a través de la comunicación externa de su comportamiento responsable, en el plazo de 8 meses.

6.2.2 Objetivos claves del plan

Los objetivos claves contribuyen al logro del objetivo principal del plan. Los mismos permitirán la implementación eficiente de la estrategia. Estos son:

- Identificación: Mediante la comunicación externa de su RSE, Renault Argentina buscará comunicar a sus diversos públicos para que estos reconozcan e identifiquen sus características, sus actividades, su comportamiento para realizar productos y su compromiso con el desarrollo sustentable.

- Diferenciación: Por medio de la comunicación externa de su RSE, Renault Argentina intentará ser percibida de forma diferente al resto de las organizaciones del sector por la forma en que realiza sus actividades y por su comportamiento socialmente responsable.

- Referencia: A través de la comunicación externa de su RSE, Renault Argentina buscará posicionarse como un referente de RSE en el sector automotriz argentino.

- Preferencia: Mediante la comunicación externa de su RSE, Renault Argentina intentará ser preferida entre sus pares por los públicos.

6.2.3 Estrategia de la campaña

La estrategia que se implementará para alcanzar los objetivos planteados tendrá una duración de 8 meses, iniciando su ejecución el 1 de octubre de 2009 y finalizando el 31 de mayo de 2010. La selección de este plazo responde a que en el mes de mayo Renault Argentina pondrá en marcha su segundo turno de producción en la Fábrica Santa Isabel y reactivará los antiguos puestos de trabajo, cuestión que resulta oportuna para finalizar y resaltar la campaña realizada.

En primera instancia el plan se ejecutará en Capital Federal y en las provincias de Buenos Aires y Córdoba. En base a los resultados obtenidos se evaluará extenderla al resto del país.

Como se detalló en los capítulos anteriores, la industria automotriz nacional fue una de las más afectadas por la crisis económica mundial. Por esta razón, la estrategia estará basada en dos consideraciones previas. La primera es la optimización de los recursos comunicacionales disponibles actualmente por la empresa. La segunda es la implementación de nuevos medios de comunicación que representen un nivel bajo de inversión.

Teniendo en cuenta que el eje de comunicación de la campaña es acerca del compromiso y el comportamiento socialmente responsable de la empresa, la autenticidad y la transparencia serán los principios que regirán la estrategia. La organización, implementación y el control de las diversas tácticas y herramientas de comunicación estarán a cargo de la Dirección de Asuntos Públicos y Comunicación de Renault Argentina. La evaluación de la campaña también estará a cargo de esta área y se realizará mediante el seguimiento constante de las diversas acciones implementadas.

6.2.4 Públicos objetivo

En el desarrollo de la campaña de comunicación externa se trabajará con los siguientes públicos: el Gobierno Nacional, el de la provincia de Buenos Aires y el de la provincia de Córdoba, los clientes actuales, la prensa, los accionistas de la empresa, las asociaciones y cámaras del sector automotriz, las Organizaciones No Gubernamentales que trabajan en conjunto con la compañía y las comunidades locales de Capital Federal, provincia de Buenos Aires y provincia de Córdoba.

6.2.5 Mensajes clave

Como se explicó anteriormente, los mensajes comunicados deben responder a los intereses y expectativas de los diferentes públicos, por esta razón es necesario realizar una diferenciación en los mensajes.

Para los clientes los mensajes clave a transmitir serán:

- Renault Argentina ofrece productos y servicios que respetan el medioambiente para garantizar el desarrollo sustentable de la sociedad.

- Renault Argentina es una empresa responsable y comprometida que trabaja día a día para aumentar la calidad y la seguridad de sus productos y servicios.

Para la prensa los mensajes clave a transmitir serán:

- Pese a la crisis mundial, Renault Argentina continúa profundizando su gestión de Responsabilidad Social Empresaria para aumentar las oportunidades y el desarrollo de la sociedad.

- En Renault Argentina la Responsabilidad Social Empresaria se encuentra en el centro de su estrategia corporativa.

- En base a los pronósticos de demanda realizados, Renault Argentina proyecta reabrir su segundo turno de producción en el primer semestre de 2010 y aumentar así la oferta de empleo.

Para los accionistas los mensajes clave a transmitir serán:

- En Renault Argentina la Responsabilidad Social Empresaria se encuentra en el centro de su estrategia corporativa.

- Renault Argentina garantiza la Sustentabilidad en la elaboración de sus productos y en el proceso de producción de la Fábrica Santa Isabel.

- Para Renault Argentina la comunicación de su comportamiento responsable es fundamental para fortalecer las relaciones con sus públicos.

- En base a los pronósticos de demanda realizados, Renault Argentina proyecta reabrir su segundo turno de producción en el primer semestre de 2010 y aumentar así la oferta de empleo.

Para las ONGs que trabajan en conjunto con la compañía los mensajes clave a transmitir serán:

- Para Renault Argentina la comunicación de su comportamiento responsable es fundamental para fortalecer las relaciones con sus públicos.

- Renault Argentina trabaja en equipo con diversas instituciones para desarrollar proyectos destinados a mejorar el bienestar de la comunidad.

- En base a los pronósticos de demanda realizados, Renault Argentina proyecta reabrir su segundo turno de producción en el primer semestre de 2010 y aumentar así la oferta de empleo.

Para las asociaciones y cámaras del sector automotriz los mensajes clave a transmitir serán:

- Renault Argentina garantiza la Sustentabilidad en la elaboración de sus productos y en el proceso de producción de la Fábrica Santa Isabel.

- En Renault Argentina la Responsabilidad Social Empresaria se encuentra en el centro de su estrategia corporativa.

- En base a los pronósticos de demanda realizados, Renault Argentina proyecta reabrir su segundo turno de producción en el primer semestre de 2010 y aumentar así la oferta de empleo.

Para la comunidad los mensajes clave a transmitir serán:

- Para Renault Argentina la comunicación de su comportamiento responsable es fundamental para fortalecer las relaciones con sus públicos.

- Renault Argentina trabaja en equipo con diversas instituciones para desarrollar proyectos destinados a mejorar el bienestar de la comunidad.

- En base a los pronósticos de demanda realizados, Renault Argentina proyecta reabrir su segundo turno de producción en el primer semestre de 2010 y aumentar así la oferta de empleo.

Para el público Gobierno los mensajes clave a transmitir serán:

- Renault Argentina trabaja en equipo con diversas instituciones para desarrollar proyectos destinados a mejorar el bienestar de la comunidad.

- Pese a la crisis mundial, Renault Argentina continúa profundizando su gestión de Responsabilidad Social Empresaria para aumentar las oportunidades y el desarrollo de la sociedad.

- En base a los pronósticos de demanda realizados, Renault Argentina proyecta reabrir su segundo turno de producción en el primer semestre de 2010 y aumentar así la oferta de empleo.

6.2.6 Plan de acción

A continuación se describen las acciones y herramientas comunicacionales que se implementarán en la campaña de comunicación externa. Las mismas serán evaluadas por la Dirección General de Renault Argentina para decidir su implementación.

- Página web institucional

Este medio de comunicación permite establecer una comunicación bidireccional eficiente con todos los públicos externos, ya que mediante la misma es posible mantener un mayor contacto con los *stakeholders*. A su vez, Internet ofrece la libertad de acceso en cualquier momento.

Por esta razón, se creará una sección de Responsabilidad Social Empresaria en la página actual que posee Renault Argentina. Dentro del sitio se detallará información acerca de qué es la Responsabilidad Social Empresaria, la filosofía que posee la empresa sobre el tema y las actividades responsables que realiza. En este medio también se difundirán las novedades que tengan relación con el compromiso social de la organización.

Del mismo modo, en este espacio existirá un enlace de contacto vía e-mail para que los diferentes públicos dejen sus opiniones y/o sugerencias sobre la gestión de RSE que mantiene la compañía. Esta es una clara herramienta para establecer el diálogo con los diferentes públicos. Por último, en esta sección estará disponible para su descarga el reporte de sustentabilidad de la empresa.

La redacción y el control de los contenidos estarán a cargo de la Dirección de Asuntos Públicos y Comunicación. El diseño e implementación de la nueva sección será tarea de la Gerencia de Informática. El tiempo estipulado para la creación de la nueva sección es de un mes.

- Reporte de Sustentabilidad 2009

Esta herramienta de comunicación es esencial para comunicar el comportamiento responsable de la empresa, ya que busca dar cuenta de manera transparente su compromiso con la sociedad y el desarrollo sustentable. Su creación, estructura y contenidos estarán a cargo de la Dirección de Asuntos Públicos y Comunicación. Para el diseño e impresión se contratará a la Imprenta 2.0. Su realización será de forma anual y su información corresponderá al ciclo ejercido en el año anterior. El documento especificará el desempeño ambiental, económico y social de la compañía. Para su producción se utilizará la Guía G3 para la elaboración de Memorias de Sustentabilidad de Global Reporting Initiative (GRI). La presentación será corpórea y digital.

El documento se enviará a los siguientes públicos de interés: Accionistas, Asociaciones y Cámaras, Gobierno, Prensa y ONGs que trabajan en conjunto con la empresa. También estará disponible en formato digital dentro de la página web de la empresa. De esta forma estará disponible para todos los públicos nombrados anteriormente y también para los

clientes y la comunidad. El tiempo estipulado para desarrollar el Reporte de Sustentabilidad es de cinco meses.

Cada Reporte de Sustentabilidad será acompañado por una hoja con un breve cuestionario cuyo objetivo es conocer la opinión de los lectores acerca del informe o de la gestión de RSE de Renault Argentina. Además del cuestionario se proporcionará un espacio para recibir comentarios o sugerencias para continuar mejorando. El documento completo podrá ser enviado a la dirección postal de la empresa o a la dirección de e-mail si se trata del reporte en formato digital.

- Newsletter digital

Renault Argentina posee actualmente un servicio mensual de newsletter digital que es enviado vía e-mail a todos sus suscriptores. Esta herramienta digital responde a la página web *Renault Point*, destinada a todos los clientes de la empresa. En el mismo se informa acerca de las novedades de la compañía en materia de automovilismo, beneficios, lanzamientos, promociones y noticias.

La propuesta para esta herramienta es incorporar, al contenido actual del newsletter, información sobre la actividad de RSE que realiza la compañía. La redacción y el control de los contenidos estarán a cargo de la Dirección de Asuntos Públicos y Comunicación. La implementación de la información al soporte es tarea de la Gerencia de Informática. El tiempo estipulado para incorporar el nuevo contenido al newsletter digital es de tres semanas.

- Facebook de la Fundación Renault

Facebook es un sitio web de redes sociales que funciona como un canal efectivo de comunicación y de relación con los diversos públicos. (Mazalán Comunicaciones, 2009). Por esta razón, se propone la creación de un usuario para la Fundación Renault. En el

mismo se comunicará semanalmente información sobre la institución, sus valores y filosofía, sus programas y novedades en materia de RSE. También se estipula cargar en el perfil fotos sobre las actividades de responsabilidad social que desarrolla la fundación.

Esta herramienta permitirá establecer una línea de comunicación y de diálogo con el público comunidad, clientes, prensa y ONGs. La redacción de los contenidos estará a cargo de la Dirección de Asuntos Públicos y Comunicación. La creación, mantenimiento y control del usuario será tarea de la Gerencia de Informática. El tiempo estipulado para la elaboración de esta herramienta es de un mes.

- Folleto corporativo

Se desarrollará un folleto corporativo en el que se describirá la misión, visión y valores socialmente responsables de la empresa. En el mismo también se detallarán las acciones y alcances de los diversos programas de RSE a nivel comunitario. Su estructura y contenidos estarán a cargo de la Dirección de Asuntos Públicos y Comunicación. Para el diseño e impresión se contratará a la Imprenta 2.0.

El folleto se distribuirá a las ONGs que trabajan en conjunto con la empresa, a las comunidades en las que la empresa desarrolla programas de RSE y a los clientes a través de las filiales comerciales de Renault Argentina. El tiempo estipulado para la realización e impresión de los folletos es de dos meses.

- Comunicados de prensa

Esta es una importante herramienta informativa para difundir información acerca de la gestión de RSE que desarrolla la empresa. El soporte genera una mayor confianza en los públicos y representa un bajo nivel de costo. La implementación de esta acción tiene por objetivo generar un vínculo fluido con la prensa y con los medios de comunicación. A

través de ellos es posible llegar al resto de los públicos externos, como el Gobierno, los clientes, la comunidad, etc.

Por estas razones, se estipula una estrategia de difusión destinada a la base de medios nacionales y locales que posee el Departamento de Prensa Corporate de Renault Argentina. El contenido de los comunicados será sobre los resultados logrados con los programas, el lanzamiento de nuevas acciones y diversas novedades sobre la gestión de responsabilidad social de la compañía. Su redacción y difusión estará a cargo del Departamento Prensa Corporate perteneciente a la Dirección de Asuntos Públicos y Comunicación.

- Entrevistas periodísticas

Se propone la gestión de entrevistas para tratar el tema de la Responsabilidad Social Empresaria de Renault Argentina. La implementación de esta acción tiene por objetivo la creación de una fuerte relación con la prensa especializada en el tema. A través de ellos es posible llegar al resto de los públicos externos.

De esta manera, el Departamento de Prensa Corporate pautará entrevistas con: el ciclo radial uniRSE, que posee también un sitio web y un newsletter semanal, el portal web ComunicaRSE, que posee también un newsletter semanal, la publicación digital mensual Visión Sustentable, el suplemento Comunidad del diario La Nación, el suplemento Socialmente Responsables del diario El Cronista, y el suplemento Responsabilidad Social del diario Buenos Aires Económico.

- Asociación a instituciones referentes en el tema

La propuesta busca que Renault Argentina se asocie a las instituciones que son referentes en el tema de Responsabilidad Social Empresaria y el desarrollo sustentable. El objetivo es que la empresa integre el grupo de compañías que son referentes de la

RSE y sea reconocida por la comunidad de negocios a nivel nacional e internacional, impactando positivamente en el resto de los públicos objetivo.

Se propone entonces la asociación al Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), a la Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América en la Argentina (Amcham) y al Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE). Cabe destacar que el proceso de aceptación de inscripción a las asociaciones dura aproximadamente un mes.

- Eventos relacionados a la RSE y al desarrollo sustentable

Se propone la participación activa en congresos, conferencias y seminarios nacionales e internacionales sobre RSE y el desarrollo sustentable. El objetivo de esta acción es incrementar la exposición de la empresa para lograr su identificación como actor relevante en la materia. Por ejemplo se participará de los eventos organizados por Amcham, CEADS e IARSE.

Algunos de los eventos en los que se participará serán: el Foro América Latina y Caribe – Unión Europea. Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y alianzas multisectoriales: contribuciones a la competitividad, a la innovación y al desarrollo sostenible. Organizado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y el Gobierno Federal de Alemania (Departamento de Economía y Política económica de la Agencia Internacional de Capacitación y Desarrollo, 2009), y el Segundo Seminario RSE y Desarrollo Sustentable y al Taller de Indicadores y Reportes de sustentabilidad organizado por la Fundación Compromiso. (Fundación Compromiso, 2009).

La designación de los representantes que acudirán a estos eventos será determinado por la Dirección General y la Dirección de Asuntos Públicos y Comunicación de Renault Argentina.

- Visitas a la Fábrica Santa Isabel

Renault Argentina abrirá las puertas de su Fábrica Santa Isabel dos veces por semana y durante todo el año a asociaciones civiles e instituciones educativas como universidades, institutos terciarios y colegios públicos y privados de la provincia de Córdoba. El objetivo es mostrar las instalaciones de la planta, su forma de trabajo y los vehículos que allí se producen, haciendo hincapié en el compromiso de desarrollo sustentable de la empresa.

A lo largo del recorrido, los visitantes podrán apreciar los diversos aspectos de la conducta corporativa y la cultura laboral y organizacional de Renault Argentina, poniendo el énfasis en temas como la seguridad y el cuidado del medio ambiente. A su vez, a todos los asistentes se les hará entrega del folleto corporativo detallado anteriormente.

La solicitud de visitas a la Fábrica Santa Isabel se podrá realizar por teléfono y por medio de la Página Web de Renault Argentina, donde se podrá completar el formulario de solicitud y conocer los requisitos necesarios para realizar la visita. La organización del procedimiento estará a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos de la Fábrica Santa Isabel. El plazo para la organización de esta acción es de un mes.

- Evento de presentación del Reporte de Sustentabilidad

Para celebrar la presentación del primer Reporte de Sustentabilidad de Renault Argentina se realizará un evento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se invitará a la prensa y a las autoridades correspondientes al: Gobierno Nacional y Provincial, Cámara de Comercio Automotor (CCA), Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA),

Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (ACARA), Instituto Argentino de Responsabilidad Social (IARSE), Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), a la Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América en la Argentina (Amcham), Centro de Experimentación y Seguridad Vial (CESVI), Missing Children Argentina y Fundación para Combatir la Leucemia (Fundaleu).

El objetivo del evento es dar a conocer a los públicos de interés el lanzamiento del Reporte de Sustentabilidad. Por la ocasión se realizará una carpeta de prensa que contará con un comunicado del Presidente de Renault Argentina, el Reporte de Sustentabilidad y el folleto corporativo. La creación de la carpeta de prensa estará a cargo de la Dirección de Asuntos Públicos y Comunicación. Para la planificación y organización integral del evento se contratará a la empresa Dupla B. El tiempo estipulado para la planificación y organización del evento es de dos meses y medio.

6.2.7 Calendario

La campaña se dividirá en dos etapas de cuatro meses cada una. La primera es un período de trabajo exhaustivo que se inicia a principios de octubre y finaliza a fines de enero. La segunda es una fase de menor actividad pero de mayor labor y se extiende desde principios de febrero hasta fines de mayo.

Primera etapa de la campaña: Octubre 2009 – Enero 2010

- Octubre 2009

- Jueves 1: inicio de la creación de la de la sección de RSE en la página web institucional.

- Jueves 1: inicio del proceso de inscripción a Amcham, CEADS e IARSE.

- Lunes 5: envío del comunicado de prensa sobre el lanzamiento de la nueva campaña de comunicación.
- Jueves 8: inscripción al Segundo Seminario RSE y Desarrollo Sustentable 2009 y al Taller de Indicadores y Reportes de sustentabilidad organizado por la Fundación Compromiso a celebrarse los días 15 y 16 de octubre en Buenos Aires.
- Viernes 9: solicitud de inscripción al Foro América Latina y el Caribe – Unión Europea Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y alianzas multisectoriales: contribuciones a la competitividad, a la innovación y al desarrollo sostenible, organizado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y el Gobierno Federal de Alemania, a celebrarse los días 28 y 29 de octubre en Buenos Aires.
- Jueves 15: participación del Director de Asuntos Públicos y Comunicación con un acompañante al Segundo Seminario RSE y Desarrollo Sustentable 2009 organizado por la Fundación Compromiso.
- Viernes 16: participación del Director de Asuntos Públicos y Comunicación con un acompañante al Taller de Indicadores y Reportes de Sustentabilidad organizado por la Fundación Compromiso.
- Miércoles 28: participación del Director de Asuntos Públicos y Comunicación con un acompañante al Foro América Latina y el Caribe – Unión Europea Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y alianzas multisectoriales: contribuciones a la competitividad, a la innovación y al desarrollo sostenible, organizado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y el Gobierno Federal de Alemania.
- Jueves 29: participación del Director de Asuntos Públicos y Comunicación con un acompañante al Foro América Latina y el Caribe – Unión Europea Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y alianzas multisectoriales: contribuciones a la competitividad, a la innovación y al desarrollo sostenible, organizado por el

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y el Gobierno Federal de Alemania.

- Noviembre 2009

- Lunes 2: lanzamiento de la sección de RSE en la página web institucional.
- Martes 3: envío del comunicado de prensa sobre el lanzamiento de la nueva sección de RSE en la página web institucional.
- Viernes 6: anuncio sobre la inscripción a Amcham, CEADS e IARSE.
- Martes 10: inicio del proceso de incorporación del nuevo contenido sobre RSE al newsletter digital.
- Martes 17: inicio del proceso de creación del usuario de la Fundación Renault en Facebook.
- Lunes 23: gestión con los medios especializados para realizar una entrevista periodística en la semana.

- Diciembre 2009

- Mares 1: lanzamiento del nuevo contenido sobre RSE en el newsletter digital
- Martes 1: inicio del proceso de creación del Reporte de Sustentabilidad.
- Jueves 3: contratación de la empresa organizadora del evento de presentación del Reporte de Sustentabilidad.
- Miércoles 16: lanzamiento del usuario de Facebook para la Fundación Renault. Su control es semanal.
- Jueves 17: envío del comunicado de prensa sobre el lanzamiento del usuario de la Fundación Renault en Facebook.
- Lunes 21: gestión con los medios especializados para realizar una entrevista periodística en la semana.

- Enero 2010

- Lunes 4: envío de una nueva edición del newsletter digital.

Segunda etapa de la campaña: Febrero 2010 – Mayo 2010

- Febrero 2010

- Jueves 4: envío de una nueva edición del newsletter digital.

- Lunes 8: inicio del proceso de organización de las visitas a la Fábrica Santa Isabel.

- Martes 16: gestión con los medios especializados para realizar una entrevista periodística en la semana.

- Jueves 25: inicio del planeamiento y organización del evento de presentación del Reporte de Sustentabilidad.

- Marzo 2010

- Miércoles 3: envío de una nueva edición del newsletter digital.

- Lunes 8: lanzamiento de las visitas a la Fábrica Santa Isabel.

- Martes 9: envío del comunicado de prensa sobre el lanzamiento de las visitas a la Fábrica Santa Isabel.

- Abril 2010

- Lunes 5: envío de una nueva edición del newsletter digital.

- Lunes 12: gestión con los medios especializados para realizar una entrevista periodística en la semana.

- Martes 27: primer envío del comunicado de prensa sobre la presentación del Reporte de Sustentabilidad.

- Mayo 2010

- Lunes 3: envío de una nueva edición del newsletter digital.

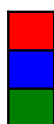
- Lunes 10: segundo envío del comunicado de prensa sobre la presentación del Reporte de Sustentabilidad.
- Viernes 14: realización del evento de presentación del Reporte de Sustentabilidad de Renault Argentina.
- Viernes 14: coordinación de entrevistas en el evento acerca de la gestión de Responsabilidad Social de Renault Argentina.

En la página siguiente se consigna el calendario de acciones.

Tabla 2. Calendarización de las acciones del plan de comunicación

Primera etapa	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
Acción	Semana				Semana				Semana				Semana			
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Página web																
Reporte anual																
Newsletter digital																
Facebook																
Comunicados de prensa																
Entrevistas periodísticas																
Asociación a instituciones																
Participación en eventos																

Período de creación o inscripción
 Lanzamiento o anuncio
 Envío o realización



Segunda etapa	Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
Acción	Semana				Semana				Semana				Semana			
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Folletos corporativos																
Reporte anual																

Newsletter digital	■			■				■				■							
Visitas a la fábrica		■	■	■	■	■	■												
Comunicados de prensa						■						■		■					
Entrevistas periodísticas			■								■					■			
Participación en eventos																			
Evento de presentación				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia.

6.2.8 Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto real que contempla los gastos estimados para la realización de la campaña de comunicación. En el documento se describen la inversión necesaria puntualizando su cantidad, los proveedores y los costos unitarios.

En este documento se omiten todas aquellas acciones y herramientas comunicacionales que no poseen costo monetario alguno, como lo son la creación de una cuenta en Facebook, la incorporación de contenido al newsletter digital, la creación de una nueva sección en la página institucional, los comunicados de prensa y la gestión de entrevistas periodísticas. También se excluyen todos los gastos operativos que son contemplados en la labor habitual de la empresa.

Es preciso señalar algunas consideraciones previas:

- la inscripción al Foro América Latina y el Caribe – Unión Europea Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y alianzas multisectoriales: contribuciones a la competitividad, a la innovación y al desarrollo sostenible es gratuita. (Departamento de Economía y Política económica de la Agencia Internacional de Capacitación y Desarrollo, 2009).

- el ingreso a Amcham Argentina no tiene costo alguno, a su vez por inscribirse en 2009 se obtienen dos meses gratuitos como socio pleno. El precio de cada cuota es de \$ 970 pesos. (Cámara de Comercio de Los Estados Unidos en la Argentina [Amcham Argentina], 2009).

- para el ingreso al Instituto Argentino de Responsabilidad Social es necesario abonar una cuota anual de \$5.000. (Instituto Argentino de Responsabilidad Social [IARSE], 2009).

- para el evento corporativo se estima un total de 200 invitados y se calcula un costo de \$300 pesos por persona de acuerdo a lo consultado con la empresa organizadora.

Tabla 3. Presupuesto de la campaña de comunicación

Presupuesto de la campaña				
Acción o herramienta	Cantidad	Proveedor	Precio unitario	Costo total
Reporte de Sustentabilidad	2.000	Imprenta 2.0		\$9.500
Folletos corporativos	5.000	Imprenta 2.0		\$1.900
Cuota mensual de Amcham	6	Amcham	\$970	\$5.820
Asociación al IARSE	1	IARSE	\$5.000	\$5.000
Asociación al CEADS	1	CEADS		
Inscripción al Segundo Seminario RSE y Desarrollo Sustentable y al Taller de Indicadores y Reportes de Sustentabilidad	2		\$ 550	\$1.110
Evento de presentación del Reporte Sustentable	1	Dupla B		\$60.000
Carpetas de prensa	200	Imprenta 2.0		\$350

Total: \$83.680

Fuente: Elaboración propia.

6.2.9 Evaluación

Para controlar los resultados del plan de comunicación se realizará el seguimiento constante de cada una de las acciones implementadas. El objetivo de esta metodología es comprobar la eficiencia de las actividades y, de ser necesario, modificarlas para obtener el resultado deseado.

La Dirección de Asuntos Públicos y Comunicación de Renault Argentina será la encargada de efectuar el seguimiento de las diversas acciones. En este aspecto, se propone la creación de un *clipping* de noticias para monitorear las repercusiones del plan de comunicación en la prensa. Dentro del documento se contemplarán aquellas publicaciones que citen, mencionen o tengan que ver con la Responsabilidad Social Empresaria de la compañía. Mensualmente se elaborará un análisis cuantitativo y cualitativo que clasificará la cantidad de apariciones según los temas, cantidad de centímetros o segundo, valorización de los centímetros o segundos e importancia otorgada a la información comunicada.

En cuanto a la nueva sección de RSE en la página web institucional, la misma se controlará con la aplicación de un sistema que contabiliza las visitas. Para la cuenta de Facebook se utilizará el mismo método, teniendo en cuenta la cantidad de usuarios que se suman al perfil y la cantidad de mensajes recibidos. De la misma forma, para el newsletter digital se contabilizará la cantidad de suscriptores que fueron impactados potencialmente por los mensajes comunicados. En todos los casos también formarán parte del análisis aquellos e-mails que expresen comentarios u opiniones acerca de la gestión de RSE de Renault Argentina.

Con respecto a las visitas a la Fábrica Santa Isabel en Córdoba, se realizará un análisis cuantitativo, sobre la cantidad de personas e instituciones que asistan, y cualitativo, determinando la relevancia de las entidades para la comunidad. En cuanto a la asistencia

a eventos, se realizará un análisis cuantitativo y cualitativo que contemple la cantidad de participaciones, la importancia y valor del evento, las empresas e instituciones presentes y los resultados obtenidos.

Para el Reporte de Sustentabilidad se contabilizará el total de entregas realizadas. A su vez, se evaluará la cantidad de comentarios, opiniones o sugerencias recibidas el día del evento o posteriormente a la cuenta de e-mail.

En cuanto a la inscripción a las diversas asociaciones se realizará un relevamiento mensual de la aparición y nombramiento de Renault Argentina en las publicaciones, páginas web, y newsletters digitales de cada institución. Seguidamente se realizará un análisis cualitativo tendiente a determinar el impacto e importancia de esta acción en la comunidad de negocios.

La evaluación final de la campaña constará de la comparación entre los objetivos planteados en el plan y los logros obtenidos. La Dirección de Asuntos Públicos y Comunicación será la responsable de elaborar un informe con el análisis de los resultados, las propuestas a modificar o descartar, las nuevas acciones o herramientas y las conclusiones finales. La presentación y exposición del documento se hará frente a la Dirección General de Renault Argentina.

Conclusiones

La realidad evidencia que la sociedad mundial debe orientar su forma de actuar y pensar hacia el desarrollo sustentable. La época del individualismo y la visión a corto plazo quedaron detrás, por eso en la actualidad resulta imperioso proceder con integridad y conciencia social para alcanzar el bien común.

En este sentido, la Responsabilidad Social Empresaria se configura como el camino que conduce a las organizaciones hacia la sustentabilidad. Entendida como una nueva forma de gestionar los negocios, la misma es una visión estratégica que conlleva al progreso de la compañía y su entorno. Por esta razón, la responsabilidad social de las empresas es un proceso de cambio indiscutible.

El origen de la crisis financiera internacional es una clara muestra de lo que sucede cuando las organizaciones actúan de forma irresponsable. El comportamiento deshonesto de unos pocos repercute en la vida de millones. Estas prácticas ya no tienen lugar en la situación humana y ambiental que atraviesa el planeta. Es tiempo de cambiar y la Responsabilidad Social Empresaria es una práctica fundamental para ello.

En este trabajo queda demostrado que las empresas, cuya visión de la RSE es creíble y a largo plazo, no sufren graves consecuencias en sus estrategias. De forma que la crisis financiera internacional no afectó a los programas y actividades responsables de las organizaciones. Al contrario, la misma resultó ser un impulso clave para desarrollar una responsabilidad social más eficiente y comprometida.

En efecto, la Responsabilidad Social Empresaria se ve consolidada por la crisis financiera mundial ya que la misma exige a las organizaciones reflexionar introspectivamente sobre su realidad corporativa y su compromiso con la sociedad. A su vez, la crisis actuará como herramienta de depuración frente aquellas empresas que no poseen la responsabilidad social alineada a su misión, visión y cultura.

Por esta razón, la Responsabilidad Social Empresaria solo es posible aplicarla si la organización es capaz de conocer y comprender las expectativas y necesidades que poseen los diversos públicos con los que se relaciona, tanto internos como externos. Es en este punto donde las Relaciones Públicas cumplen un papel esencial para lograr la correcta implementación de una gestión socialmente responsable de los negocios.

Los profesionales del área desempeñan un rol fundamental dentro y fuera de las organizaciones. Es por esta razón que la disciplina implica un alto grado de compromiso y responsabilidad para garantizar la obtención de resultados que fomenten el progreso de toda la sociedad.

Como se remarcó a lo largo de este proyecto, la herramienta fundamental de las Relaciones Públicas es la comunicación. Mediante ella es posible establecer vínculos que permiten reconocer los intereses y expectativas de todos los *stakeholders* de una organización. En consecuencia, la comunicación es un elemento fundamental para la

Responsabilidad Social Empresaria. Solo estableciendo el diálogo entre todas las partes involucradas se puede llegar a un acuerdo beneficioso y superar obstáculos tan difíciles como la crisis económica internacional.

A través de la comunicación una empresa puede lograr la legitimidad y la valoración de sus negocios y de su conducta. Por esta razón, la comunicación de la Responsabilidad Social Empresaria se configura como un valor intangible con gran peso en la mente de los públicos. De esta forma, el comportamiento socialmente responsable es un atributo percibido positivamente en la elaboración de la imagen corporativa de una organización.

Sin embargo, como demuestra este trabajo, es posible tener una correcta estrategia de Responsabilidad Social Empresaria pero si su comunicación no es efectiva los recursos se pierden y los efectos pueden tornarse negativos. La ausencia de una comunicación conciente y transparente repercute en la imagen de la empresa.

Las Relaciones Públicas, frente a esta situación, deben actuar para establecer una comunicación clara y eficiente con el objeto de optimizar la relación existente entre la empresa y sus públicos. Por lo tanto, la Responsabilidad Social Empresaria es un área en la cual las Relaciones Públicas deben estar presentes.

Frente a una crisis con estas características, los profesionales de relaciones públicas deben ser concientes y actuar de manera proactiva para detectar las posibles situaciones y factores que impliquen un riesgo. Más aún cuando la empresa cuenta con un hecho comunicable tan poderoso como es la Responsabilidad Social Empresaria.

La comunicación se encuentra relacionada directamente con la responsabilidad en una crisis. Por esta razón, la misma es un factor fundamental en la implementación de una estrategia corporativa destinada a enfrentar situaciones adversas. Sin embargo, no

alcanza solamente con comunicar, también es necesario cumplir con las expectativas de los públicos.

En escenarios de crisis, la comunicación de la RSE es imprescindible para conservar los vínculos construidos con los públicos y mantener una imagen positiva frente a la opinión pública. Por estas razones, queda claro que para las organizaciones no puede existir la incomunicación, ya que para lograr la credibilidad frente a los diversos públicos es preciso que exista coherencia entre lo que se hace y lo que se dice.

La comunicación responsable es entonces un pilar esencial en la construcción de la Responsabilidad Social Empresaria. En este aspecto, las Relaciones Públicas son el nexo para alcanzar la coherencia entre la comunicación y la responsabilidad en tiempos de crisis.

Lista de Referencias Bibliográficas

Abeceb. (2009, octubre, 19). ¿Qué sectores liderarán la recuperación en 2010?

Abeceb.com. Recuperado el 19 de octubre de 2009. Disponible en:

<http://www.abeceb.com/noticia.php?idNoticia=125225>

Acción RSE y Fundación Casa de la Paz. (2006). *Convivencia sustentable con la comunidad. Guía práctica para empresas*. (p. 38). Santiago: Acción RSE y Fundación Casa de la Paz.

Recuperado el 12 de octubre de 2009. Disponible en:

<http://www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/Guiaconvivenciasustentableconacomunidad.pdf>

Agüero, F. (2002). La Responsabilidad Social empresaria en América Latina: Argentina,

Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Escuela de Estudios Internacionales,

Universidad de Miami. Sin publicar. Citado en: Castillo Esparcia, A. (2009).

Relaciones Públicas: teoría e historia (pp. 227-230). Barcelona: Editorial OUC.

Recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?id=->

[W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=-W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false)

Alternativa Responsable. (2009) ¿Crisis económica = crisis de la RSE? Recuperado el 28 de septiembre de 2009. Disponible en:

http://www.alternativaresponsable.org/modulos/mod_periodico/pub/mostrar_noticia.php?id=11

Andriof, J. y Waddock, S. (2002). Unfolding stakeholder engagement. En Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. y Rahman, S. S. (Eds.). *Unfolding stakeholder thinking 1: Theory, responsibility and engagement* (pp. 19-42). Sheffield: Greenleaf Publishing. Citado en: Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones Públicas: teoría e historia*. (pp. 227 – 230). Barcelona: Editorial OUC. Recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?id=W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>

Asociación de Fábricas de Automotores. (2009). *Informe septiembre 2009. Evolución de la Producción, Exportaciones y Ventas a Concesionarios*. Buenos Aires: Asociación de Fábricas de Automotores. Recuperado el 25 de octubre de 2009. Disponible en:

<http://www.cronista.com/adjuntos/8/documentos/000/272/0000272952.pdf>

Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética. Recuperado el 25 de octubre de 2009. Disponible en:

http://www.foretica.es/recursos/doc/Biblioteca/Cuadernos_Foretica/15184_173173200914414.pdf

Balaguer Franch, M. R., Fernández Izquierdo, M. A. y Muñoz Torres, M. J. (2007). *La responsabilidad social de la empresa: relaciones entre la performance social,*

financiera y bursátil. Valencia: Generalitat Valenciana. Recuperado el 8 de agosto de 2009. Disponible en:

http://www.indi.gva.es/portal/export/sites/default/contenidos/Documentos_Publicaciones/Informacion_General-Documentos/Responsabilidad_Social_Empresa.pdf

Bermúdez, I. (2009, septiembre, 15). Para el INDEC, el desempleo crece poco y hasta baja en las provincias. *Clarín*. Recuperado el 25 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://www.clarin.com/diario/2009/09/15/elpais/p-01998941.htm>

Bernanke, B. (2009, septiembre, 16). Citado en: Bernanke finalmente lo dijo: la recesión ya terminó. *El Cronista*. Recuperado el 16 de septiembre de 2009. Disponible en: <http://www.cronista.com/notas/203808-bernanke-finalmente-lo-dijo-la-recesion-ya-termino>

Bernays, E. L. (1980). *Conferencia a la división de Relaciones Públicas de la Asociación para la Educación en Periodismo*. Boston: Universidad de Boston. Citado en: Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. (p. 106). Barcelona: Gestión 2000.

Bernays, E. L. (1997). Citado en: Lattuada, P. (2008). RSE: Responsabilidad Social Empresaria. La tríada RSE. En Knop, F. (Ed.). (2009). *Cuaderno 28*. (p. 103 - 115). Buenos Aires: Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo.

Besley, S. y Brigham, E. (2008). *Fundamentos de administración financiera*. (p. 20). (14ª ed.). México: Cengage Learning. Recuperado el 10 de diciembre de 2009. Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?>

[id=UGQPhsBgDaoC&printsec=frontcover&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=UGQPhsBgDaoC&printsec=frontcover&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false)

Black, S. (1994). *Las Relaciones Públicas: un factor clave de gestión*. (p. 31). (2ª ed.). Barcelona: Editorial Hispano Europea.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nueva York: Harper & Row. Citado en: Paladino, M. y Milberg A. (2004). Conceptos y tendencias. En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva* (p. 39 – 60). Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Brundtland Commission Report, World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Nueva York: Oxford University Press. Citado en: Paladino, M. y Milberg A. (2004). Conceptos y tendencias. En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva* (p. 39 – 60). Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Buchholz, R. A. (1991). Corporate responsibility and the good society: from economics to ecology. *Business Horizons*, 34 (4), 19-32. Citado en: Paladino, M. y Milberg A. (2004). Conceptos y tendencias. En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva* (p. 39 – 60). Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Cámara de Comercio de Los Estados Unidos en la Argentina. (2009). *Nuevo programa de ingreso*. Recuperado el 2 de noviembre de 2009. Disponible en: <http://www.amchamar.com.ar/amcham/cms/files/641/programa%20de%20ingreso%202009%20final.pdf>

Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Business School Universidad Mayor. Recuperado el 1 de agosto de 2009. Disponible en: <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>

Capriotti, P. y Moreno, A. (2006). La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible. *Zer*, N° 21, 47-62. Recuperado el 25 de octubre de 2009. Disponible en: http://www.ehu.es/zer/zer21/zer21_8_moreno.pdf

Carroll, A. & Buchholtz, A. (2006). *Business and Society: ethics and stakeholders management*. Chicago: Thomson, South Western. Citado en: Arévalo Escobar, A. C. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial e inteligencia social*. Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado el 24 de julio de 2009. Disponible en: http://colombiaincluyente.internet.beta.axesnet.net/documentos/736_RSE_e_Inteligencia_Social.pdf

Carroll, A. B. (1979). A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505. Recuperado el 8 de agosto de 2009. Disponible en:

http://www.administracion.econo.unlp.edu.ar/623/paginas_web/Un%20modelo%20conceptual%20tridimensional%20del%20accionar%20corporativo.pdf

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38 (3), 268-295. Citado en: Araque Padilla, R. A. y Montero Simó, M. J. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona: Icaria Editorial. Recuperado el 7 de agosto de 2009. Disponible en: <http://books.google.com.ar/books?id=98I3I5RJJncC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>

Castro Lachner, L. J. (2009, febrero, 27). Sostenibilidad de la RSE en tiempos de crisis. *Estrategia & Negocios*. Recuperado el 28 de septiembre de 2009. Disponible en: <http://estrategiaynegocios.net/vernoticia.aspx?option=1465>

Cayón, D. (2009, octubre, 18). Fracaso oficial: termina antes el plan para la compra de un 0 kilómetro. *El cronista*. Recuperado el 18 de octubre de 2009. Disponible en: <http://www.cronista.com/notas/207868-fracaso-oficial-termina-antes-el-plan-la-compra-un-0-kilometro>

Centro de Estudios de la Unión Industrial Argentina. (2009). *Actualidad Industrial Nº 9 - 2009*. Buenos Aires: Unión Industrial Argentina. Recuperado el 25 de octubre de 2009. Disponible en: <http://www.uia.org.ar/ceu.do?nid=889&id=>

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. (p. 7). Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas. Recuperado el 7 de septiembre de 2009. Disponible en:

www.ceda.org.ec/descargas/biblioteca/Libro_verde_RSC.pdf

Comisión Económica para América Latina. (2009a). *La actual crisis financiera internacional y sus efectos en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado el 28 de abril de 2009. Disponible en:
http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/35390/2009-25-Thecurrentinternationalfinancialcrisis_ESPANOL-WEB.PDF

Comisión Económica para América Latina. (2009b). *La reacción de los gobiernos de las Américas frente a la crisis internacional: una presentación sintética de las medidas de política anunciadas hasta el 31 de agosto de 2009*. (pp. 3-9). Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado el 31 de octubre de 2009. Disponible en:
<http://www.cepal.cl/publicaciones/xml/5/37395/2009-659-LareacciondelosgobiernosdelasAmericas-31agosto-WEB.pdf>

Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of Business corporations*. New York: Committee for Economic Development. Citado en: Carroll, A. B. (1979). A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505. Recuperado el 8 de agosto de 2009. Disponible en:
http://www.administracion.econo.unlp.edu.ar/623/paginas_web/Un%20modelo%20conceptual%20tridimensional%20del%20accionar%20corporativo.pdf

Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta. Citado en: Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones Públicas: teoría e historia*. (pp. 227 – 230). Barcelona: Editorial OUC. Recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?id=W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>

Cronología de una crisis. (2009, febrero, 13). *BBC Mundo*. Recuperado el 10 de septiembre de 2009. Disponible en:

http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/specials/2008/crisis_financiera/newsid_7629000/7629122.stm

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (pp. 8 y 15). (5 ed.). Buenos Aires: McGraw-Hill.

Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill. Citado en: Paladino, M., Milberg, A., Sánchez Iriondo, F. (2006). *Emprendedores sociales & empresarios responsables*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Davis, K. (1975). Five propositions for social responsibility. *Business Horizons*, 18, 72-82. Citado en: Araque Padilla, R. A. y Montero Simó, M. J. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona: Icaria Editorial. Recuperado el 7 de agosto de 2009. Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?id=98I3I5RJJncC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>

Departamento de Economía y Política económica de la Agencia Internacional de Capacitación y Desarrollo. (2009). *Información General del Foro América Latina y Caribe – Unión Europea. Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y alianzas multisectoriales: contribuciones a la competitividad, a la innovación y al desarrollo sostenible*. Recuperado el 2 de noviembre de 2009. Disponible en:

http://www.inwent.org/imperia/md/content/a-internet2008/ef/090928_ja_mm_alc-ue2009_informaci__n_general.pdf

Do Rosario, J. y Monferrán, J. (2009, septiembre). RSE Guía. *Apertura*, 192, 96-112.

Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations*. Oxford: Oxford University Press.

Citado en: Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Business School Universidad Mayor. Recuperado el 1 de agosto de 2009. Disponible en:
<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>

Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26 (2), 53-63. Citado en: Paladino, M. y Milberg A. (2004). Conceptos y tendencias. En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva* (p. 39 – 60). Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Eldin, F. (1998). *El management de la comunicación: de la comunicación personal a la comunicación empresaria*. Buenos Aires: Edicial.

Elizalde, L. H. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: la función de la comunicación*. (pp. 19-20). Buenos Aires: La Crujía.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing. Citado en Almagro García, J. J. (2009). *Aproximación a la responsabilidad social de la empresa: reflexiones y propuestas de un modelo*. Madrid: Fundación Mapfre. Recuperado el 10 de agosto de 2009. Disponible en:

<http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/cs-seguro/libros/aproximacion-a-la-responsabilidad-social-de-la-empresa-reflexiones-y-propuesta-de-un-modelo-132.pdf>

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. (p. 133). Chicago: University of Chicago Press. Citado en: Carroll, A. B. (1979). A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505. Recuperado el 8 de agosto de 2009. Disponible en: http://www.administracion.econo.unlp.edu.ar/623/paginas_web/Un%20modelo%20conceptual%20tridimensional%20del%20accionar%20corporativo.pdf

Flores, J., Ogliastri, E., Peinado-Vara, E. y Petry, E. (Eds.). (2007). *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. New York: BID / INCAE. Recuperado el 7 de septiembre de 2009. Disponible en: <http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/nuestras-investigaciones/articulos/Libro-El-Argumento-Empresarial-de-la-RSE-Final.pdf>

Forum Empresa. (2009). Qué es la RSE. Recuperado el 7 de septiembre de 2009. Disponible en: http://www.empresa.org/sitio-2009/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=56

Frederick, W., Lawrence, A., Post, J., & Weber, J. (1996). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, ethics*. Chicago: McGraw-Hill. Citado en: Arévalo Escobar, A. C. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial e inteligencia social*. Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado el 24 de julio de 2009. Disponible en:

http://colombiaincluyente.internet.beta.axesnet.net/documentos/736_RSE_e_Inteligencia_Social.pdf

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. (p. 24). Boston: Pitman. Citado en: Paladino, M. y Milberg A. (2004). Conceptos y tendencias. En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva* (p. 39 – 60). Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman. Citado en: Paladino, M. (2004). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Fundación Compromiso. (2009). Agenda de actividades. Recuperado el 2 de noviembre de 2009. Disponible en:
http://www.compromiso.org/index.php?page=vista_actividad.php&id=57#

Glosario Financiero. (2009, septiembre, 7). *BBC Mundo*. Recuperado el 10 de septiembre de 2009. Disponible en:
http://www.bbc.co.uk/mundo/lg/economia/2009/09/090903_crisis_financiera_glosario_mes.shtml

Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Grupo de Diarios de América. (2009, septiembre, 20). Citado en: Donovan, F. y Manzoni, C. (2009, septiembre, 20). A la espera del rebote en América Latina. *La Nación*. Recuperado el 20 de septiembre de 2009. Disponible en:
http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1176699

Holme, R. y Watts, P. (2002). *Responsabilidad social corporativa: dándole buen sentido empresarial*. (p. 12). World Business Council on Sustainable Development.

Recuperado el 7 de septiembre de 2009. Disponible en:

www.wbcsd.org/web/publications/regional

[%20network/MakingGoodBusinessSense_Esp.pdf](http://www.wbcsd.org/web/publications/regional/%20network/MakingGoodBusinessSense_Esp.pdf)

Hupperts, P. (2008). *El tango de la sostenibilidad: el desafío de la responsabilidad social empresarial*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Instituto Argentino de Responsabilidad Social. (2009). Sea miembro del IARSE.

Recuperado el 2 de noviembre de 2009. Disponible en:

http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=form

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. (2005). *Oficinas de gestión*. Sao Paulo: Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. Recuperado el 6 de septiembre de 2009. Disponible en:

http://www.ethos.org.br/ci_es_2005/oficina_gestao/oficina_gestao_es.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2009a, septiembre, 26). Citado en: Cayó 1,5 la actividad en agosto. *La Nación*. Recuperado el 26 de septiembre de 2009.

Disponible en:

http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1179171

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2009b, septiembre, 20). Citado en: Donovan, F. y Manzoni, C. (2009, septiembre, 20). A la espera del rebote en América Latina. *La Nación*. Recuperado el 20 de septiembre de 2009. Disponible en:

http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1176699

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2009c, septiembre, 22). Citado en: Para los privados, la pobreza y la indigencia reales son más del doble que la que admite el INDEC. *Clarín*. Recuperado el 25 de septiembre de 2009. Disponible en:
<http://www.clarin.com/diario/2009/09/22/um/m-02003997.htm>

Iramain, J. (2008). La sustentabilidad corporativa como objetivo estratégico de las relaciones públicas. En Knop, F. (Ed.). (2009). *Cuaderno 28*. (p. 83 - 91). Buenos Aires: Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo.

Kliksberg, B. (2009a). Gobierno corporativo en tiempos de crisis. En Sbdar, M. (Comp.). *Master en negocios: gobierno corporativo, en búsqueda del equilibrio entre intereses en conflicto* (p. 11-23). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.

Kliksberg, B. (2009b, junio, 20). Nuevos impactos de la crisis. *Agencia de Noticias Telam*. Recuperado el 26 de septiembre de 2009. Disponible en:
<http://www.telam.com.ar/vernota.php?tipo=N&idPub=162195&id=298347&dis=1&sec=1>

Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación. Recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en:
<http://books.google.com.ar/books?id=CoHT8SmJVDQC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>

L'Etang, J. (1995). Ethical corporate social responsibility: a framework for managers. *Journal of Business Ethics*, 14 (2), 125-132. Citado en: Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones Públicas: teoría e historia*. (pp. 227 – 230). Barcelona: Editorial OUC. Recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en:
<http://books.google.com.ar/books?id=W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>

Lattuada, P. (2009). *Los públicos externos usuales*. Módulo de Aprendizaje correspondiente a la Cátedra de Relaciones Públicas VI. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Lipovetsky, G. (1994). *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos*. Barcelona: Anagrama. Citado en: Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones Públicas: teoría e historia*. (pp. 227 – 230). Barcelona: Editorial OUC. Recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en:
<http://books.google.com.ar/books?id=W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>

Manuelito, S., Correia, F. y Jiménez, L. F. (2009). *La crisis sub-prime en Estados Unidos y la regulación y supervisión financiera: lecciones para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL. Serie Macroeconomía del desarrollo. 79. Recuperado el 13 de septiembre de 2009. Disponible en:
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/35441/MD79.pdf>

Marston, J. E. (1990). *Relaciones Públicas modernas*. México: McGraw-Hill.

Martín, I. (2009, septiembre, 1). El desempleo marca un nuevo récord en la Eurozona. *Clarín*. Recuperado el 1 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://www.clarin.com/diario/2009/09/01/um/m-01989891.htm>

Mazalán Comunicaciones. (2009). *Comunicaciones sin fronteras: Una visión global de Social Media*. Recuperado el 2 de noviembre de 2009. Disponible en:

<http://www.mazalan.com/gallery/1290.pdf>

McGrath, G. B. (1998). *Issues Management. Anticipation and Influence*. San Francisco: International Association of Business Communicators. Citado en: Xifra, J. (1º semestre, 2005). El Issues Management como estrategia de Relaciones Públicas. *Organicom*, 28 - 43. Recuperado el 25 de octubre de 2009. Disponible en:

http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista%202/jordixifra.pdf

Mercado. (2009, abril). La convicción intacta. Nada cambia, pero que hay que ser más eficientes. *Mercado*, 52-56.

Nash, L. (1990). *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolve Ethical Problems*. (p. 5). Boston: Harvard Business School Press. Citado en: Weiss, J. W. (2006). *Ética en los negocios. Un enfoque de administración de los stakeholders y de casos*. (4 ed.) México: Thomson Editores. Recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?id=FzaY6VZlgUYC&printsec=frontcover&lr=#v=onepage&q=&f=false>

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social y Centro de Divulgación del Conocimiento Económico. (2005). *Conceptos básicos e indicadores de Responsabilidad Social Empresarial: manual de apoyo para periodistas*. (p. 3).

Caracas: Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social y Centro de Divulgación del Conocimiento Económico. Recuperado el 7 de septiembre de 2009.

Disponible en:

<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-59dConceptosBasicoselIndicadoresManual.pdf>

Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Santiago: CEPAL/PNUD. Serie CEPAL- Medio Ambiente y Desarrollo. 72.

Recuperado el 7 de septiembre de 2009. Disponible en:

www.eclac.org/publicaciones/xml/4/13894/lcl2004p.pdf

Obama, B. (2009, enero, 21). Citado en: González, R. Barack Obama pide 'una nueva era de responsabilidad'. *El Mundo*. Recuperado el 28 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://www.elmundo.es/elmundo/2009/01/20/internacional/1232471019.html>

Organización de las Naciones Unidas. (2009a). *Documento final de la Conferencia sobre la crisis financiera y económica mundial y sus efectos en el desarrollo*. Nueva York:

ONU. Recuperado el 20 de septiembre. Disponible en:

<http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/63/303>

Organización de las Naciones Unidas. (2009b, septiembre, 17). Citado en: Para la ONU, casi la mitad de la población mundial está desnutrida. *Clarín*. Recuperado el 17 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://www.clarin.com/diario/2009/09/17/elmundo/i-02000418.htm>

Paladino, M. y Milberg A. (2004). Conceptos y tendencias. (p. 41). En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva* (p. 39 – 60). Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Paladino, M. y Milberg A. (2004). Conceptos y tendencias. En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva* (p. 39 – 60). Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Paladino, M., Debeljuh, P. y Delbosco, P. (2007). *Integridad: un liderazgo diferente*. Buenos Aires: Emecé Editores.

Paladino, M., Milberg, A. y Sánchez Iriondo, F. (2006). *Emprendedores sociales & empresarios responsables*. (pp. 27 – 52). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Palencia-Lefler, M. (2008). *90 técnicas de relaciones públicas. Manual de comunicación corporativa*. Barcelona: Bresca Editorial. Recuperado el 25 de agosto de 2009.

Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?>

[id=HHF10Ak3YsYC&printsec=frontcover&lr=#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=HHF10Ak3YsYC&printsec=frontcover&lr=#v=onepage&q=&f=false)

Para los privados, la pobreza y la indigencia reales son más del doble que la que admite el INDEC. (2009, septiembre, 22). *Clarín*. Recuperado el 25 de septiembre de 2009.

Disponible en:

<http://www.clarin.com/diario/2009/09/22/um/m-02003997.htm>

Peake, J. (1980). *Public Relations in Business*. Nueva York: Harper & Row. Citado en:
Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión
2000.

Pérez López, J. A. (2000). *Fundamentos de la dirección de empresas*. (p. 13). (4 ed.).
Madrid: Rialp. Citado en: Paladino, M. (2004). *La responsabilidad de la empresa en la
sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Ariel
Ediciones.

Pezoa Bissières, A. (2004). ¿Hacer o parecer? En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad
de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva* (p.
273-286). Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Porto Simoes, R. (1993). *Relaciones Públicas: función política*. Barcelona: Consejo
Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España. Citado en: Rodríguez
Rowe, M. V. (2008). *Comunicación Corporativa: un derecho y un deber*. Santiago: RIL
Editores. (pp. 75-76). Recuperado el 20 de septiembre de 2009. Disponible en:
[http://books.google.com.ar/books?
id=sBy_LIHZIUQC&printsec=frontcover&dq=Comunicaci%C3%B3n+Corporativa:
+un+derecho+y+un+deber&lr=#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=sBy_LIHZIUQC&printsec=frontcover&dq=Comunicaci%C3%B3n+Corporativa:+un+derecho+y+un+deber&lr=#v=onepage&q=&f=false)

PricewaterhouseCoopers. (2009). *1º Encuesta de Desarrollo Sostenible en el sector
privado en la Argentina*. Buenos Aires: PricewaterhouseCoopers. Recuperado el 2 de
septiembre de 2009. Disponible en:
[http://www.scribd.com/doc/18827789/RSE-Encuesta-Sobre-Desarrollo-Sostenible-en-
Argentina-Price-Water-House-Coopers](http://www.scribd.com/doc/18827789/RSE-Encuesta-Sobre-Desarrollo-Sostenible-en-Argentina-Price-Water-House-Coopers)

Pringle, H. y Thompson, M. (1999). *Brand Soul: How Cause-Related Marketing Builds Brands*. Nueva York: John Wiley & Sons. Citado en: Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación. Recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en:
<http://books.google.com.ar/books?id=CoHT8SmJVDQC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>

Public Relations Society of America. (1982). Citado en: Black, S. (1994). *Las Relaciones Públicas: un factor clave de gestión* (2ª ed.). Barcelona: Editorial Hispano Europea.

Public Relations Society of America. (s. f.). Citado en: Wilcox, D., Ault, P., Agee, W., Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. (pp. 9-10). (6ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

Renault Argentina. (2005). *Renault en la Argentina – 50 años en movimiento*. Buenos Aires: Gerencia de Comunicación – Renault Argentina.

Renault Argentina. (2008). *Manual de Integración y Performance*. Buenos Aires: Recursos Humanos de Renault Argentina.

Renault Argentina. (2009, junio/julio). Los ejes que guían nuestra labor. *En Avant. Newsletter interno de Renault Argentina*, 37, 18 – 19.

Renault Argentina. (2009a). Grupo Renault. Recuperado el 29 de septiembre de 2009. Disponible en:
<http://www.renault.com.ar/conozca/gruporenault>

Renault Argentina. (2009b). Diario de Renault Point. Recuperado el 29 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://64.76.120.243/diario/>

Renault España. (2009). El Grupo Renault. Recuperado el 29 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://www.renault.es/descubre-renault/el-grupo-renault/>

Renault. (2008). *Registration Document*. . Recuperado el 29 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://www.renault.com/en/Lists/ArchivesDocuments/Renault%20-%202008%20Registration%20Document.pdf>

Renault. (2009). *Renault Atlas: September 2009*. Boulogne-Billancourt: Renault. Recuperado el 29 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://www.renault.com/fr/Lists/ArchivesDocuments/Renault%20-%20Atlas%20-%20Septembre%202009.pdf>

Ritter, M. (2005). Citado en: López Alonso, M. (2005). ¿Derrota del capitalismo? *Imagen*, N° 71, 80-100.

Rozenwurcel, G. y Vázquez, C. (2009). *Argentina ante la crisis. Respuestas de política económica subordinadas al conflicto político*. Buenos Aires: Centro de iDeAS – UNSAM. Recuperado el 4 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://www.unsam.edu.ar/escuelas/politica/ideas/DT%20iDeAS%20n%C2%BA%208.pdf>

Sanahuja, J. A. (2008). El desplome del dólar y la crisis de las finanzas globales: cambio estructural en el sistema internacional. En Mesa, M. (Comp.). *Escenarios de crisis: fracturas y pugnas en el escenario internacional. Anuario 2008-2009* (p. 85-103). Madrid: CEIPAZ. Recuperado el 10 de septiembre de 2009. Disponible en:
<http://books.google.com.ar/books?id=8K4mMpdQeK8C&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>

Sánchez, C. M. (2000). Motives for Corporate Philanthropy in El Salvador: Altruism and Political Legitimacy. *Journal of Business Ethics*, 27 (4), 363-375. Citado en: Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones Públicas: teoría e historia*. (pp. 227 – 230). Barcelona: Editorial OUC. Recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en:
<http://books.google.com.ar/books?id=W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>

Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Buenos Aires: Fundación OSDE. Recuperado el 6 de marzo de 2009. Disponible en:
http://www.fundacionosde.com.ar/Fundacion_OSDE/pdf/biblioteca/dinamica.pdf

Schvarstein, L. (1992). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. (p. 26). Buenos Aires: Paidós.

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social responsibility. *California Management Review*, 17 (3), 58-64. Citado en: Carroll, A. B. (1979). A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505. Recuperado el 8 de agosto de 2009. Disponible en:
http://www.administracion.econo.unlp.edu.ar/623/paginas_web/Un%20modelo%20conceptual%20tridimensional%20del%20accionar%20corporativo.pdf

Smith, C. (2009). *Mainstreaming Corporate Responsibility: Cases and Text for Integrating Corporate Responsibility across the Business School Curriculum*. Londres: John Wiley and Sons Ltd. Citado en: La Responsabilidad Social Empresaria en tiempos de crisis. (2009, Abril). *Mercado*, 40-41.

Strauss-Kahn, D. (2009, septiembre, 11). Citado en: Strauss-Kahn afirmó que la crisis económica todavía continúa. *Infobae Profesional*. Recuperado el 11 de septiembre de 2009. Disponible en:
<http://economia.infobaeprofesional.com/notas/87269-Strauss-Kahn-afirmo-que-la-crisis-economica-todavia-continua.html>

Sturzenegger, A., Vidal, M. y Sturzenegger G. (2003). *Hacia una Cultura de la RSE en la Argentina*. Buenos Aires: Foro Ecuménico Social. Recuperado el 6 de agosto de 2009. Disponible en:
www.foroecumenico.com.ar/i/DocumentoRSE.pdf

Vaca de Osma, I. (2005). Citado en: López Alonso, M. (2005). ¿Derrota del capitalismo? *Imagen*, N° 71, 80-100.

Velasco Osma, J. R. (2006). *Fundamentos de la responsabilidad social corporativa y su aplicación ambiental*. Madrid: Dykinson. Recuperado el 6 de septiembre de 2009. Disponible en:
<http://books.google.com.ar/books?id=9J7iigzIud8C&pg=PA31&dq=pacto+global&cd=4#v=onepage&q=&f=false>

Vilanova, M., Lozano, J. M. y Dinarés, M. (2006). *Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*. Madrid: Forética. Recuperado el 6 de agosto de 2009. Disponible en:

itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/Foretica_Cuaderno.pdf

Waddock, S. & Smith, N. (2000). Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship, *Business and Society Review* 105 (1), 47-62. Citado en: Arévalo Escobar, A. C. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial e inteligencia social*. Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado el 24 de julio de 2009. Disponible en:

http://colombiaincluyente.internet.beta.axesnet.net/documentos/736_RSE_e_Inteligencia_Social.pdf

Weiss, J (1998). *Business Ethics, a Stakeholder and issues Management Approach*. (2 ed.). Fort Worth: Dryden Press. Citado en: Arévalo Escobar, A. C. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial e inteligencia social*. Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado el 24 de julio de 2009. Disponible en:

http://colombiaincluyente.internet.beta.axesnet.net/documentos/736_RSE_e_Inteligencia_Social.pdf

Wilcox, D., Ault, P., Agee, W., Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. (6ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 758-769. Citado en: Paladino, M. y Milberg A. (2004). Conceptos y tendencias. En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva* (p. 39 – 60). Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Xifra, J. (2007). *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Recuperado el 20 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?id=Yd->

[LGSm41Y4C&printsec=frontcover&lr=#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=Yd-LGSm41Y4C&printsec=frontcover&lr=#v=onepage&q=&f=false)

Zadek, S. (2009, marzo, 30). Citado en: Giganti, E. La RSE que se viene. *El Cronista*.

Recuperado el 5 de abril de 2009. Disponible en:

<http://www.cronista.com/notas/181934-la-rse-que-se-viene>

Bibliografía

Abeceb. (2009, octubre, 19). ¿Qué sectores liderarán la recuperación en 2010?

Abeceb.com. Recuperado el 19 de octubre de 2009. Disponible en:

<http://www.abeceb.com/noticia.php?idNoticia=125225>

Acción RSE y Fundación Casa de la Paz. (2006). *Convivencia sustentable con la comunidad. Guía práctica para empresas*. Santiago: Acción RSE y Fundación Casa de la Paz. Recuperado el 12 de octubre de 2009. Disponible en:

<http://www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/Guiaconvivenciasustentableconacomunidad.pdf>

Agüero, F. (2002). *La Responsabilidad Social empresaria en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú*. Escuela de Estudios Internacionales, Universidad de Miami. Sin publicar. Citado en: Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones Públicas: teoría e historia*. Barcelona: Editorial OUC. Recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?id=->

[W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=-W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false)

Alternativa Responsable. (2009) ¿Crisis económica = crisis de la RSE? Recuperado el 28 de septiembre de 2009. Disponible en:

http://www.alternativaresponsable.org/modulos/mod_periodico/pub/mostrar_noticia.php?id=11

Andriof, J. y Waddock, S. (2002). Unfolding stakeholder engagement. En Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. y Rahman, S. S. (Eds.). *Unfolding stakeholder thinking 1: Theory, responsibility and engagement*. Sheffield: Greenleaf Publishing. Citado en: Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones Públicas: teoría e historia*. Barcelona: Editorial OUC. Recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?id=W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>

Asociación de Fábricas de Automotores. (2009). *Informe septiembre 2009. Evolución de la Producción, Exportaciones y Ventas a Concesionarios*. Buenos Aires: Asociación de Fábricas de Automotores. Recuperado el 25 de octubre de 2009. Disponible en:

<http://www.cronista.com/adjuntos/8/documentos/000/272/0000272952.pdf>

Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética. Recuperado el 25 de octubre de 2009.

Disponible en:

http://www.foretica.es/recursos/doc/Biblioteca/Cuadernos_Foretica/15184_173173200914414.pdf

Balaguer Franch, M. R., Fernández Izquierdo, M. A. y Muñoz Torres, M. J. (2007). *La responsabilidad social de la empresa: relaciones entre la performance social,*

financiera y bursátil. Valencia: Generalitat Valenciana. Recuperado el 8 de agosto de 2009. Disponible en:

http://www.indi.gva.es/portal/export/sites/default/contenidos/Documentos_Publicaciones/Informacion_General-Documentos/Responsabilidad_Social_Empresa.pdf

Bermúdez, I. (2009, septiembre, 15). Para el INDEC, el desempleo crece poco y hasta baja en las provincias. *Clarín*. Recuperado el 25 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://www.clarin.com/diario/2009/09/15/elpais/p-01998941.htm>

Bernanke, B. (2009, septiembre, 16). Citado en: Bernanke finalmente lo dijo: la recesión ya terminó. *El Cronista*. Recuperado el 16 de septiembre de 2009. Disponible en: <http://www.cronista.com/notas/203808-bernanke-finalmente-lo-dijo-la-recesion-ya-termino>

Bernays, E. L. (1980). *Conferencia a la división de Relaciones Públicas de la Asociación para la Educación en Periodismo*. Boston: Universidad de Boston. Citado en: Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Bernays, E. L. (1997). Citado en: Lattuada, P. (2008). RSE: Responsabilidad Social Empresaria. La tríada RSE. En Knop, F. (Ed.). (2009). *Cuaderno 28*. Buenos Aires: Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo.

Besley, S. y Brigham, E. (2008). *Fundamentos de administración financiera*. (14ª ed.). México: Cengage Learning. Recuperado el 10 de diciembre de 2009. Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?>

[id=UGQPhsBgDaoC&printsec=frontcover&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=UGQPhsBgDaoC&printsec=frontcover&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false)

Black, S. (1994). *Las Relaciones Públicas: un factor clave de gestión*. (2ª ed.). Barcelona: Editorial Hispano Europea.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nueva York: Harper & Row. Citado en: Paladino, M. y Milberg A. (2004). Conceptos y tendencias. En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Brundtland Commission Report, World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Nueva York: Oxford University Press. Citado en: Paladino, M. y Milberg A. (2004). Conceptos y tendencias. En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Buchholz, R. A. (1991). Corporate responsibility and the good society: from economics to ecology. *Business Horizons*, 34 (4), 19-32. Citado en: Paladino, M. y Milberg A. (2004). Conceptos y tendencias. En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Cámara de Comercio de Los Estados Unidos en la Argentina. (2009). *Nuevo programa de ingreso*. Recuperado el 2 de noviembre de 2009. Disponible en:

<http://www.amchamar.com.ar/amcham/cms/files/641/programa%20de%20ingreso%202009%20final.pdf>

Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Business School Universidad Mayor. Recuperado el 1 de agosto de 2009. Disponible en:
<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>

Capriotti, P. y Moreno, A. (2006). La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible. *Zer*, N° 21, 47-62. Recuperado el 25 de octubre de 2009. Disponible en:
http://www.ehu.es/zer/zer21/zer21_8_moreno.pdf

Carroll, A. & Buchholtz, A. (2006). *Business and Society: ethics and stakeholders management*. Chicago: Thomson, South Western. Citado en: Arévalo Escobar, A. C. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial e inteligencia social*. Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado el 24 de julio de 2009. Disponible en:
http://colombiaincluyente.internet.beta.axesnet.net/documentos/736_RSE_e_Inteligencia_Social.pdf

Carroll, A. B. (1979). A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505. Recuperado el 8 de agosto de 2009. Disponible en:
http://www.administracion.econo.unlp.edu.ar/623/paginas_web/Un%20modelo%20conceptual%20tridimensional%20del%20accionar%20corporativo.pdf

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38 (3), 268-295. Citado en: Araque Padilla, R. A. y Montero

Simó, M. J. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona: Icaria Editorial. Recuperado el 7 de agosto de 2009. Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?>

[id=981315RJJncC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=981315RJJncC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false)

Castro Lachner, L. J. (2009, febrero, 27). Sostenibilidad de la RSE en tiempos de crisis. *Estrategia & Negocios*. Recuperado el 28 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://estrategiaynegocios.net/vernoticia.aspx?option=1465>

Cayón, D. (2009, octubre, 18). Fracaso oficial: termina antes el plan para la compra de un 0 kilómetro. *El cronista*. Recuperado el 18 de octubre de 2009. Disponible en:

<http://www.cronista.com/notas/207868-fracaso-oficial-termina-antes-el-plan-la-compra-un-0-kilometro>

Centro de Estudios de la Unión Industrial Argentina. (2009). *Actualidad Industrial N° 9 - 2009*. Buenos Aires: Unión Industrial Argentina. Recuperado el 25 de octubre de 2009. Disponible en:

<http://www.uia.org.ar/ceu.do?nid=889&id=>

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas. Recuperado el 7 de septiembre de 2009. Disponible en:

www.ceda.org.ec/descargas/biblioteca/Libro_verde_RSC.pdf

Comisión Económica para América Latina. (2009a). *La actual crisis financiera internacional y sus efectos en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado el 28 de abril de 2009. Disponible en:
http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/35390/2009-25-Thecurrentinternationalfinancialcrisis_ESPANOL-WEB.PDF

Comisión Económica para América Latina. (2009b). *La reacción de los gobiernos de las Américas frente a la crisis internacional: una presentación sintética de las medidas de política anunciadas hasta el 31 de agosto de 2009*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado el 31 de octubre de 2009. Disponible en:
<http://www.cepal.cl/publicaciones/xml/5/37395/2009-659-LareacciondelosgobiernosdelasAmericas-31agosto-WEB.pdf>

Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of Business corporations*. New York: Committee for Economic Development. Citado en: Carroll, A. B. (1979). A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505. Recuperado el 8 de agosto de 2009. Disponible en:
http://www.administracion.econo.unlp.edu.ar/623/paginas_web/Un%20modelo%20conceptual%20tridimensional%20del%20accionar%20corporativo.pdf

Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta. Citado en: Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones Públicas: teoría e historia*. Barcelona: Editorial OUC. Recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en:
<http://books.google.com.ar/books?id=W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>

Cronología de una crisis. (2009, febrero, 13). *BBC Mundo*. Recuperado el 10 de septiembre de 2009. Disponible en:

http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/specials/2008/crisis_financiera/newsid_7629000/7629122.stm

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5 ed.). Buenos Aires: McGraw-Hill.

Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill. Citado en: Paladino, M., Milberg, A., Sánchez Iriondo, F. (2006). *Emprendedores sociales & empresarios responsables*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Davis, K. (1975). Five propositions for social responsibility. *Business Horizons*, 18, 72-82.

Citado en: Araque Padilla, R. A. y Montero Simó, M. J. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona: Icaria Editorial. Recuperado el 7 de agosto de 2009. Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?id=98I3I5RJJncC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>

Departamento de Economía y Política económica de la Agencia Internacional de Capacitación y Desarrollo. (2009). *Información General del Foro América Latina y Caribe – Unión Europea. Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y alianzas multisectoriales: contribuciones a la competitividad, a la innovación y al desarrollo sostenible*. Recuperado el 2 de noviembre de 2009. Disponible en:

http://www.inwent.org/imperia/md/content/a-internet2008/ef/090928_ja_mm_alc-ue2009_informaci__n_general.pdf

Do Rosario, J. y Monferrán, J. (2009, septiembre). RSE Guía. *Apertura*, 192, 96-112.

Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations*. Oxford: Oxford University Press.

Citado en: Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Business School Universidad Mayor. Recuperado el 1 de agosto de 2009. Disponible en:
<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>

Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California*

Management Review, 26 (2), 53-63. Citado en: Paladino, M. y Milberg A. (2004).
Conceptos y tendencias. En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Eldin, F. (1998). *El management de la comunicación: de la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires: Edicial.

Elizalde, L. H. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: la función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*.

Oxford: Capstone Publishing. Citado en Almagro García, J. J. (2009). *Aproximación a la responsabilidad social de la empresa: reflexiones y propuestas de un modelo*. Madrid: Fundación Mapfre. Recuperado el 10 de agosto de 2009. Disponible en:
<http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/cs-seguro/libros/aproximacion-a-la-responsabilidad-social-de-la-empresa-reflexiones-y-propuesta-de-un-modelo-132.pdf>

F Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. (p. 133). Chicago: University of Chicago Press. Citado en: Carroll, A. B. (1979). A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505. Recuperado el 8 de agosto de 2009. Disponible en:
http://www.administracion.econo.unlp.edu.ar/623/paginas_web/Un%20modelo%20conceptual%20tridimensional%20del%20accionar%20corporativo.pdf

Flores, J., Ogliastri, E., Peinado-Vara, E. y Petry, E. (Eds.). (2007). *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. New York: BID / INCAE. Recuperado el 7 de septiembre de 2009. Disponible en:
<http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/nuestras-investigaciones/articulos/Libro-El-Argumento-Empresarial-de-la-RSE-Final.pdf>

Forum Empresa. (2009). Qué es la RSE. Recuperado el 7 de septiembre de 2009. Disponible en:
http://www.empresa.org/sitio-2009/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=56

Frederick, W., Lawrence, A., Post, J., & Weber, J. (1996). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, ethics*. Chicago: McGraw-Hill. Citado en: Arévalo Escobar, A. C. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial e inteligencia social*. Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado el 24 de julio de 2009. Disponible en:
http://colombiaincluyente.internet.beta.axesnet.net/documentos/736_RSE_e_Inteligencia_Social.pdf

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. (p. 24). Boston: Pitman. Citado en: Paladino, M. y Milberg A. (2004). Conceptos y tendencias. En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman. Citado en: Paladino, M. (2004). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Fundación Compromiso. (2009). Agenda de actividades. Recuperado el 2 de noviembre de 2009. Disponible en:

http://www.compromiso.org/index.php?page=vista_actividad.php&id=57#

Glosario Financiero. (2009, septiembre, 7). *BBC Mundo*. Recuperado el 10 de septiembre de 2009. Disponible en:

http://www.bbc.co.uk/mundo/lg/economia/2009/09/090903_crisis_financiera_glosario_mes.shtml

Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Grupo de Diarios de América. (2009, septiembre, 20). Citado en: Donovan, F. y Manzoni, C. (2009, septiembre, 20). A la espera del rebote en América Latina. *La Nación*. Recuperado el 20 de septiembre de 2009. Disponible en:

http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1176699

Holme, R. y Watts, P. (2002). *Responsabilidad social corporativa: dándole buen sentido empresarial*. World Business Council on Sustainable Development. Recuperado el 7 de septiembre de 2009. Disponible en:

www.wbcsd.org/web/publications/regional
%20network/MakingGoodBusinessSense_Esp.pdf

Hupperts, P. (2008). *El tango de la sostenibilidad: el desafío de la responsabilidad social empresarial*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Instituto Argentino de Responsabilidad Social. (2009). Sea miembro del IARSE. Recuperado el 2 de noviembre de 2009. Disponible en:
http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=form

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. (2005). *Oficinas de gestión*. Sao Paulo: Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. Recuperado el 6 de septiembre de 2009. Disponible en:
http://www.ethos.org.br/ci_es_2005/oficina_gestao/oficina_gestao_es.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2009a, septiembre, 26). Citado en: Cayó 1,5 la actividad en agosto. *La Nación*. Recuperado el 26 de septiembre de 2009. Disponible en:
http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1179171

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2009b, septiembre, 20). Citado en: Donovan, F. y Manzoni, C. (2009, septiembre, 20). A la espera del rebote en América Latina. *La Nación*. Recuperado el 20 de septiembre de 2009. Disponible en:
http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1176699

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2009c, septiembre, 22). Citado en: Para los privados, la pobreza y la indigencia reales son más del doble que la que admite el INDEC. *Clarín*. Recuperado el 25 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://www.clarin.com/diario/2009/09/22/um/m-02003997.htm>

Iramain, J. (2008). La sustentabilidad corporativa como objetivo estratégico de las relaciones públicas. En Knop, F. (Ed.). (2009). *Cuaderno 28*. Buenos Aires: Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo.

Kliksberg, B. (2009a). Gobierno corporativo en tiempos de crisis. En Sbdar, M. (Comp.). *Master en negocios: gobierno corporativo, en búsqueda del equilibrio entre intereses en conflicto*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.

Kliksberg, B. (2009b, junio, 20). Nuevos impactos de la crisis. *Agencia de Noticias Telam*.

Recuperado el 26 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://www.telam.com.ar/vernota.php?>

[tipo=N&idPub=162195&id=298347&dis=1&sec=1](http://www.telam.com.ar/vernota.php?tipo=N&idPub=162195&id=298347&dis=1&sec=1)

Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?>

[id=CoHT8SmJVDQC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=CoHT8SmJVDQC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false)

L'Etang, J. (1995). Ethical corporate social responsibility: a framework for managers.

Journal of Business Ethics, 14 (2), 125-132. Citado en: Castillo Esparcia, A. (2009).

Relaciones Públicas: teoría e historia. Barcelona: Editorial OUC. Recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en:

[http://books.google.com.ar/books?id=-](http://books.google.com.ar/books?id=-W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false)

[W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=-W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false)

Lattuada, P. (2009). *Los públicos externos usuales*. Módulo de Aprendizaje correspondiente a la Cátedra de Relaciones Públicas VI. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Lipovetsky, G. (1994). *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos*.

Barcelona: Anagrama. Citado en: Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones Públicas: teoría e historia*. Barcelona: Editorial OUC. Recuperado el 20 de octubre de 2009.

Disponible en:

[http://books.google.com.ar/books?id=-](http://books.google.com.ar/books?id=-W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false)

[W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=-W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false)

Manuelito, S., Correia, F. y Jiménez, L. F. (2009). *La crisis sub-prime en Estados Unidos y la regulación y supervisión financiera: lecciones para América Latina y el Caribe*.

Santiago de Chile: CEPAL. Serie Macroeconomía del desarrollo. 79. Recuperado el 13 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/35441/MD79.pdf>

Marston, J. E. (1990). *Relaciones Públicas modernas*. México: McGraw-Hill.

Martín, I. (2009, septiembre, 1). El desempleo marca un nuevo récord en la Eurozona.

Clarín. Recuperado el 1 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://www.clarin.com/diario/2009/09/01/um/m-01989891.htm>

Mazalán Comunicaciones. (2009). *Comunicaciones sin fronteras: Una visión global de Social Media*. Recuperado el 2 de noviembre de 2009. Disponible en:

<http://www.mazalan.com/gallery/1290.pdf>

McGrath, G. B. (1998). *Issues Management. Anticipation and Influence*. San Francisco: International Association of Business Communicators. Citado en: Xifra, J. (1º semestre, 2005). El Issues Management como estrategia de Relaciones Públicas. *Organicom*. Recuperado el 25 de octubre de 2009. Disponible en:

http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista%202/jordixifra.pdf

Mercado. (2009, abril). La convicción intacta. Nada cambia, pero que hay que ser más eficientes. *Mercado*, 52-56.

Nash, L. (1990). *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolve Ethical Problems*. Boston: Harvard Business School Press. Citado en: Weiss, J. W. (2006). *Ética en los negocios. Un enfoque de administración de los stakeholders y de casos*. (4 ed.) México: Thomson Editores. Recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?id=FzaY6VZlgUYC&printsec=frontcover&lr=#v=onepage&q=&f=false>

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social y Centro de Divulgación del Conocimiento Económico. (2005). *Conceptos básicos e indicadores de Responsabilidad Social Empresarial: manual de apoyo para periodistas*. Caracas: Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social y Centro de Divulgación del Conocimiento Económico. Recuperado el 7 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-59dConceptosBasicoselIndicadoresManual.pdf>

Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Santiago: CEPAL/PNUD. Serie CEPAL- Medio Ambiente y Desarrollo. 72. Recuperado el 7 de septiembre de 2009. Disponible en: www.eclac.org/publicaciones/xml/4/13894/lcl2004p.pdf

Obama, B. (2009, enero, 21). Citado en: González, R. Barack Obama pide 'una nueva era de responsabilidad'. *El Mundo*. Recuperado el 28 de septiembre de 2009. Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/01/20/internacional/1232471019.html>

Organización de las Naciones Unidas. (2009a). *Documento final de la Conferencia sobre la crisis financiera y económica mundial y sus efectos en el desarrollo*. Nueva York: ONU. Recuperado el 20 de septiembre. Disponible en: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/63/303>

Organización de las Naciones Unidas. (2009b, septiembre, 17). Citado en: Para la ONU, casi la mitad de la población mundial está desnutrida. *Clarín*. Recuperado el 17 de septiembre de 2009. Disponible en: <http://www.clarin.com/diario/2009/09/17/elmundo/i-02000418.htm>

Paladino, M. y Milberg A. (2004). Conceptos y tendencias. En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Paladino, M. y Milberg A. (2004). Conceptos y tendencias. En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Paladino, M., Debeljuh, P. y Delbosco, P. (2007). *Integridad: un liderazgo diferente*. Buenos Aires: Emecé Editores.

Paladino, M., Milberg, A. y Sánchez Iriondo, F. (2006). *Emprendedores sociales & empresarios responsables*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Palencia-Lefler, M. (2008). *90 técnicas de relaciones públicas. Manual de comunicación corporativa*. Barcelona: Bresca Editorial. Recuperado el 25 de agosto de 2009.

Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?>

[id=HHF10Ak3YsYC&printsec=frontcover&lr=#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=HHF10Ak3YsYC&printsec=frontcover&lr=#v=onepage&q=&f=false)

Para los privados, la pobreza y la indigencia reales son más del doble que la que admite el INDEC. (2009, septiembre, 22). *Clarín*. Recuperado el 25 de septiembre de 2009.

Disponible en:

<http://www.clarin.com/diario/2009/09/22/um/m-02003997.htm>

Peake, J. (1980). *Public Relations in Business*. Nueva York: Harper & Row. Citado en: Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Pérez López, J. A. (2000). *Fundamentos de la dirección de empresas*. (4 ed.). Madrid: Rialp. Citado en: Paladino, M. (2004). *La responsabilidad de la empresa en la*

sociedad. *Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Pezoa Bissiéres, A. (2004). ¿Hacer o parecer? En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Porto Simoes, R. (1993). *Relaciones Públicas: función política*. Barcelona: Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España. Citado en: Rodríguez Rowe, M. V. (2008). *Comunicación Corporativa: un derecho y un deber*. Santiago: RIL Editores. Recuperado el 20 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?>

[id=sBy_LIHZIUQC&printsec=frontcover&dq=Comunicaci%C3%B3n+Corporativa:+un+derecho+y+un+deber&lr=#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=sBy_LIHZIUQC&printsec=frontcover&dq=Comunicaci%C3%B3n+Corporativa:+un+derecho+y+un+deber&lr=#v=onepage&q=&f=false)

PricewaterhouseCoopers. (2009). *1º Encuesta de Desarrollo Sostenible en el sector privado en la Argentina*. Buenos Aires: PricewaterhouseCoopers. Recuperado el 2 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://www.scribd.com/doc/18827789/RSE-Encuesta-Sobre-Desarrollo-Sostenible-en-Argentina-Price-Water-House-Coopers>

Pringle, H. y Thompson, M. (1999). *Brand Soul: How Cause-Related Marketing Builds Brands*. Nueva York: John Wiley & Sons. Citado en: Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación. Recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?>

[id=CoHT8SmJVDQC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=CoHT8SmJVDQC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false)

Public Relations Society of America. (1982). Citado en: Black, S. (1994). *Las Relaciones Públicas: un factor clave de gestión* (2ª ed.). Barcelona: Editorial Hispano Europea.

Public Relations Society of America. (s. f.). Citado en: Wilcox, D., Ault, P., Agee, W., Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. (6ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

Renault Argentina. (2005). *Renault en la Argentina – 50 años en movimiento*. Buenos Aires: Gerencia de Comunicación – Renault Argentina.

Renault Argentina. (2008). *Manual de Integración y Performance*. Buenos Aires: Recursos Humanos de Renault Argentina.

Renault Argentina. (2009, junio/julio). Los ejes que guían nuestra labor. *En Avant. Newsletter interno de Renault Argentina*, 37.

Renault Argentina. (2009a). Grupo Renault. Recuperado el 29 de septiembre de 2009. Disponible en:
<http://www.renault.com.ar/conozca/gruporenault>

Renault Argentina. (2009b). Diario de Renault Point. Recuperado el 29 de septiembre de 2009. Disponible en:
<http://64.76.120.243/diario/>

Renault España. (2009). El Grupo Renault. Recuperado el 29 de septiembre de 2009. Disponible en:
<http://www.renault.es/descubre-renault/el-grupo-renault/>

Renault. (2008). *Registration Document*. . Recuperado el 29 de septiembre de 2009.

Disponible en:

<http://www.renault.com/en/Lists/ArchivesDocuments/Renault%20-%202008%20Registration%20Document.pdf>

Renault. (2009). *Renault Atlas: September 2009*. Boulogne-Billancourt: Renault.

Recuperado el 29 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://www.renault.com/fr/Lists/ArchivesDocuments/Renault%20-%20Atlas%20-%20Septembre%202009.pdf>

Ritter, M. (2005). Citado en: López Alonso, M. (2005). ¿Derrota del capitalismo? *Imagen*, N° 71.

Rozenwurcel, G. y Vázquez, C. (2009). *Argentina ante la crisis. Respuestas de política económica subordinadas al conflicto político*. Buenos Aires: Centro de iDeAS – UNSAM. Recuperado el 4 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://www.unsam.edu.ar/escuelas/politica/ideas/DT%20iDeAS%20n%C2%BA%208.pdf>

Sanahuja, J. A. (2008). El desplome del dólar y la crisis de las finanzas globales: cambio estructural en el sistema internacional. En Mesa, M. (Comp.). *Escenarios de crisis: fracturas y pugnas en el escenario internacional. Anuario 2008-2009*. Madrid: CEIPAZ. Recuperado el 10 de septiembre de 2009. Disponible en:

<http://books.google.com.ar/books?id=8K4mMpdQeK8C&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>

- Sánchez, C. M. (2000). Motives for Corporate Philanthropy in El Salvador: Altruism and Political Legitimacy. *Journal of Business Ethics*, 27 (4), 363-375. Citado en: Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones Públicas: teoría e historia*. Barcelona: Editorial OUC. Recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en:
<http://books.google.com.ar/books?id=W24pmYiVesC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>
- Scheinson, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Buenos Aires: Fundación OSDE. Recuperado el 6 de marzo de 2009. Disponible en:
http://www.fundacionosde.com.ar/Fundacion_OSDE/pdf/biblioteca/dinamica.pdf
- Schvarstein, L. (1992). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. (2006). *La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Buenos Aires: Paidós.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social responsibility. *California Management Review*, 17 (3), 58-64. Citado en: Carroll, A. B. (1979). A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505. Recuperado el 8 de agosto de 2009. Disponible en:
http://www.administracion.econo.unlp.edu.ar/623/paginas_web/Un%20modelo%20conceptual%20tridimensional%20del%20accionar%20corporativo.pdf
- Smith, C. (2009). *Mainstreaming Corporate Responsibility: Cases and Text for Integrating Corporate Responsibility across the Business School Curriculum*. Londres: John Wiley

and Sons Ltd. Citado en: La Responsabilidad Social Empresaria en tiempos de crisis. (2009, Abril). *Mercado*.

Strauss-Kahn, D. (2009, septiembre, 11). Citado en: Strauss-Kahn afirmó que la crisis económica todavía continúa. *Infobae Profesional*. Recuperado el 11 de septiembre de 2009. Disponible en:
<http://economia.infobaeprofesional.com/notas/87269-Strauss-Kahn-afirmo-que-la-crisis-economica-todavia-continua.html>

Sturzenegger, A., Vidal, M. y Sturzenegger G. (2003). *Hacia una Cultura de la RSE en la Argentina*. Buenos Aires: Foro Ecuménico Social. Recuperado el 6 de agosto de 2009. Disponible en:
www.foroecumenico.com.ar/i/DocumentoRSE.pdf

Vaca de Osma, I. (2005). Citado en: López Alonso, M. (2005). ¿Derrota del capitalismo? *Imagen*, N° 71.

Velasco Osma, J. R. (2006). *Fundamentos de la responsabilidad social corporativa y su aplicación ambiental*. Madrid: Dykinson. Recuperado el 6 de septiembre de 2009. Disponible en:
<http://books.google.com.ar/books?id=9J7iigzIud8C&pg=PA31&dq=pacto+global&cd=4#v=onepage&q=&f=false>

Vilanova, M., Lozano, J. M. y Dinarés, M. (2006). *Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*. Madrid: Forética. Recuperado el 6 de agosto de 2009. Disponible en:
itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/Foretica_Cuaderno.pdf

Waddock, S. & Smith, N. (2000). Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship, *Business and Society Review* 105 (1), 47-62. Citado en: Arévalo Escobar, A. C. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial e inteligencia social*. Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado el 24 de julio de 2009. Disponible en: http://colombiaincluyente.internet.beta.axesnet.net/documentos/736_RSE_e_Inteligencia_Social.pdf

Weiss, J (1998). *Business Ethics, a Stakeholder and issues Management Approach*. (2 ed.). Fort Worth: Dryden Press. Citado en: Arévalo Escobar, A. C. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial e inteligencia social*. Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado el 24 de julio de 2009. Disponible en: http://colombiaincluyente.internet.beta.axesnet.net/documentos/736_RSE_e_Inteligencia_Social.pdf

Wilcox, D., Ault, P., Agee, W., Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. (6ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 758-769. Citado en: Paladino, M. y Milberg A. (2004). Conceptos y tendencias. En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Ariel Ediciones.

Xifra, J. (2007). *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC. Recuperado el 20 de septiembre de 2009. Disponible en: <http://books.google.com.ar/books?id=Yd-LGSm41Y4C&printsec=frontcover&lr=#v=onepage&q=&f=false>

Zadek, S. (2009, marzo, 30). Citado en: Giganti, E. La RSE que se viene. *El Cronista*.

Recuperado el 5 de abril de 2009. Disponible en:

<http://www.cronista.com/notas/181934-la-rse-que-se-viene>