

**PROYECTO DE GRADUACION**

Trabajo Final de Grado

**Sustentabilidad ecológica: una oportunidad para las PyMEs**

Las Relaciones Públicas y su rol en la incorporación de prácticas  
medioambientales

Rocío Lecuona  
Cuerpo B del PG  
11 de Septiembre de 2012  
Relaciones Públicas  
Ensayo  
Empresas y Marca

## **Agradecimientos**

Agradezco especialmente a la Profesora Marisa Cuervo que dedicó su tiempo y vocación y me acompañó en el desarrollo del proyecto.

También agradezco a mi familia por brindarme su apoyo en esta última etapa tan importante de mi carrera.

A Anabella La Rosa por ser mi compañera durante toda la carrera.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	8
<b>Capítulo 1. Relaciones Públicas</b> .....	15
1.1. Antecedentes.....	15
1.2. Definición y Objetivos .....	19
1.3. Función.....	21
1.4. Comparación con otras áreas .....	23
1.4.1. Relaciones Públicas Vs. Periodismo .....	23
1.4.2. Relaciones públicas Vs. Publicidad.....	24
1.4.3. Relaciones públicas Vs. Marketing.....	25
1.5 Importancia comunicacional.....	26
1.6 Ámbitos de aplicación .....	28
<b>Capítulo 2. Desarrollo Sustentable, RSE, Imagen y Reputación.</b> .....	30
2.1. Definición de Desarrollo Sustentable .....	30
2.2. Definición de Responsabilidad Social Empresaria. ....	34
2.3. Sustentabilidad y RSE .....	37
2.4. Definición de Imagen .....	40
2.5. Definición de Reputación .....	42
2.6. Imagen, Reputación y Responsabilidad Social Empresaria .....	44
2.7. Sustentabilidad variable para la creación de la Imagen y Reputación .....	47
<b>Capítulo 3. Empresas y Medio Ambiente</b> .....	49
3.1. Escenario ambiental .....	49
3.2. Empresas contaminantes.....	53

3.3. Marco legal medioambiental .....	55
3.4. Prácticas sustentables de protección ambiental actuales.....	62
3.5. Escenario global: empresas y sustentabilidad.....	63
3.6. Desarrollo sustentable y el cuidado ambiental en el universo empresarial argentino ....	68
<b>Capítulo 4. PyMEs.....</b>	<b>73</b>
4.1. Definición de PyME.....	73
4.2. PyMEs: características generales .....	77
4.3 Capital Humano .....	80
4.4 PyMEs y Relaciones Públicas .....	82
<b>Capítulo 5: Casos de estudios .....</b>	<b>84</b>
5.1. Marco Metodológico.....	84
5.2. Variables.....	85
5.3. Métodos de recolección de datos.....	86
5.4. Casos .....	87
5.5. Análisis y Resultados.....	90
<b>Capítulo 6. Programa de Responsabilidad Social Empresaria .....</b>	<b>94</b>
6.1. Problemática.....	94
6.2. Programa.....	95
6.2.1. Objetivos.....	96
6.2.2. Estrategia.....	96
6.2.3. Mapa de Públicos .....	97
6.2.4. Acción.....	98
6.3. Plan de Comunicación Interna .....	98
6.3.1. Objetivos.....	99

6.3.2. Estrategia.....	99
6.3.3. Mapa de Público Interno .....	100
6.3.4. Primera Etapa: Diagnóstico.....	100
6.3.5. Segunda Etapa: Producción.....	103
6.3.7. Cuarta Etapa: Acción u Operativa .....	113
6.3.8. Cronograma.....	117
6.3.9. Control y Seguimiento.....	117
<b>Conclusiones .....</b>	<b>119</b>
<b>Lista de Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>123</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>131</b>

## **Índice de Tablas**

Tabla 1 Clasificación de categorías de Empresas de acuerdo al personal ocupado.....	76
Tabla 2 Ventajas y Desventajas de la PyMEs.....	79
Tabla 3 Cronograma del Evento Lanzamiento.....	110
Tabla 4 Cronograma del Plan.....	117

## Índice de Figuras

Figura 1: Tres dimensiones del concepto de sustentabilidad. ....	32
Figura 2 Desarrollo sustentable y RSE. ....	39
Figura 3 Clasificación de PyME según el nivel de ventas .....	75
Figura 4 Isologo Programa ComportaRSE.....	95
Figura 5 Mapa de Públicos del Programa.....	98
Figura 6 Mapa de Público Interno.....	100

## **Introducción**

La problemática medioambiental se ha convertido en una de las principales preocupaciones del hombre. Las manifestaciones de los cambios climáticos a nivel mundial, son prueba suficiente del uso desmedido que el ser humano está haciendo de los recursos naturales. Los problemas de agua (derretimiento de los hielos y aumento del nivel de los mares), las sequías, el aumento de las temperaturas y la contaminación del aire, la escasez de alimentos, migraciones masivas, pandemias y la extinción de especies animales, son algunos de los efectos provocados por el cambio climático.

Las actividades económicas, tanto productivas como industriales, que colaboran con el desarrollo de los países, influyen negativamente en el ambiente. Requieren del uso de recursos naturales para el funcionamiento de su proceso productivo que genera en consecuencia la emisión de desechos.

“Hoy en día el ser humano consume 30% más de los recursos que el planeta puede proveer. Por lo tanto, se necesita dos planetas para sostener la actividad humana y conservar especies y ecosistemas que están en peligro.”(Fundación Vida Silvestre Argentina, (s.f.)).

La necesidad de reconsiderar el lugar que el cuidado del medio ambiente ocupa en la sociedad actual y el desarrollo en todos los ámbitos de una política basada en el bien común, es fundamental para generar un cambio y crear conciencia social. Según la Secretaría de Ambiente y Desarrollo sustentable de la Nación, “una ciudadanía ambiental supone asumir el compromiso de participar en los diferentes espacios sociales para la construcción de una Nación sustentable...” (Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, (s.f.))

Son muchos los actores sociales que en la actualidad llevan a cabo prácticas en pos de la protección del medio ambiente y desarrollan sus actividades de forma sustentable, es decir procurando buscar un equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del



medio ambiente y el desarrollo social, de forma tal de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras.

Las empresas podrían convertirse en uno de los principales actores para el cuidado medioambiental. La estrecha relación que existe entre la actividad empresarial y el medio ambiente, se debe a que las empresas son agentes contaminantes, y consecuentemente actores fundamentales para reducir el impacto ambiental negativo y para proteger los recursos naturales.

La incorporación de las empresas como agentes sociales al nuevo modelo de desarrollo sostenible, implica un profundo cambio en el rol tradicional del sector privado. Limitarse al cumplimiento de la normativa vigente para evitar así sanciones ya no puede ser considerado un enfoque sustentable.

Este nuevo paradigma requiere de adaptación al entorno, a la sociedad y al medio ambiente. Demanda un tipo de organización consciente con un rol más participativo y una gestión estratégica que tenga como propósito agregar valor a sus actividades. La transición del modelo tradicional al modelo sustentable es un fenómeno gradual. Es necesario que las empresas adopten un enfoque proactivo que vaya más allá de lo que la ley exige.

Cada vez son más las empresas que están empezando a comprender la importancia de su participación como actores sociales dentro del esquema del desarrollo sostenible, y han elegido apostar por el respeto al medio ambiente por diferentes motivos, algunas conscientes de que es su futuro el que está en juego, muchas otras por conveniencia, para obtener descargas impositivas o simplemente para evitar juicios.

Las empresas mantienen una relación interdependiente con la sociedad de la que forman parte. Ser reconocida como una compañía sustentable implica, una visión de negocio que reconoce la necesidad de ser responsable en sus acciones, y la percepción y aceptación de sus diferentes grupos de interés como tal. De esta manera, las Relaciones Públicas,

aparecen como una disciplina apropiada para intervenir a través de la comunicación en la creación de una identidad corporativa que refleje la nueva visión de negocio y que permita la conformación de una imagen y reputación basada en el compromiso social adoptado.

Existen en la Argentina dos grandes grupos de empresas: las grandes empresas y las pequeñas y medianas empresas, más conocidas como PyMEs. En el mercado empresarial actual, el segmento PyMEs, según la Presidente Cristina Fernández de Kirchner, en el contexto de un almuerzo con el presidente de la Confederación Argentina de Medianas Empresas, dijo que las PyMES constituyen el 99% de las unidades económicas de la Argentina”, mientras que las grandes empresas representan solamente el 1%. (Tarrio, F y Cornide, O. (2010).

Dado el lugar de importancia que las PyMEs ocupan dentro de la economía del país, su gran número y su estructura funcional que permite el establecimiento de vínculos cercanos y más personales entre el empresario y sus empleados motivados por los valores que trae consigo, así como la proximidad que mantienen con el entorno y la comunidad, por vivir y desarrollar sus negocios en un mismo lugar, los convierte en actores conscientes y activos.

Este escenario planteado es el puntapié inicial del tema a desarrollar en el presente trabajo: el rol del Relacionista Público en este nuevo escenario y la generación de posibles estrategias que faciliten a las pequeñas y medianas empresas la concientización para la toma de medidas sustentables hacia la protección medioambiental en su cotidianidad.

Dentro de este núcleo de estudio el objetivo general del trabajo es realizar una reflexión sobre la sustentabilidad como campo de acción para las Relaciones Públicas presentándola como una herramienta eficaz para ayudar a que las PyMEs incorporen prácticas sustentables de protección medioambiental en su cotidianeidad. Asimismo se

buscará demostrar cómo dicha incorporación puede ser un factor fundamental para el mejoramiento y creación de una imagen positiva y la posibilidad de crecimiento y desarrollo que ésta representa para las PyMEs.

El motivo por el cual se decidió desarrollar esta temática es, principalmente, la noción de que existe un campo aún poco explorado para las Relaciones Públicas en el ámbito empresarial de las PyMEs que ayude a integrar la noción de sustentabilidad en las compañías y que comprendan que uno de los caminos para ser sustentables es convertirse en empresas ambientalmente responsables.

La necesidad de que las empresas se involucren en el cuidado medioambiental es condición fundamental para la supervivencia y prosperidad de las mismas. La incorporación de prácticas medioambientales por parte de las organizaciones y su difusión tanto interna como externa, aparece como un escenario posible para el ejercicio de las Relaciones Públicas. Es conveniente centrar la atención en el rol que adoptará esta profesión en la comunicación de una visión de negocio sustentable como elemento diferenciador y variable fundamental para la imagen y la reputación.

De acuerdo a las características del tema, el Proyecto de Graduación se desarrollará dentro de la Línea Temática Empresas y Marcas y tomará la forma de ensayo, partiendo desde la conceptualización teórica para finalizar con su fundamentación mediante opiniones e ideas personales. Se focalizará en la argumentación, la reflexión y la creatividad dada principalmente por el aporte personal a la carrera. La metodología utilizada en el PG para abordar el análisis de la problemática será un relevamiento bibliográfico y el análisis de casos.

El aporte consiste en la reflexión de la temática planteada y la propuesta de acciones destinadas a concientizar sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y a incorporar prácticas sustentables de protección medioambiental en la cotidianeidad, como estrategia empresarial que mejore la imagen y reputación de las PyMEs, aprovechando la

estructura organizacional y los modos vinculares que las caracteriza, para posicionarlas en el mercado como empresas verdes. Este trabajo, también pretende presentar a las Relaciones Públicas como la disciplina encargada de generar las herramientas necesarias para tal fin.

El cuerpo del Proyecto de Graduación se encuentra estructurado en seis capítulos, que permitirán al lector realizar un recorrido coherente e introducirse en los diferentes conceptos básicos. A través de los capítulos se abordará la temática planteada, comenzando por cuestiones teóricas, aclaratorias y situacionales, para desembocar en casos prácticos y finalizar con una reflexión personal de la autora.

El capítulo uno, se focalizará en la conceptualización de las Relaciones Públicas como disciplina profesional. Se definirán las Relaciones Públicas, en tanto su rol dentro de la comunicación en las organizaciones, sus antecedentes, funciones y objetivos. Así mismo, se contrapone a las relaciones públicas con a otras áreas de trabajo con las que interactúa en su labor diario: Marketing, Publicidad y Periodismo. También se mostrará la aplicación de esta disciplina en diferentes ámbitos profesionales, y se planteará a la sustentabilidad como un campo de acción profesional para las Relaciones Públicas aun poco explorado, describiendo las tácticas o estrategias que se están llevando a cabo para tratar esta temática

Dentro del segundo capítulo, se definirá el concepto de desarrollo sustentable y se hará referencia al Informe Brundtland (el primer documento que establece el objetivo del desarrollo sustentable). Se describirán las distintas interpretaciones sobre el desarrollo sustentable y se expondrán las principales corrientes teóricas de pensamiento. También se hará referencia a la definición de Responsabilidad Social Empresaria y se presentará la discusión actual que plantea a la sustentabilidad como un factor de RSE o viceversa. Asimismo, se definirán y explicarán dos conceptos centrales de las Relaciones Públicas:

Imagen y Reputación y se establecerá su relación con los conceptos de sustentabilidad y RSE.

En el siguiente capítulo, se describirá brevemente las problemáticas ambientales y sus principales responsables. Se presentará el régimen legal argentino vigente y las regulaciones internacionales respecto al cuidado del medio ambiente. Luego se exhibirán las prácticas sustentables que se llevan a cabo y se detallará la situación de la sustentabilidad en el ámbito empresarial a nivel mundial. A su vez, se expondrán las posturas existentes acerca de la sustentabilidad y el cuidado ambiental dentro del área específica de las empresas en Argentina. Se hará hincapié en las nuevas tendencias que surgen en el universo empresarial respecto de la sustentabilidad y se explicarán las prácticas que algunas organizaciones implementan actualmente.

En el cuarto capítulo, se explicará el concepto de PyME en Argentina y su definición desde el marco legal. Se detallarán sus características principales, su estructura y vínculos, sus ventajas y desventajas. Luego se explicará el concepto capital humano, su importancia dentro de una organización y su rol fundamental para la incorporación de prácticas sustentables en la cotidianeidad de las PyMEs. También se expondrá cómo es la relación de las PyMEs con las Relaciones Públicas.

Seguidamente, en el quinto capítulo, se expondrán seis casos de estudio en lo que refiere a la implementación de prácticas sustentables en las PyMEs. Se analizarán, en cada caso, las medidas sustentables adoptadas, y la relación que existe entre dichas medidas y la prosperidad de la PyME.

De este modo, se aborda al capítulo seis, el último dentro de este trabajo, el cual consistirá en la reflexión de la temática planteada y en el que se recomendarán posibles medidas para concientizar a los empleados respecto de la problemática medioambiental e incorporar prácticas sustentables, que mejoren la imagen y reputación de las PyMEs,

desde su capital humano, posicionándolas como responsables activos en el cuidado medioambiental y social.

## Capítulo 1. Relaciones Públicas

### 1.1. Antecedentes

El Diccionario de la Lengua Española define a las Relaciones Públicas como la “actividad profesional cuyo fin es, mediante gestiones personales o con el empleo de las técnicas de difusión y comunicación informar sobre personas instituciones u organizaciones tratando de prestigiarlas y de captar voluntades a su favor.” (Lacasa, 1998, p.31)

Para comprender de qué tratan las Relaciones Públicas en la actualidad es preciso analizar y entender el camino histórico que han recorrido.

Sus antecedentes se remontan a una práctica tan antigua como la comunicación humana.

En cuanto Eva estuvo con Adán, existieron relaciones y, en toda sociedad por muy pequeña o primitiva que sea, surgen de forma inevitable problemas y necesidades de comunicación pública que deben resolverse. Las relaciones públicas se encargan de la función esencial de crear y mejorar las relaciones humanas. (Jackson, (s.f.))

A lo largo de la historia, líderes políticos, religiosos y empresariales han sentido la necesidad de comunicarse con los públicos. Civilizaciones como las griegas y romanas utilizaban numerosas técnicas comunes a las Relaciones Públicas como la comunicación interpersonal, discursos, literatura, acontecimientos públicos y *publicity* con el fin de persuadir a la sociedad de aceptar la autoridad de gobierno y la religión. No obstante, ninguna de estas herramientas era conocida con el nombre de Relaciones Públicas, sin embargo su objetivo y sus efectos coinciden en su mayoría con los desarrollados en la práctica moderna.

En la época de las cruzadas, la Iglesia Católica Romana utilizó a las Relaciones Públicas como un método de persuasión para ganar adeptos a la religión y conseguir fieles que colaboraran en favor de su lucha contra los musulmanes.

Es evidente que la disciplina estudiada comienza a ser utilizada en su propio beneficio por aquellos que detentaban el poder como una herramienta de manipulación para lograr influir sobre el comportamiento del público.

A mediados del Siglo XVIII las Relaciones Públicas también desempeñaron un papel activo. En los Estados Unidos, en vísperas de la declaración de la independencia (1776) se llevaron a cabo numerosas acciones de comunicación destinadas a potenciar los efectos de la revolución y lograr la aceptación de la misma en la sociedad. Asimismo, en Europa, durante la Revolución Francesa (1789), también se hizo uso de las Relaciones Públicas para obtener el apoyo de los ciudadanos. Herramientas y medios de comunicación como folletos y diarios fueron utilizados para influir en la opinión pública.

Durante el período de crecimiento y expansión de los Estados Unidos (1850), se consagró la figura del agente de prensa. Los medios y otros instrumentos de comunicación como la *publicity* eran utilizados para promocionar a un individuo, un producto o servicio o a una causa. Los agentes de prensa solían aprovecharse de la ingenuidad del público para alcanzar sus objetivos. Su imagen era detestable y su modo de proceder carecía de regulaciones éticas y morales.

La *publicity*, que consiste fundamentalmente en emitir comunicados de prensa sobre las actividades de una organización o persona a los medios, se fue consolidando. En el año 1904, George F. Parker e Ivy Lee abrieron la primera oficina de *publicity* en Nueva York. Ivy Lee, conocido como el padre de las Relaciones Públicas, fue quien transformó el concepto de *publicity* o mera difusión de información por el de *Public Relations*, introduciendo así la importancia del papel de los públicos en esta disciplina. Proponía divulgar la verdad y transmitir información precisa a diferencia de las mentiras difundidas por los agentes de prensa.

La figura de Ivy Lee marcó un antes y un después en el campo de las Relaciones Públicas. Sus aportes permitieron avanzar en la consolidación de esta disciplina. En



primer lugar, instauró la idea de humanizar el negocio y utilizar a las Relaciones Públicas como herramienta para vincularse con diversos públicos. En segundo lugar, destacó la importancia de mantener comunicaciones abiertas con los medios y la necesidad de poseer una opinión pública informada. En tercer y último lugar estableció la diferencia entre los conceptos de *publicity* y *publics relations*.

Edward Bernays, conocido como el fundador de las Relaciones Públicas modernas, es sin duda otra figura indiscutible en el campo de esta práctica. Conceptuó un nuevo modelo de Relaciones Públicas basado en la investigación de las ciencias sociales y en la psicología conductista para formular campañas y mensajes que fueran capaces de modificar las percepciones del público e influir en su comportamiento. A diferencia del modelo de Lee que planteaba la divulgación precisa de información, Bernays planteaba un modelo basado en la retroalimentación cuyo principal objetivo era comprender mejor al público de forma tal que los mensajes se estructuren según el sistema de valores del público para obtener un efecto máximo. En el año 1923, con la publicación de su libro *Crystallizing Public Opinion*, se establecen los principios generales del ejercicio de las Relaciones Públicas consolidándose las bases profesionales de la práctica contemporáneas de Relaciones Públicas.

A partir de la segunda mitad del Siglo XX en Norteamérica, las Relaciones Públicas se convierten en una herramienta indispensable para el desarrollo social, político y económico de las organizaciones.

Luego de la Segunda Guerra Mundial y a raíz de la expansión económica, el crecimiento poblacional, los avances tecnológicos y la revolución de las comunicaciones, se produjo un crecimiento de las áreas de Relaciones Públicas. La opinión pública explorada a través de nuevos métodos más sofisticados, se convirtió en una herramienta poderosa para oponerse o aplicar cambios. Cada vez más, las organizaciones recurrían a los especialistas de relaciones públicas para analizar a los públicos, planificar

estratégicamente, resolver problemas y crear entornos favorables para sus productos y servicios. (Wilcox, Cameron, Xifra, 2006)

El período comprendido entre 1950 y 2000 marcó cambios en la práctica y la filosofía de las Relaciones Públicas. Durante la década de 1960, el centro de atención de las Relaciones Públicas estaba puesto en resolver problemas. Como consecuencia del sentimiento antiempresarial y el surgimiento de movimientos defensores de los derechos civiles y la ecología, las organizaciones debieron adaptar sus políticas a las preocupaciones sociales para lograr una opinión pública positiva y conseguir la comprensión del público. Mientras que en la década del ochenta, la idea de Relaciones Públicas como función directiva se encontraba en su apogeo, en la década del noventa la actividad del relacionista público consistía en gestionar la reputación de una empresa. Al inicio del Siglo XXI, el objetivo principal de las Relaciones Públicas fue crear y fomentar las relaciones con los diversos públicos de una organización a través del uso de la comunicación como una herramienta fundamental para gestionar los vínculos. (Clark, 2000)

Esta revisión de los antecedentes demuestra que la práctica actual de las Relaciones Públicas representa una combinación de los distintos modelos que se han mencionado. Permite observar como evolucionó el rol del relacionista público desde los comienzos hasta la actualidad, adaptándose a las diferentes circunstancias y necesidades del momento. A través de los años, la importancia otorgada a las Relaciones Públicas fue mayor, ya no sólo existía la necesidad de diferenciarse de los competidores sino de ser elegidos por los públicos y establecer un vínculo con ellos. Los conocimientos en comunicación e imagen que posee el relacionista público, lo convierten en el profesional más capacitado para gestionar estos asuntos dentro de una institución, empresa o persona. Es evidente, por lo tanto, que esta disciplina es posible de ser aplicada en diferentes ámbitos, ya que sus estrategias, herramientas y tácticas son fácilmente

adaptables a otros campos, como el que compete a este trabajo, el escenario sustentable.

La incorporación de prácticas sustentables por parte de las organizaciones y su difusión tanto interna como externa, aparece como un escenario posible para el ejercicio de las Relaciones Públicas, una disciplina apropiada para intervenir a través de la comunicación en la creación de una identidad corporativa que refleje la nueva visión de negocio y que permita la conformación de una imagen y reputación basada en el compromiso social adoptado.

Las Relaciones Públicas pueden colaborar en la construcción de esta nueva visión de negocio ya sea fomentando a las empresas a crear iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental; favoreciendo el desarrollo y la difusión de las acciones de las empresas que se comprometen a implantar y promover prácticas sustentables; así como también informando de manera adecuada y creando conciencia en los empleados de una organización como en la sociedad en general.

Dado a la multiplicidad de tareas que puede realizar un profesional de las Relaciones Públicas, en el siguiente subtema procurará conceptualizar a las Relaciones Públicas como disciplina destacando sus funciones y objetivos principales.

## **1.2. Definición y Objetivos**

Más allá de los esfuerzos por encontrar la más completa definición sobre el campo de esta disciplina, no existe aún una universalmente aceptada. Si se toma en consideración el origen etimológico, el término Relaciones Públicas proviene de la conjunción de dos palabras: relaciones, derivada del vocablo *relación* y, públicas, originada en la concepción de *públicos*. Se podría decir entonces que Relaciones Públicas significa vinculaciones con los públicos. (Itoiz,(s.f.))

A lo largo de los años diversos autores e instituciones han formulado una serie de definiciones.

Una de las primeras definiciones en ser aceptada fue provista por Rex Harlow (1976), fundador de la Sociedad de Relaciones Públicas de América (*PRSA*), quien definió a las mismas como “una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos...”

Muchos otros como Cutlip, Center y Broom, Lawrence W, Long y Vincent Hazelton, Antonio Lacasa y el *Institute of Public Relations* aunque definieron el concepto de Relaciones Públicas de diferentes maneras utilizaron para describir a esta disciplina algunos términos en común como: función directiva, planificación, comunicación, públicos y relación mutua.

De acuerdo con Wilcox, Cameron y Xifra (2006) es posible definir a las relaciones públicas a través de seis palabras claves: deliberada, planificada, resultados, interés del público, comunicación bidireccional y función directiva.

Deliberada implica que la actividad de Relaciones Públicas es intencionada, y está diseñada para influir, ofrecer información, conseguir la comprensión y lograr una retroalimentación. El concepto de planificada supone que es una actividad organizada, sistemática que exige investigación y análisis para solucionar problemas presentes en el mercado. El término resultados plantea que las Relaciones Públicas son una disciplina basada en resultados actuales y comprobables. Wilcox sostiene que las Relaciones Públicas deben alinear los intereses propios de la organización con los intereses y preocupaciones del público, con el objetivo de beneficiar mutuamente a ambos. La comunicación bidireccional se fundamenta en la noción de retroalimentación, entendiéndose como el conjunto de respuestas que manifiesta el receptor como consecuencia del accionar del emisor y que permite verificar la efectividad de la

comunicación o la necesidad de posibles cambios. Por último, se encuentra la noción de función directiva que establece que los profesionales de relaciones públicas deben asesorar y solucionar problemas al más alto nivel y participar de las decisiones directivas.

Se podría conceptualizar a las Relaciones Públicas como una función directiva de comunicación encargada de gestionar la relación con los diversos públicos con los que una organización se vincula por algún interés en forma bidireccional para alcanzar las metas de la organización.

En resumen las Relaciones Públicas se plantean como aquella disciplina o actividad profesional encargada de gestionar la relación entre una organización, institución o persona y sus diversos públicos con los que mantiene un vínculo bidireccional de modo de articular sus intereses y expectativas con el sistema de intereses y expectativas de la empresa. Se podría decir que es un proceso o un conjunto de acciones que implican un resultado y que se compone de acuerdo con Wilcox (2006) de cuatro elementos principales: investigación, acción, comunicación y evaluación.

### **1.3. Función**

El relacionista público actúa como asesor de la dirección y como mediador entre la organización y sus públicos, para poder alcanzar los objetivos planteados por la misma.

El ejercicio de un profesional de Relaciones Públicas, según la *Public Relations Society of America (PRSA)* incluye un conjunto variado de prácticas que consiste en asesorar a la dirección en el proceso de toma de decisiones y mantenerla informada respecto de los cambios y tendencias más significativos del entorno social, político y económico de la organización. A su vez, colaborar en el proceso de determinación de la misión, visión y los valores corporativos y proyectar la imagen e identidad de la empresa. También investigar la opinión pública para sondear actitudes que los diferentes públicos tienen sobre la organización. Elaborar e implementar programas de comunicación destinados a integrar a la organización con todos sus públicos para mantener una comunicación

bidireccional basada en la verdad y en la información que prevenga conflictos o malas interpretaciones. Además, establecer relaciones con los medios para que actúen en función de los intereses de la organización y divulguen mensajes planificados para fomentar el interés de los públicos por la organización. Identificar y gestionar conflictos potenciales o *issues management* que puedan afectar la organización. Fomentar la responsabilidad social, para lograr un entorno beneficioso tanto para la organización como para la comunidad. Desarrollar una participación eficaz en la política pública y crear relaciones con entidades gubernamentales que sean beneficiosas para la organización. Crear y mantener la confianza de los inversores y la comunidad financiera. (Wilcox et.al., 2006)

Es preciso destacar que todas funciones mencionadas anteriormente se focalizan en torno a dos ejes: confianza y vínculo, ambos unidos por la comunicación, constante rectora de todo proceso de Relaciones Públicas que se generan tanto dentro o fuera de una organización. Básicamente, podría decirse que comunicar es un fin en sí misma, es la función sobre la que se sustentan el resto de las funciones.

Sobre la base de estos ejes y de lo desarrollado anteriormente se puede establecer que esta disciplina es la encargada de analizar e investigar las necesidades comunicativas y la percepción que poseen los públicos acerca de la organización y/o persona en cuestión. Asimismo propone soluciones a los problemas detectados, de modo tal que el vínculo empresa-público sea más eficiente. Promueve la comunicación constante, clara y precisa, mediante programas de comunicación y relaciones públicas, emplazados en un plan global comunicativo. Evitando, así, la desinformación o la aparición de fuentes informales. También el Relacionista Público debe detectar los cambios en el entorno social, económico y político, con la intención de hacerlos llegar a los niveles directivos de una organización y poseen la función de captar la atención de los actuales, futuros o ex clientes, para conseguir su apoyo y lograr alcanzar las metas propuestas por la organización. el fin último de las Relaciones Públicas es generar una imagen positiva que

permita que la organización, institución o persona se posicione en la mente de los diversos públicos y, así, obtener la fidelidad de los mismos.

La multiplicidad de funciones que abarca la disciplina, permite destacar el hecho de que las Relaciones Públicas son una parte integral de casi todos los aspectos que engloba una organización y su gestión.

#### **1.4. Comparación con otras áreas**

Con frecuencia esta actividad ha sido comparada y confundida con otras disciplinas, con las que comparte objetivos similares pero de las cuales difiere en los métodos utilizados para conseguir los resultados. Muchas veces los conceptos de marketing, publicidad y periodismo han sido utilizados como sinónimos de Relaciones Públicas reduciendo su campo de aplicación profesional y quitándole protagonismo. A pesar de que comparten muchas técnicas, y todas y cada una de ellas se mueven e interactúan dentro del mundo de la comunicación, es preciso marcar los límites que las diferencian.

##### **1.4.1. Relaciones Públicas Vs. Periodismo**

Los profesionales de Relaciones Públicas y Periodismo trabajan de manera similar y si bien comparten las mismas técnicas, según Wilcox sus diferencias surgen en los campos de alcance, objetivos, públicos y canales.

Las Relaciones Públicas son una actividad que presenta mayor alcance dado que la relación con los medios y la redacción periodística son sólo dos de las herramientas que utiliza en la práctica. Los periodistas y los relacionistas públicos comparten el objetivo de informar, pero mientras que los primeros sólo ofrecen noticias e información al público, los segundos intentan modificar actitudes y comportamientos del público para alcanzar las metas de la organización.

En lo que respecta al público, el periodismo se dirige a un público masivo que está predeterminado por el medio para el cual trabaja, por el contrario en el ámbito de las

Relaciones Públicas, se segmenta al público de acuerdo a sus características con el objetivo de que el mensaje responda a los intereses y expectativas de los diferentes públicos. Finalmente y según los aportes de Wilcox, a diferencia del profesional de las Relaciones Públicas que cuenta con una combinación de canales para realizar su labor, los periodistas difunde su trabajo a través de un sólo canal, aquel que lo publica o emite. (2006).

#### **1.4.2. Relaciones públicas Vs. Publicidad**

La publicidad es una vía de comunicación o información unidireccional, cuyo objetivo fundamental es crear imagen de marca, recordar, informar o persuadir al público externo para mantener o incrementar las ventas de los bienes o servicios ofertados por una organización. Por el contrario las Relaciones Públicas se caracterizan por establecer una forma de comunicación bidireccional, ya que no sólo se dirige a su público (tanto interno como externo) sino que también lo escucha y atiende sus necesidades, con el propósito de crear un entorno favorable en el que la organización pueda desarrollarse.

Mientras que la publicidad es un espacio pago y posee un tiempo de emisión, las Relaciones Públicas dependen exclusivamente de conseguir la cobertura por parte de los medios de las acciones llevadas a cabo estratégicamente para gestionar la comunicación entre una organización y sus respectivos grupos de intereses.

Usualmente el mensaje de la publicidad suele contar con menos credibilidad que el emitido a través de los planes de Relaciones Públicas. Asimismo la publicidad se vale sólo de los medios de comunicación, cuando las Relaciones Públicas implementan una amplia variedad de herramientas. Cabe mencionar que normalmente las campañas publicitarias suelen ser más costosas que las de Relaciones Públicas. (Wilcox et.al., 2006)

A pesar de las diferencias mencionadas, se establece entre la publicidad y las Relaciones Públicas una relación simbiótica. La publicidad con frecuencia es utilizada como



herramienta de comunicación en las Relaciones Públicas, y la actividad de relaciones públicas suele respaldar las campañas publicitarias.

### **1.4.3. Relaciones públicas Vs. Marketing**

Las Relaciones Públicas se diferencian del marketing de diversas maneras, aunque algunas de sus fronteras suelen superponerse. Tanto las Relaciones Públicas como el marketing se encargan de gestionar las relaciones de la organización y utilizan diversas técnicas de comunicación para llegar al público. Ambas tienen como fin último el éxito de la organización y su sustentabilidad económica. No obstante, alcanzan dicho objetivo desde perspectivas muy distintas.

Mientras que las Relaciones Públicas se encargan de crear y propiciar un ambiente favorable entre la organización y sus públicos, y trabaja directamente con los vínculos; el marketing tiene una intención y un objetivo persuasivo: vender los productos y servicios para lograr que la organización gane dinero. Se ocupa de atraer y satisfacer a los consumidores, promocionar productos, investigar el mercado, fijar precios y recaudar el dinero para alcanzar los objetivos económicos planteados por la empresa.

Las Relaciones Públicas se ocupan de mantener relaciones positivas con todos los grupos de intereses para alcanzar la meta de la organización, en cambio el marketing debe propiciar mercados para los productos o servicios de dicha organización. A diferencia de las Relaciones Públicas que buscan el éxito a través de la empatía con sus públicos, el marketing lo hace mediante las transacciones de compra y venta. (Wilcox et.al., 2006)

Las Relaciones Públicas que trabajan al servicio del marketing son denominadas Relaciones Públicas de marketing o de *business-to-business*. Trabajan de forma directa con el público consumidor realizando actividades centradas en lanzamientos de productos, exposiciones, patrocinadores y sponsors, redacción y edición de mensajes directamente vinculados con las ventas. (Black, 1998)

A pesar las diferencias presentes entre los campos de la publicidad, el marketing y las Relaciones Públicas, existe una tendencia que plantea que las metas y objetivos de una organización se alcanzan mejor integrando las actividades de dichas áreas y trabajando en equipo para lograr crear un mensaje coherente. (Wilcox et.al., 2006)

### **1.5 Importancia comunicacional**

La situación actual de los mercados globalizados se caracteriza por la multiplicidad de productos y servicios homogéneos, un constante bombardeo de información imposibles de procesar y una cantidad enorme de actores cada vez más demandantes y exigentes al momento de satisfacer sus expectativas y necesidades. En este contexto competitivo es difícil que los individuos puedan identificar, diferenciar o recordar los productos, servicios u organizaciones existentes. (Capriotti, 2009, p.11) Las empresas, instituciones y personas, buscan llegar de manera más eficiente a los públicos para ser elegidos y diferenciarse de la competencia a través de algo más que sus bienes, productos y servicios. Los relacionistas públicos aparecen como una nueva alternativa que ofrece un elemento diferenciador y competitivo, la comunicación.

La comunicación es fundamental en la existencia de la sociedad moderna porque hace nacer en ella la comprensión solidaria, la aceptación y el consentimiento. Es así como las Relaciones Públicas constituyen una actividad por medio de la cual, las empresas, las asociaciones y los individuos, en igual forma los organismos gubernamentales buscan la comprensión y la colaboración de la comunidad a la que pertenecen. (Itoiz, (s.f))

La práctica de Relaciones Públicas encuentra en la comunicación su más valioso instrumento de trabajo y gestión. La planificación estratégica de la comunicación organizacional debe estar destinada a satisfacer las necesidades de información y respuesta tanto de la organización como de sus públicos internos y externos. Si su etimología indica que el término adecuado para designar a esta actividad sea Relaciones

con los Públicos, la comunicación actúa como nexo entre la entidad y el vínculo que ésta desea establecer con sus respectivos grupos de interés.

Las Relaciones Públicas se presentan como una actividad que a nivel interno dispone sus herramientas para lograr conformar el grupo empresa, entendiéndose como tal a la totalidad de los integrantes de una organización que poseen un objetivo común e interactúan entre sí. (Itoiz, (s.f.)) Las comunicaciones destinadas a los colaboradores internos buscan involucrar al personal con la organización para alcanzar el sentido de pertenencia, es decir la compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona, mejorar el clima y el rendimiento laboral. Las comunicaciones internas funcionan como factor de integración, motivación y desarrollo personal. Consolidan una identidad corporativa coherente y distintiva sostenida en una sólida cultura que aporta sentido a la vida organizacional. (Amado Suárez y Castro Zuñeda, 1999)

A nivel externo su objetivo principal es construir y proyectar una imagen positiva que permita a la organización, institución o persona posicionarse en la mente de sus públicos y alinear sus propios intereses con los de ellos, para obtener así su fidelidad, es decir que los públicos confíen, defiendan y elijan a tal persona física o jurídica. Las comunicaciones externas buscan que sus diferentes públicos conozcan al máximo la empresa y conformen una opinión pública favorable que permita concretar los objetivos empresariales.

El profesional de Relaciones Públicas actúa entonces como nexo entre las empresas y sus grupos de interés. Producen y divulgan mensajes por diversos canales de comunicación para conquistar y mantener la comprensión, simpatía y el apoyo tanto de los públicos internos y externos, para lograr alcanzar las metas organizacionales. Los esfuerzos de las comunicaciones se orientan a establecer una identidad corporativa fuerte y comunicarla adecuadamente a sus públicos para lograr conformar una imagen

corporativa creadora de valor que permita la identificación, diferenciación y preferencia de la organización frente a sus competidores. (Capriotti, 2009)

Resumiendo, como señala Tom Glover:

Una comunicación clara y consistente ayuda a las organizaciones a alcanzar sus metas, a los empleados a trabajar a su máximo potencial, a los consumidores a hacer elecciones informadas, a los inversores a evaluar con precisión a una organización y a la sociedad a alcanzar veredictos justos sobre los sectores, las organizaciones y los problemas. (Wilcox et.al., 2006, pp. 46-47)

## **1.6 Ámbitos de aplicación**

Los campos laborales en los que un relacionista puede ejercer su profesión son muy variados. Operan en instituciones, como empresas, sindicatos, administraciones públicas, fundaciones, hospitales e instituciones educativas y religiosas. Las personas que trabajan en el sector pueden desarrollar su tarea dentro de departamentos internos de organizaciones, en consultoras externas o en forma independiente en una amplia gama de instituciones que necesitan los servicios de un relacionista público.

La esencia de las Relaciones Públicas es la misma tanto si se utilizan en el campo de la política, como en el de los negocios, el comercio, las relaciones comunitarias, la beneficencia, la recogida de fondos o en otras muchas situaciones distintas que tienen, cada una de ellas, sus necesidades específicas. (Black, 1998, p.15)

Como se mencionó a lo largo del capítulo, el profesional de Relaciones Públicas se nutre de una variedad de técnicas de comunicación y desempeña un papel de integración tanto dentro de la organización como su vínculo con el entorno. En todos los casos su función principal será desarrollar relaciones eficaces con distintas audiencias o públicos, como empleados, consumidores, comunidades locales, accionistas, gobierno y otras instituciones, como también la sociedad en su conjunto y comprender las actitudes,

valores, intereses y expectativas de los mismos para poder concretar las metas de la organización.

Más recientemente la toma de conciencia del hombre de que los recursos del planeta son limitados derivó en una creciente exigencia por parte del público de mayor compromiso o responsabilidad para con la sociedad y el medio ambiente. Esto ha hecho necesario que todas las instituciones, incluidas las empresas y las industrias desarrollen actividades más transparentes. En esta época de responsabilidad y transparencia, ninguna organización debería existir únicamente para alcanzar sus propios fines, sino para servir al conjunto de la sociedad. Nace así un nuevo campo para las Relaciones Públicas que concentra sus acciones en áreas relativas al medio ambiente. Los expertos en Relaciones Públicas serían los encargados de presentar al público los logros medioambientales de las empresas, informar a la alta dirección de la percepción y preocupaciones del público en cuanto a la trayectoria medioambiental de la compañía, persuadir a los directivos de la conveniencia de proteger la reputación de la empresa y dirigir campañas de limpieza medioambiental dentro de la propia compañía instando a los empleados a que atiendan a prácticas ecológicas tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. En el marco de esta nueva conciencia de las empresas como actores sociales, el desarrollo sustentable se presenta como una herramienta de gestión para obtener una ventaja competitiva y las Relaciones Públicas son de vital importancia para el desarrollo de estos programas haciéndose responsables de toda la comunicación sobre medio ambiente. (Wilcox, et.al. 2001)

## Capítulo 2. Desarrollo Sustentable, RSE, Imagen y Reputación.

### 2.1. Definición de Desarrollo Sustentable

La conciencia de la actual crisis ambiental generada por los procesos productivos y el crecimiento poblacional, implica la necesidad de rediscutir el desarrollo debido a los trastornos que él mismo está generando en la naturaleza externa. El concepto de desarrollo sostenible se presenta como un objetivo social, que implica la generación de nuevos valores alineados con el uso racional del medio ambiente. A los efectos de este trabajo, es preciso comprender su significado y alcances.

El concepto, sustentabilidad deriva del inglés *Sustainable Development o Sustainability*, que quiere decir que se puede sostener en el tiempo por sí sólo.

Una de las definiciones más representativa sobre el término fue formulada por primera vez en 1987 en el informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo *Our Common Future* (Nuestro Futuro Común) sobre el futuro del planeta y la relación entre medio ambiente y desarrollo. A partir de allí, se define el término de desarrollo sustentable como “las acciones que satisfacen las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.” Este término engloba dos conceptos fundamentales: “el concepto de necesidades, en particular las necesidades esenciales de los pobres, a las que se debería otorgar prioridad preponderante.”

- “la idea de limitaciones impuestas por la capacidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades presentes y futuras.” (1987 p. 59)

Por consiguiente, según esta perspectiva, el desarrollo sustentable implica la satisfacción de las necesidades básicas de todas las generaciones y extiende a todos la oportunidad de satisfacción de sus aspiraciones para una vida mejor. Asimismo, requiere la promoción de valores que alienten niveles de consumo que permanezcan dentro de los

límites de lo ecológicamente posible y a los que todos pueden aspirar razonablemente. La satisfacción del desarrollo sostenible demanda que las sociedades satisfagan las necesidades humanas aumentando el potencial productivo y asegurando la igualdad de oportunidades para todos. El desarrollo económico y social se debe definir desde el punto de vista de la durabilidad. En definitiva el desarrollo sustentable es un proceso de cambio en el cual la explotación de los recursos, la orientación de la evolución tecnológica y la modificación de las instituciones están acordes y acrecientan el potencial actual y futuro para satisfacer las necesidades humanas. El desarrollo sustentable incorpora a la conservación de la naturaleza (sustentabilidad ecológica), la sustentabilidad social, y también una sustentabilidad económica. (Our common future, 1987)

No obstante, el concepto de desarrollo sostenible posee múltiples interpretaciones. Otros autores plantean que el desarrollo sustentable consiste en:

Sostener los recursos naturales (Carpenter,1991); sostener los niveles de consumo (Redclift,1987); lograr la sostenibilidad de todos los recursos: capital humano, capital físico, recursos ambientales, recursos agotables (Bojo,1990); perseguir la integridad de los procesos, ciclos y ritmos de la naturaleza (Shiva,1989); sostener los niveles de producción (Naredo,1990). (Artaraz, 2002, p.2)

El esquema elaborado por el *World Resources Institute (WRI)*, conocido como *Triple Bottom Line* plantea a las sustentabilidad desde una triple dimensión. Según esta perspectiva el desarrollo sustentable responde a tres criterios: la sustentabilidad ecológica o ambiental, la social, y por último la sustentabilidad económica.

Esta representación de la tridimensionalidad de la sustentabilidad, cuya área central representa el equilibrio para el desarrollo sostenible, abarca los diferentes sectores a los cuales el desarrollo capitalista debería prestar atención. (2002)

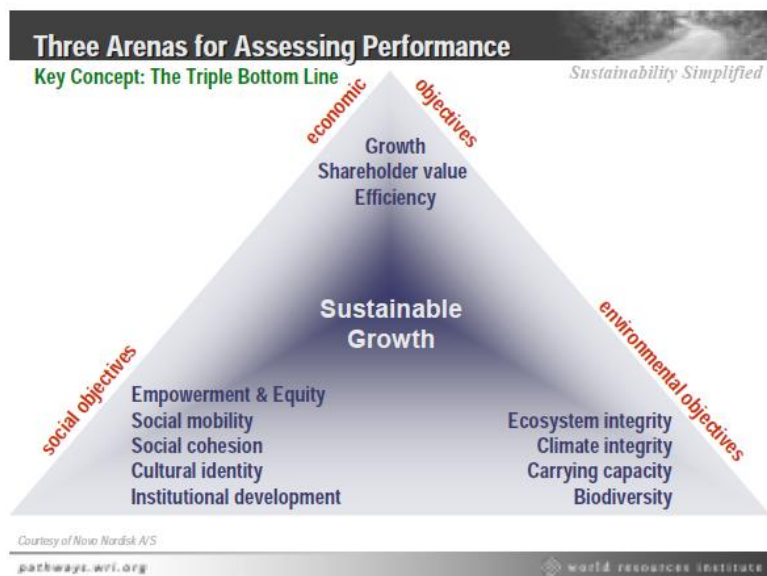


Figura 1: Tres dimensiones del concepto de sustentabilidad. Fuente: World Resources Institute. (2002). *Sustainability Simplified*. Citado en: Foladori, G. (2002). Avances y límites de la sustentabilidad social. *Economía, Sociedad y Territorio*, 3, (12), 623. [Revista en línea]. Recuperado el 1/09/11. Disponible en: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd26/avances.pdf>

El concepto de sustentabilidad ecológica hace referencia al equilibrio y mantenimiento de los ecosistemas, la conservación y el mantenimiento de un caudal genético de las especies, que garantice la capacidad de sobreponerse a los impactos externos. La sustentabilidad ecológica corresponde al concepto de conservación de la naturaleza

La noción de sustentabilidad económica, está relacionada con la idea de corregir los procesos productivos para obtener un desarrollo capitalista sustentable a través de sustituir los recursos naturales no renovables por los renovables, y también de disminuir tendencialmente la contaminación. Se considera sustentabilidad económica las cuestiones relacionadas con la eficiencia, el crecimiento y la retribución de valor. (Folarodi, 2002)

Por último, la sustentabilidad social hace referencia al concepto equidad. Esta dimensión distingue tres tipos de equidad. El primero es la equidad intergeneracional que implica considerar en los costes de desarrollo económico presente la demanda de generaciones



futuras. El segundo, es la equidad intrageneracional, que involucra el incluir a los grupos más desfavorecidos en la toma de decisiones que afecten a lo ecológico, a lo social y a lo económico. El tercer tipo es la equidad entre países, que busca cambiar los abusos de poder producidos por los países desarrollados sobre los que están en vías de desarrollo. (Artaraz, 2002)

Esta definición implica que el desarrollo económico debe ser respetuoso del medio ambiente y estar acompañado por el bienestar social para ser sostenible en el largo plazo.

Todas estas acepciones coinciden en que desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades y que para lograrlo, las medidas a considerar deberán ser económicamente viables, respetar el medio ambiente y ser socialmente equitativas. El desarrollo sostenible comprende: prosperidad y justicia social, satisfacción de las necesidades de todos los seres humanos, equidad en el acceso a los recursos y a las oportunidades de desarrollo, incremento de la calidad de vida, sin usar los recursos naturales más allá de las capacidades de la tierra para mantener la vida en toda su diversidad.

De acuerdo con esta concepción, en el ámbito empresarial, el desarrollo sostenible hace referencia al desempeño de una organización basado en la triple cuenta de resultados, de modo que los beneficios de la empresa no se miden solamente teniendo en cuenta su rentabilidad financiera, sino también la rentabilidad social y medioambiental. Es decir, que las empresas deben hacer un balance entre la sociedad, el planeta y las utilidades. Dicho de otra manera, supone que la empresa se oriente no solo hacia la maximización de los beneficios económicos sino también al bienestar social y protección ambiental.

## **2.2. Definición de Responsabilidad Social Empresaria.**

La creciente competencia empresarial en todos los ámbitos de la economía y la demanda constante de un cambio en la naturaleza de la relación empresa-sociedad, da origen a una nueva racionalidad empresarial. La maximización del beneficio económico, como misión central de la empresa, deja paso a un nuevo rol de las empresas que exige una nueva forma de orientar la gestión empresarial en base a una ética de la responsabilidad.

La idea de Milton Friedman que la empresa privada sólo debía rendir cuentas a sus accionistas, y producir beneficio y la de la filantropía, han sido reemplazadas por un nuevo paradigma en el que las organizaciones atienden las demandas de todos los *stakeholders* (o grupos de intereses) y buscan el equilibrio entre su rol económico y social con el objetivo de alcanzar el bienestar común.

La responsabilidad social es un tema que ha despertado en los últimos años un enorme interés y que pone de manifiesto la inquietud sobre el papel que las empresas deben desempeñar en el ejercicio de sus funciones en la sociedad. Si bien existen diferentes definiciones propuestas por autores, instituciones y organismos, todas coinciden en que se trata de una forma de gestionar la empresa que combina los objetivos económicos con los impactos sociales y medioambientales.

La Comisión de las Comunidades Europeas (2001) en el Libro Verde, define a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) 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).

Una de las definiciones más importantes en América Latina es la del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil 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, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.” (2005, p. 3).

Paladino (2004) considera a la RSE como un agente de control que ayudaría a solucionar cualquier daño que pueda ocasionar la empresa por su actividad productiva. Considera que el desempeño social de la organización hace referencia a la capacidad de una empresa para responder a las demandas de la sociedad. Es decir, que existe una responsabilidad de la empresa para con la sociedad que va más allá de los límites tradicionales de acción y responsabilidad y que implica una visión desarrollada del trabajo de la empresa orientado a la sociedad.

Cuando se habla del concepto responsabilidad es preciso distinguir entre lo que se denomina responsabilidad interna y la responsabilidad exigible. La responsabilidad interna, conocida en el idioma inglés como *responsability* se refiere a aquello por lo cual una persona, empresa u organización se siente internamente responsable y comprende juzgarse a sí mismo en relación con sus ideales y conciencia. El término inglés *accountability*, hace referencia a la responsabilidad exigible y alude a la rendición de cuentas que una persona debe hacer ante otro debido a una delegación o compromiso asumido. A partir de los términos definidos anteriormente, se puede entonces establecer que cuando se habla de responsabilidad social de una organización, es necesario distinguir la responsabilidad interna, que es aquella que la organización siente hacia sus integrantes y miembros de su comunidad, de la que le es exigible y por la cual debe rendir cuentas frente a una autoridad que exige su cumplimiento.

El cumplimiento por parte de una empresa de las normas obligatorias sobre la responsabilidad social exigible es una conducta moral, ya que remite a la ley y a la estructura social en la que se desarrolla. Las organizaciones que cumplen con la normativa vigente son socialmente responsables por imposición, lo cual no implica que también lo puedan hacer por elección cuando van más allá de lo que la ley les exige. El incumplimiento de las normas es considerado un delito susceptible de ser sancionado. (Schvarstein, 2003)

Se puede decir entonces, que una organización es socialmente responsable cuando constituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales (de salud, de acceso a la justicia, educación, seguridad, medio ambiente) de sus integrantes y de su comunidad.

La RSE implica una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente en el marco de un nuevo contrato empresa-sociedad. (Pagani,2011,p.1)

Desde el punto de vista histórico, se origina como una consecuencia de los diferentes cambios que ha sufrido el mercado y los modelos económicos a lo largo de la historia. Con el surgimiento de la globalización, se constituye un nuevo modelo económico marcado por nuevas relaciones productivas y sociales determinadas por los cambios tecnológicos. Lejos de contribuir a disminuir las desigualdades sociales, la globalización acentuó la marginalidad y la exclusión social. Ante un Estado más fuerte y controlador pero menos eficiente tanto en su rol intermediario entre el capital y el trabajo, como en la administración de los recursos destinados al bienestar social, era necesario llevar adelante políticas y programas referidos a los problemas sociales a través de nuevas formas de gestión política y social. Las empresas se presentan como un actor clave en este proceso al asumir ante la sociedad su responsabilidad y contribuir a la resolución de los problemas.

En un contexto socioeconómico soportado sobre una economía que actúa bajo un sistema global, en el que el sector público vive en una continua amenaza y su capacidad de influencia ha cedido en favor de una empresa con un mayor poder económico y político, surge la RSE. Las compañías comienzan a adquirir una mayor participación en las cuestiones político-sociales desplazando al Estado de muchas de las funciones que tradicionalmente se le habían atribuido y se configuran como la mayor institución social y el más importante motor de cambio y de progreso de las sociedades. La RSE pasó de ser una acción que realizaban las empresas a conformar un área dentro de ellas y ser parte de las mismas, transformándose en una herramienta fundamental para alcanzar la sustentabilidad. (Cardozo, 2003)

En la actualidad, son muchas las compañías que desarrollan dentro de sus organizaciones actividades de responsabilidad social enfocadas a la ayuda de la comunidad, el bienestar de sus empleados, la ética organizacional y las más innovadoras se enfocan en el cuidado del medio ambiente. Procuran buscar un equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado ambiental y el desarrollo social, de forma tal de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la calidad de vida las de las generaciones futuras. Las organizaciones están empezando a comprender la importancia de su participación como actores sociales dentro del esquema del desarrollo sostenible, y han elegido apostar por el respeto al medio ambiente, conscientes de que su futuro está en riesgo.

### **2.3. Sustentabilidad y RSE**

En la actualidad, existe una discusión que plantea si la sustentabilidad es un campo comprendido dentro del concepto de Responsabilidad Social Empresaria o si por el contrario, es un campo más amplio que engloba las actividades de RSE.

En Europa se considera a la RSE como un concepto amplio y abarcativo con la sustentabilidad por debajo, mientras que en los Estados Unidos, consideran al desarrollo sustentable como un concepto que incluye a la RSE.

Aunque muchas personas utilizan los términos responsabilidad social y desarrollo sostenible de manera intercambiable, y existe una relación cercana entre ellos, son conceptos diferentes.

Como se mencionó anteriormente el desarrollo sostenible es un concepto ampliamente aceptado que obtuvo su reconocimiento internacional después de la publicación en 1987 del informe *Nuestro Futuro Común* de la Comisión Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo que consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta y sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades. Implica tres dimensiones económica, social y ambiental que son interdependientes. Su objetivo es alcanzar la sostenibilidad de la sociedad como un todo y del planeta y no se refiere a la sostenibilidad o a la viabilidad de una organización específica. La sostenibilidad de una organización individual puede ser compatible o no con la sostenibilidad de la sociedad como conjunto. El consumo sostenible, el uso sostenible de los recursos y los medios de vida sostenibles están asociados a la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto.

En cambio la responsabilidad social tiene a la organización como su centro de interés. De acuerdo a la definición aportada por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en su norma ISO 26000, es un modo de gestionar la empresa que abarca las responsabilidades de una organización ante los impactos que provocan sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. Implica un comportamiento transparente y ético que contribuye al desarrollo sostenible, que toma en cuenta los intereses de las partes, cumple con la legislación aplicable y es coherente con la normativa internacional.

Es necesario que esté integrado en toda la organización y se lleve a la práctica en todas sus relaciones respetando los derechos humanos. (2009)

La responsabilidad social, está estrechamente ligada con el desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible se refiere a objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas y resume las expectativas más amplias de la sociedad que deberían ser tomadas en cuenta por las organizaciones para actuar responsablemente. Por lo tanto, cuando una organización ejerce la responsabilidad social el objetivo global es maximizar su contribución al desarrollo sostenible.

De tal modo, la sustentabilidad se presenta como un concepto abarcador que incluye a la responsabilidad social y al conjunto de principios que ésta implica, que juegan un papel fundamental en la satisfacción de las necesidades del planeta para alcanzar un desarrollo sostenible. Es decir, que la RSE es un camino empresarial hacia la sustentabilidad. Es un modelo de gestión estratégico con una visión de negocio basada en la creación de valor tanto económico, social y ambiental y con capacidad de crear relaciones de calidad con todos los públicos de interés con los que una organización se vincula. Mientras que la sustentabilidad consiste en alcanzar la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto mediante la acción coordinada de todos los actores sociales que actúan en el escenario económico, político y social tanto a nivel global como local.

La figura 2 sintetiza de forma clara la relación que existe entre el concepto de desarrollo sostenible y el de responsabilidad social.

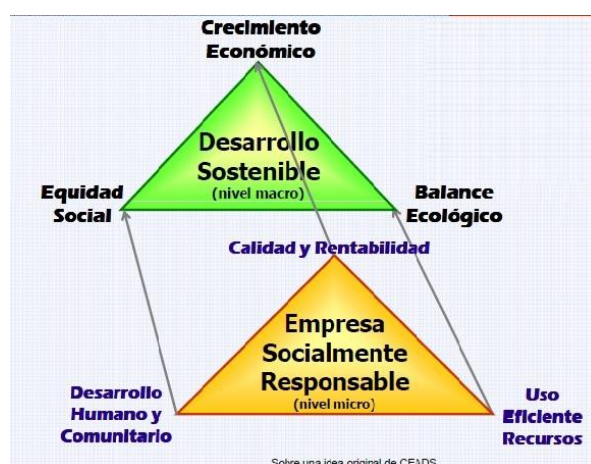


Figura 2 Desarrollo sustentable y RSE. Fuente: Roca A. (2009). Introducción a la responsabilidad Social Empresaria. Hacia una gestión económica, social y ambientalmente responsable. Recuperado el 11/09/11. Disponible en: [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=descargas&id\\_cat=6](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=descargas&id_cat=6)

## **2.4. Definición de Imagen**

En la actualidad, la palabra imagen es utilizada para definir gran cantidad de cosas o fenómenos. Debido a la polisemia del término se pueden encontrar diversas definiciones.

Sanz de la Tajada define a la imagen corporativa como:

El conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno. (1996, p.21)

Si se analiza y desglosa esta definición se podrán encontrar varios puntos importantes. En primer lugar, la imagen es una representación mental, es decir una idea o estereotipo sobre la organización o institución, no lo que realmente es. En segundo lugar, se crea en los públicos. De acuerdo a las características propias, los públicos forman en su mente un conjunto de atributos u opiniones particulares en torno a la compañía. En tercer lugar, se origina como resultado de las experiencias, actitudes e información que los públicos adquieren en contacto con la organización. En cuarto y último lugar, es la percepción que los públicos tienen de la cultura organizacional, es decir de sus valores, creencias, comportamientos y actitudes. De acuerdo a esta conceptualización la imagen de una organización, institución o persona se diferencia según los distintos grupos con los que se relaciona.



Según Capriotti (1999) existen tres tipos de imagen: la imagen ficción, la imagen ícono y la imagen actitud.

La imagen ficción o representación ficticia, se refiere a la concepción de la imagen como un objeto creado, con escasas similitudes con la realidad, construido para crear determinado fin. Capriotti considera que esta concepción de imagen no debería utilizarse para definir lo que es la imagen corporativa, ya que parte de la connotación negativa que la imagen es una falsificación de la realidad. La imagen ícono es la representación visual de un objeto de la realidad. Hace referencia a que la imagen es lo que se ve de una persona o institución. En el ámbito empresarial esta noción hace referencia a los elementos de la identidad visual de una persona, empresa, institución. Es decir, el logotipo, el isotipo y los colores corporativos que representan a una empresa o individuo. Limitar la imagen corporativa de una empresa, solamente a la figura material que representa (isologotipo) es una idea vaga, ya que juzgar únicamente por lo que se ve, resulta insuficiente. Siempre existe algo más allá de la simple imagen. Por último se encuentra la imagen actitud, que es la representación mental acerca de un objeto o persona. Esta concepción se encuentra estrechamente vinculada con la idea que la imagen es producto de la evaluación que los públicos realizan como consecuencia de la interpretación de la información acerca de la organización. Plantea que la imagen está compuesta por tres elementos: el cognitivo que alude a cómo se percibe una cosa (los pensamientos e ideas que una persona se forma sobre un objeto o empresa); el emocional que refiere a los sentimientos que provoca una persona u organización y el conductual que supone la predisposición a actuar de una determinada manera ante un individuo o institución. Esta última concepción presentada por Capriotti será la definición de imagen que considerará el presente trabajo.

Son varias las funciones principales que posee la imagen para una compañía. De acuerdo con Joan Costa la imagen permite transmitir la personalidad de la organización, es decir su verdadera identidad. A su vez, una imagen positiva otorga a la institución

notoriedad y prestigio, influye sobre las actitudes de sus diversas audiencias, alcanza su confianza y fidelidad y consolida una opinión pública favorable. Asimismo, una buena imagen pública permite alcanzar el liderazgo de la compañía en su rubro. Comercialmente, optimiza las ventas, garantiza el lanzamiento de nuevos productos y servicios, permite la apertura de nuevos mercados y atrae a nuevos inversores. Comunicacionalmente, poseer una imagen positiva brinda seguridad y credibilidad a toda comunicación que haga la empresa, así como también reduce la cantidad de mensajes involuntarios y perjudiciales para la misma. Del mismo modo, una imagen sólida, eficientemente constituida, y sostenida en el tiempo, deviene en una reputación corporativa que beneficia a la organización en sus planes futuros. (2006)

Dada la situación del mercado actual, mencionada en el capítulo anterior, la diferenciación de los productos y servicios es su principal dificultad, la imagen corporativa se convierte en un activo intangible creador de valor que permite a la organización diferenciarse de sus competidores en el mercado. En función de lo expuesto y analizado se puede afirmar que no existe una única imagen corporativa, sino que existen tantas imágenes como públicos con los que se relaciona una organización. La imagen condicionará en mayor o menor medida la forma en que los individuos interactúen con la compañía.

## **2.5. Definición de Reputación**

“Lograrás una buena reputación si te esfuerzas por ser lo que quieres parecer” (Sócrates)

La reputación corporativa en nada se diferencia de cualquier clase de reputación. Tradicionalmente se empleaba el término para referirse a las personas u organizaciones que se caracterizaban por un proceder meritorio, o por todo lo contrario.

Charles Fombrun, principal teórico de la reputación corporativa, considera a la reputación como “una representación colectiva de las acciones pasadas de la organización y de sus

propuestas de futuro, que describe cómo las audiencias clave interpretan las iniciativas de una entidad y evalúan su capacidad de entregar resultados valorados.” (1996)

La reputación corporativa es “el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen del comportamiento corporativo de la misma a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas y con la comunidad en general.” (Modelos Villafañe & Asociados, (s.f.))

Para autores como Fombrun, y Villafañe, la reputación es el resultado del mantenimiento de una imagen positiva en los públicos durante un período de tiempo prolongado.

En definitiva, la reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa que armoniza los activos duros (resultados económicos financieros, calidad de la oferta comercial) y los blandos (responsabilidad social corporativa, la calidad laboral) a lo largo del tiempo. Es la consecuencia tanto de una relación eficaz y comprometida que la compañía mantiene con sus *stakeholders*, como de una imagen corporativa consolidada. (Villafañe, 2003)

La reputación requiere de tres condiciones *sine qua non* para producirse y convertirse en valor. En primer lugar, la sensibilidad corporativa que implica la existencia de valores con sentido y significados claros para todos los miembros de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros y su responsabilidad con la sociedad. La segunda condición requiere un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con los diferentes públicos. Por último, necesita una actitud proactiva en la gestión y en la comunicación de la reputación.

Son muchas las ventajas competitivas que admite una buena reputación corporativa, permite mejorar los resultados económicos, aumentar el valor comercial de los productos y servicios, afrontar situaciones de crisis, y constituye la base de un nuevo liderazgo que desplaza las variables clásicas basadas en el valor de mercado bursátil que posee una

empresa. Este nuevo concepto de liderazgo propone en cambio variable más intangibles que se concentran en ser la empresa más atractiva para los clientes, la más hábil en la captación y retención del talento y la más responsable socialmente.

Un último aspecto importante a destacar relacionado con la reputación es el que se refiere a su diferencia con la imagen corporativa. Si bien la reputación es producto de una imagen positiva mantenida a lo largo del tiempo y ambas configuran la percepción pública de una compañía, existe entre ellas diferencias fundamentales. La imagen se basa en percepciones, es difícil de objetivar, genera expectativas asociadas a la oferta, tiene un carácter coyuntural y se construye fuera de la compañía. La reputación, en cambio, se basa en comportamientos, es verificable empíricamente, genera valor económico, tiene un carácter estructural y duradero y se genera en el interior de la compañía. (Villafañe, 2001)

La reputación corporativa, uno de los conceptos emergentes dentro del ámbito corporativo actual, es una de las principales fuentes del valor intangible de las empresas y síntesis de los factores de éxito. La reputación de una empresa es uno de los activos más importantes y se manifiesta a partir de sus resultados económicos-financieros, la calidad de los productos y servicios que ofrece, las condiciones del clima laboral interno, su ética y responsabilidad social, su capacidad de innovación y su presencia internacional. (Villafañe, 2007, p 84)

## **2.6. Imagen, Reputación y Responsabilidad Social Empresaria**

Muchas organizaciones, utilizan a la comunicación como herramienta para difundir sus acciones solidarias como forma de obtener el reconocimiento de marca necesario para permanecer y diferenciarse dentro de un mercado cambiante y competitivo. De esta manera, la estrategia comunicacional consiste en lograr que el público vincule a la marca con la responsabilidad social para vender indirectamente el producto o servicio

Cuando las iniciativas responsables se diseñan y ejecutan en forma programada y estratégicamente, no sólo se entrega un valor agregado a los receptores, sino que además se busca reforzar la reputación y asociar la empresa a una buena causa. Su objetivo parece ser meramente comercial, sólo les interesa hacer obras con repercusión hacia afuera que generen impacto para ser relevadas por los medios de comunicación y lograr asociar la imagen de la empresa con una acción de bien público. Contrariamente a esta actitud, hay compañías que canalizan su ayuda en forma interna y consideran que quien ha recibido el beneficio ya lo sabe y que no es necesario que nadie más lo sepa, sólo están interesadas en cubrir las demandas sociales educativas de salud, culturales o ambientales. (Cazenave, (s.f.))

Si bien la comunicación sirve para que las organizaciones sean reconocidas dentro de un mundo globalizado, fundamentalmente dentro del ámbito de la RSE, sólo lo lograrán aquellas empresas que incorporen a su cultura organizacional prácticas responsables y sustentables que trasciendan más allá de la comunicación y marquen la diferencia en nuestro planeta. Si las iniciativas responsables sólo se dirigen hacia el exterior sin ser proyectadas en su interior, se producirá en la imagen de la compañía un desfase entre lo que proyecta y su realidad. La inconsistencia entre el discurso de la organización y lo que hace la misma dará como resultado la pérdida de credibilidad tanto en el ámbito público como interno.

Frecuentemente los consumidores son atraídos por marcas y compañías reconocidas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la RSE. Estudios realizados, demuestran que en Argentina, los consumidores (65% de los consultados) tienen en cuenta aspectos asociados con la RSE de la empresa a la hora de definir la compra, se muestran sensibles a sus acciones y buscan recibir información precisa y detallada. (Ipsos, 2003) Una empresa considerada socialmente responsable, puede beneficiarse de su reputación entre el público, pero también de su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando la habilidad de la empresa para atraer capitales y asociados.

En el año 2004, la socióloga Florencia Roinstein, realizó una investigación que procuraba demostrar la existencia de una relación entre la imagen de la opinión pública sobre una empresa y el desarrollo de un programa de RSE. A partir del estudio de diez compañías líderes de la Argentina, concluyó que para la mayoría de las organizaciones generar un vínculo proactivo, de desarrollo y cooperación con la comunidad forma parte de su identidad corporativa y del éxito de su negocio. Dos de las razones identificadas serían por un lado, que la mayor proximidad e integración entre empresa y sociedad favorecen oportunidades de negocios, y por el otro que las empresas que desarrollan estos programas transmiten los valores que impulsan a través de estas acciones a las marcas de los bienes y servicios que ofrecen. (2004, p.26)

Las compañías, en su mayoría, recurren a la responsabilidad como una herramienta para reforzar su reputación e imagen de marca, las fortalezas más valoradas dentro del ámbito empresarial. Las prácticas de marketing responsable tienen el potencial de fortalecer o fragilizar la opinión del público con respecto a una empresa o a su marca. Una buena reputación por un fuerte compromiso con los consumidores puede generar lealtad y confianza y proveer un espacio seguro en tiempos de crisis, teniendo un público más tolerante. Del mismo modo, algunas prácticas de marketing responsable son vistas de manera negativa y pueden perjudicar la imagen de marca y la reputación de una empresa. (Valor,(s.f.))

La responsabilidad corporativa ha alcanzado una difusión importante y hoy forma parte de la agenda de casi todas las compañías. Las acciones realizadas por la RSE son necesarias para la construcción de una identidad corporativa. También son utilizadas como parte de una estrategia competitiva de las empresas, como instrumento de legitimación social y como una contribución importante a la formación de su capital, ya que favorecen en el mediano y largo plazo a la producción final de utilidades, reduciendo costos operativos, mejorando el desempeño financiero, contribuyendo a una mayor

igualdad social comunitaria y apoyando un crecimiento económico sostenible. (Vanney, (s.f.))

La participación activa en acciones con la sociedad y el ambiente, generan una reputación positiva tanto dentro como fuera de la empresa. La responsabilidad social se convierte en un asunto de reputación social. Es una forma de hacer negocios que le garantiza a la empresa, un mayor crecimiento económico y sostenibilidad a lo largo del tiempo. El objetivo principal que persigue la responsabilidad social corporativa radica en el impacto positivo que estas prácticas generan en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación.

El valor de la responsabilidad social corporativa comienza a integrarse de forma progresiva en la estrategia de las compañías, no sólo por su buena imagen social sino también por los beneficios que ofrece a lo largo del tiempo en desempeño de las empresas. En definitiva el desempeño de una organización en el ámbito de la responsabilidad social pueden influir, entre otras cosas en: la ventaja competitiva; su reputación; su capacidad para atraer y retener a trabajadores, clientes o accionistas; y su capacidad para mantener buenas relaciones con la comunidad donde opera.

## **2.7. Sustentabilidad variable para la creación de la Imagen y Reputación**

Al igual que la responsabilidad social empresaria, la sustentabilidad se presenta como una variable que influye en la creación de una imagen y reputación positiva de una organización.

Según la encuesta realizada a nivel mundial por McKeinsey en el 2010 a 1,946 altos ejecutivos de diferentes industrias, la mayoría de los encuestados ven a la sustentabilidad como una fuente potencial de valor. El 76 % de los ejecutivos considera que la sustentabilidad contribuye positivamente a la creación de valor. Asimismo el 72 % de los encuestados consideran a la sustentabilidad como un factor muy importante para la gestión de la reputación corporativa y la estrategia corporativa en general.

Teniendo en cuenta que la sustentabilidad implica el bienestar, social, la protección ambiental y la maximización de los beneficios económico de una organización, la gran mayoría de los encuestados (70%) centran su atención en el medio ambiente. Dicen que el cambio climático es un factor muy importante en la gestión de la reputación corporativa. Probablemente este interés por parte de los ejecutivos refleja la creciente preocupación pública que existe a nivel mundial sobre el cambio climático.

Es evidente que existe una estrecha relación entre la incorporación de la sustentabilidad dentro de la estrategia de negocios y la gestión de una reputación positiva. Ante un creciente interés por parte de la sociedad en general, la aparición de exigencias regulatorias y la presión ejercida por los distintos grupos de intereses de un mayor compromisos social y ambiental por parte de las empresas, se podría decir que la adopción de un modelo de negocios alineado con el concepto de sustentabilidad permitiría a la organización presentarse ante la sociedad como un actor responsable mejorando su imagen y construyendo un reputación positiva.



## Capítulo 3. Empresas y Medio Ambiente

### 3.1. Escenario ambiental

Se entiende por medio ambiente al complejo sistema constituido por el hombre y su entorno. El término hace referencia a la relación sociedad-naturaleza, que considera que el hombre está integrado en redes sociales que condicionan su comportamiento y que dicho entorno es un medio natural modificado por el comportamiento social a lo largo de la historia. (Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación Argentina y Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), 2004). Es decir, que el medio ambiente es un conjunto de factores externos a la naturaleza del hombre que afectan y condicionan las circunstancias de vida de un individuo o de la sociedad en su conjunto. Es el entorno en donde se desarrolla la vida de los seres vivos.

El ser humano ha afectado la naturaleza desde sus épocas más primitivas. Todas las actividades que realiza el hombre, de la más simple a la más compleja, generan un impacto en el ecosistema en el que se desarrollan. Desde la revolución industrial, el modelo económico capitalista hizo uso del planeta como principal fuente para el funcionamiento del sistema. En la actualidad, las problemáticas medioambientales manifiestan el deterioro que está sufriendo el planeta como consecuencia del uso indiscriminado por parte del hombre de los recursos naturales. Según los datos aportados por la *World Wide Foundation for Nature (WWF)* en el informe Planeta Vivo 2010, la población mundial utilizó durante 2007 recursos renovables que tardarán un año y medio para regenerarse, y plantea que de continuar esta tendencia, la humanidad necesitará la capacidad de dos planetas para 2030, previendo el aumento de la población global.

Las consecuencias de la influencia del hombre sobre el medio ambiente son evidentes. De acuerdo con *la WWF*, la biodiversidad disminuyó un 30% entre 1970 y 2007 a nivel global. (2007) El informe del Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático de las Naciones Unidas (*IPCC*), publicado en el año 2007 destaca que el promedio de la

temperatura global durante los últimos 100 años (1906-2005) aumentó 0,74°C y que la cubierta de hielos permanentes y de nieve ha decrecido a escala global. La mayor parte del calentamiento global en los últimos 50 años es atribuible al aumento observado de las concentraciones de gas de efecto invernadero producto de la quema de combustibles fósiles generados por la actividad humana. El IPCC considera que la influencia del hombre continuará cambiando la composición de la atmósfera en el siglo XXI y por lo tanto la temperatura del planeta.

El nivel del mar subió por término medio entre 10 y 20 centímetros durante el siglo XX, y para el año 2100 se prevé una subida adicional de 9 a 88 cm. El aumento de las temperaturas hace que el volumen del océano se expanda, y la fusión de los glaciares y casquetes polares aumenta el volumen de agua. Como consecuencia el mar podría invadir regiones de diversos países y provocar la desaparición total de algunas naciones. (Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, s.f.)

El estudio de los ecosistemas publicado por las Naciones Unidas en el 2005, afirma que los ecosistemas esenciales, base del bienestar humano y del desarrollo económico, están sufriendo un proceso de deterioro. El 60% de los servicios que ofrecen los ecosistemas de forma gratuita, tales como el agua y la tierra, se están explotando de manera insostenible.

Las catástrofes de la naturaleza (sequías, inundaciones, incendios, extinción de flora y fauna), la contaminación del aire, la pérdida de fertilidad de los suelos y la escases de agua dulce, el agotamiento de los recursos naturales tanto renovables como no renovables, y la pérdida de los ecosistemas producto de la deforestación, la alteración y fragmentación del hábitat, la sobreexplotación de especies silvestres y la contaminación, también son prueba de la degradación ambiental provocada por el hombre.

Según el informe sobre las Perspectivas del Medio Ambiente en América Latina y el Caribe, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

(PNUMA), las dos causas principales de la degradación ambiental en el mundo son la pobreza de la mayoría de los habitantes del planeta y el consumo excesivo por parte de la minoría. Los expertos sostienen que “a mayor pobreza, mayor deterioro ambiental, y a mayor deterioro ambiental, menores recursos y menores posibilidades de generar medios de vida”. (2000)

Es indiscutible que el deterioro del medio ambiente acarrea una serie de consecuencias realmente alarmantes en el planeta, que a través de los años se verán incrementadas. Los efectos producto del cambio climático, repercuten directamente sobre la vida humana.

Según el coordinador del Departamento de Medio Ambiente y Salud Pública de la Organización Mundial de la Salud (OMS) Carlos Corvalán, “trece millones de personas mueren cada año debido al deterioro del medio ambiente, y 200.000 de ellas, lo hacen como consecuencia directa del cambio climático.” Por su parte, el presidente de la *International Society for Environmental Epidemiology*, Anthony McMichael, dijo “que de las 200.000 muertes anuales a causa del cambio climático, la mayor parte se concentra en los países más pobres”. ( 2007)

El Global Humanitarian Forum afirma en su informe *The Human Impact Report: Climate Change – The Anatomy of a Silent Crisis* (2009) que:

325 millones de personas están afectadas en la actualidad por el cambio climático y 660 millones lo estarán dentro de veinte años. El cambio climático es responsable de 300.000 muertes en el año 2008, esta cifra llegará a las 600.000 muertes para 2030... Asimismo los países empobrecidos cargan con el 90% de los impactos del cambio climático, en ellos se encuentran el 95% de los afectados y el 99% de las muertes. Sin embargo los 50 países más pobres del mundo solo aportan el 1% de los gases de efecto invernadero.

Se puede decir que el aprovechamiento de los recursos no es equitativo, el consumo desenfrenado de los países desarrollados resulta perjudicial para los países en desarrollo, quienes se quedan sin los recursos naturales. Los desastres relacionados con el clima como el hambre, el aumento de enfermedades, la pobreza y la pérdida de los medios de subsistencia conforman una amenaza para la estabilidad política y social.

Las causas y consecuencias del deterioro del medio ambiente son conocidas mundialmente. El cambio climático es el reto más importante y complejo que enfrenta el siglo XXI pues pone en riesgo la sustentabilidad de la vida en el planeta. Sus impactos son apreciables, y se intensificarán con el paso del tiempo de seguir con esta actitud. El problema radica en que el hombre utiliza y explota los recursos de la tierra a una velocidad superior a su capacidad de regeneración provocando que se extingan o escaseen, es decir que el hombre vive por encima de sus posibilidades. Las perspectivas sociales, económicas y ambientales que plantea esta situación reclaman una toma de conciencia y un compromiso más profundo de la sociedad en su conjunto, destinado a preservar el hábitat y la calidad de vida en el planeta. Es preciso que tanto los individuos como las instituciones (públicas y privadas) adquieran de manera urgente un conocimiento y un comportamiento ecológico que permita un desarrollo que no exceda los límites, es decir que permita un desarrollo sustentable.

Por lo tanto, la protección ambiental no puede plantearse hoy en día como un dilema frente al desarrollo, sino como uno de sus elementos y factor esencial para el desarrollo de las futuras generaciones. Cuando se habla de desarrollo sustentable se hace referencia a un crecimiento económico con equidad social y con preservación y cuidado de los recursos naturales. Es evidente que la transición hacia un modelo de desarrollo sustentable requiere un cambio cultural profundo de toda la sociedad. Las empresas, como actores sociales, juegan un papel primordial, ya que, son directa o indirectamente

las principales generadoras de trabajo, las principales consumidoras de recursos naturales y generadoras de impactos ambientales.

### **3.2. Empresas contaminantes**

El escenario ambiental actual signado por la contaminación del aire, del agua y los suelos, la sobre explotación y el agotamiento de los recursos renovables y no renovables y la desigualdad social es consecuencia del modelo de desarrollo económico implementado por el hombre. Las organizaciones como principales actores del mercado impactan con sus decisiones y actividades en el medio ambiente, presentándose como uno de los responsables del deterioro ambiental.

En el año 2010, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la iniciativa bautizada como Principios para Inversiones Responsables, apoyada también por la ONU, encargaron a la consultora londinense Trucost un estudio sobre las actividades de las mayores empresas del mundo. La consultara estudió el impacto ambiental a través del análisis de los costos (en dólares) de los daños producidos al medio ambiente de las tres mil empresas más grandes del mundo. Trucost calcula el costo del daño ambiental a nivel mundial de los siete impactos ambientales más importantes que provocan las empresas relacionados con el uso insostenible de los recursos naturales, las emisiones de gases de efecto invernadero y la contaminación. Evalúa las implicaciones financieras del uso insostenible de los recursos naturales y la contaminación por las empresas.

Según los valores aportados por el estudio realizado e infiriendo que a mayor costo mayor es el impacto y la contaminación en el medio ambiente producido por la empresa o el sector, resulto ser que el sector más dañino para el ambiente es aquel integrado por las compañías de servicios, como las proveedoras de gas, electricidad y agua cuyo daño ambiental representan 400 mil millones de dólares y son los principales responsables de la emisiones de gases de efecto invernadero.

Los otros dos sectores con mayor impacto negativo sobre el medio ambiente fueron por un lado, el sector industrial que incluye la minería, la explotación forestal y la industria químico-farmacéutica con un costo ambiental aproximado de 300 mil millones, y por el otro los productores de bienes de consumo como por ejemplo automóviles, alimentos, bebidas y juguetes con un costo apenas por debajo de los 300 mil millones.

Los daños causados por la minería y otras actividades similares contribuyeron significativamente a las emisiones de gases invernadero. Mientras que los productores de bienes de consumo, sobre todo los de bebidas y alimentos, el daño proviene del uso excesivo de las reservas de agua, seguido de los gases invernadero y la contaminación por el uso de fertilizantes y pesticidas.

Por último, los cuatro sectores considerados de menor impacto para el medioambiente fueron las telecomunicaciones, la sanidad, la tecnología y los servicios financieros cuyos daños representan en cada caso un costo menor a 25 mil millones de dólares.

Este estudio revela el vínculo que existe entre las empresas y el deterioro ambiental. Presenta los sectores u organizaciones más contaminantes a nivel mundial y los efectos o impactos de la actividad de dichas organizaciones que provocan en el ambiente. Expone la responsabilidad que las compañías deberían reconocer y aceptar como principales sujetos contaminantes.

Según la encuesta realizada en el 2007 a 2.192 altos ejecutivos de todo el mundo por McKinsey Quarterly, la revista de negocios de McKinsey & Company, la mayoría de los ejecutivos consideran al cambio climático como un elemento clave y estratégicamente relevante a tener en cuenta en sus decisiones. El 60% de los encuestados dijeron que para sus compañías el cambio climático es un elemento algo o muy importante a considerar en la estrategia global de la empresa. Sin embargo, el 44% consideran que el cambio climático no es un elemento importante en su agenda. Asimismo, el 55% de los

ejecutivos opina que el lugar que ocupa el cambio climático dentro de la estrategia de sus organizaciones es poco e insuficiente. (McKinsey & Company, 2008, p.2)

El estudio revela que la preocupación por la protección ambiental a nivel mundial se ha convertido en una cuestión relevante dentro del ámbito empresarial. Demuestra que existe un marcado interés por parte de las organizaciones de incorporar a su estrategia de negocios a la cuestión ambiental como un elemento clave. No obstante, aún existe una porción importante de empresas que no considera relevante incluir al medio ambiente en sus estrategias. Asimismo el reconocimiento y el compromiso asumido por las empresas de incorporar a su estrategia dicha cuestión rara vez se lleva a la práctica.

Ante un contexto ambiental deteriorado y el real conocimiento de que la actividad económica es uno de los principales responsables, es preciso que las empresas afronten las exigencias legales y sociales y adopten un enfoque integrado que considere las implicancias económicas, sociales y ambientales de sus decisiones y actividades, para reducir sus impactos ambientales.

### **3.3. Marco legal medioambiental**

El Estado es otro de los actores sociales involucrados en la protección y conservación del medio ambiente y sus recursos. En efecto, la Constitución Nacional en su artículo 41 establece que:

Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo. El daño ambiental generará prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establezca la ley. Las autoridades nacionales proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural y de la diversidad biológica, y a la

información y educación ambientales. Corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección, y a las provincias, las necesarias para complementarlas, sin que aquéllas alteren las jurisdicciones locales. Se prohíbe el ingreso al territorio nacional de residuos actual o potencialmente peligrosos, y de los radiactivos. (1994)

Varios puntos importantes se extraen del análisis del artículo 41. En primer lugar, consagra el derecho y deber a un ambiente sano. En segundo lugar, introduce el concepto de desarrollo sustentable y daño ambiental. En tercer lugar, impone la obligación de la recomposición del daño ambiental causado y la obligación de protección ambiental al Estado. En cuarto lugar, introduce el concepto de leyes de presupuestos mínimos, modificando la distribución de competencias entre Nación y las provincias. En quinto y último lugar, ejerce el derecho soberano como Estado de prohibir el ingreso de residuos peligrosos al territorio nacional.

A partir de los lineamientos establecidos en la Constitución Nacional, la Argentina cuenta con leyes nacionales que regulan diversos aspectos relacionados con este asunto, entre las que cabe destacar las siguientes:

Ley General del Ambiente (Nº25.675) establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. Se entiende por presupuestos mínimos los umbrales mínimos por debajo de los cuales no se puede admitir el manejo de un determinado recurso por no resultar ambientalmente adecuado. Introduce los objetivos que deberá cumplir la política ambiental nacional, entre los que son importante destacar: asegurar la preservación, conservación, recuperación y mejoramiento de la calidad de los recursos ambientales, promover el mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, prevenir los efectos nocivos o peligrosos que las actividades antrópicas (acciones que el hombre realiza en un espacio



determinado de la biósfera) generan sobre el ambiente para posibilitar la sustentabilidad ecológica, económica y social del desarrollo; promover cambios en los valores y conductas sociales que posibiliten el desarrollo sustentable. Dispone su vigencia en todo el territorio de la Nación y consagra los principios de la política ambiental argentina. (Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 2002)

La Ley 25.612 regula la gestión integral de residuos de origen industrial y de actividades de servicio, que sean generados en todo el territorio nacional, y sean derivados de procesos industriales o de actividades de servicios. Establece que la responsabilidad del tratamiento adecuado y la disposición final de los residuos industriales es del generador. (Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 2002)

Ley 25.670 sistematiza la gestión y eliminación de los PCBs, en todo el territorio de la Nación en los términos del art. 41 de la Constitución Nacional (Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 2002)

Ley 25.688 establece el Régimen de Gestión Ambiental de Aguas consagra los presupuestos mínimos ambientales para la preservación de las aguas, su aprovechamiento y uso racional. (Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 2002)

Ley 25.831 establece el Régimen de libre acceso a la Información Pública Ambiental que garantiza el derecho de acceso a la información ambiental. (El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 2004)

Ley 25.916 que regula la gestión de residuos domiciliarios sean éstos de origen residencial, urbano, comercial, asistencial, sanitario, industrial o institucional, con excepción de aquellos que se encuentren regulados por normas específicas. (Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 2004)

Ley 26.093 dispone el Régimen de Regulación y Promoción para la Producción y uso sustentables de Biocombustibles. (Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 2006)

Ley 26.331 dispone los presupuestos Mínimos de Protección Ambiental para el enriquecimiento, la restauración, conservación, aprovechamiento y manejo sostenible de los bosques nativos, y de los servicios ambientales que éstos brindan a la sociedad. (Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 2007)

Las leyes nacionales enunciadas representan las leyes de presupuestos mínimos de protección ambiental dictadas hasta el momento en la Argentina. Exigen a las empresas la obligación de realizar un relevamiento y efectuar el diagnóstico del impacto ambiental, así como tomar medidas de mitigación y preservación, elaborar un mapa de riesgo, y garantizar la financiación de la eventual remediación del daño ambiental, es decir toda alteración relevante que modifique negativamente el ambiente, sus recursos, el equilibrio de los ecosistemas, o los bienes o valores colectivos, a través de la contratación de un seguro ambiental de carácter obligatorio. De producirse el incumplimiento de las reglamentaciones establecidas por estas leyes, los responsables recibirán la sanción correspondiente según lo estipule la ley. Cabe destacar que existen a su vez leyes de protección del medio ambiente tanto a nivel provincial como regional.

En relación a las diferentes iniciativas o normativas a nivel internacional y nacional validados por distintas redes u organizaciones, pero que no son obligatorias por ley, se pueden encontrar diversos indicadores o estándares que evalúan y miden el nivel de responsabilidad social y ambiental que tienen las empresas. Se mencionarán a continuación los indicadores más utilizados y considerados por las empresas.

El Global Reporting Initiative (GRI) es una institución independiente en la que participan diversas actores (empresas, organizaciones de la sociedad civil, sector académico e instituciones profesionales) y cuya misión es elaborar y difundir una Guía para la

Elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Los informes de sostenibilidad basados en la guía propuesta por el GRI pueden utilizarse para demostrar el compromiso de la organización con el desarrollo sostenible, para comparar el desempeño organizacional a través del tiempo, y para medir el desempeño de la organización con respecto a las leyes, normas, estándares y las iniciativas voluntarias. Es importante destacar que esta herramienta puede ser utilizada por organizaciones de diversos tamaños y en distintas etapas de desarrollo de sus programas de Responsabilidad Social. (Global Reporting Initiative, 2011)

Por su parte, el Pacto Global (PG) es un foro internacional creado en 1999 por las Naciones Unidas, cuyo objetivo es convocar a las empresas, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, para que integren en sus estrategias y operaciones los Diez Principios universales relacionados con los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y anticorrupción. La entidad que adhiera al Pacto Global asume voluntariamente el compromiso de ir implementando los principios en sus actividades y de presentar anualmente ante sus grupos de intereses los progresos realizados en la aplicación de dichos principios mediante una serie de informes denominados Comunicaciones para el Progreso (CoP). (2011)

La Organización Internacional para la Normalización (ISO) es el mayor organismo a nivel mundial encargado de promover el desarrollo de normas internacionales y su función principal es la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional. Cuenta con más de 18.400 normas, que proveen a las empresas, los gobiernos y la sociedad de herramientas prácticas en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, ambiental y social. Entre la gran variedad de normas que posee se mencionarán la dos más relevantes para el proyecto. (International Organization for Standardization, 2011)

Por un lado, la norma ISO 14001 establece los requerimientos para la implementación de un sistema gestión ambiental eficaz. Está diseñada para ayudar a las organizaciones a conseguir un equilibrio entre las necesidades económicas y la reducción de los impactos en el ambiente. Esta norma Internacional describe los requisitos para un sistema de gestión ambiental que permita a las organizaciones desarrollar e implementar una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y la información sobre los aspectos ambientales significativos. Puede ser usada para certificación, registro o autodeclaración de un sistema de gestión ambiental de una organización. El demostrar que esta Norma Internacional se ha implementado con éxito puede servir para que una organización garantice a sus partes interesadas que cuenta con un sistema de gestión ambiental apropiado. (International Organization for Standardization, 2004)

Por el otro lado, la norma ISO 26000 establece los estándares internacionales en todos los aspectos referentes a la Responsabilidad Social, como medioambiente, derechos humanos, prácticas laborales, gobierno organizacional, prácticas de negocios justas, entre otras. Esta norma proporciona a las organizaciones tanto públicas como privadas una guía sobre los principios, prácticas y temas relacionados a la responsabilidad social, las materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social y las maneras de integrar, implementar y promocionar un comportamiento socialmente responsable a través de las estrategias, prácticas y procesos de una organización. Es importante mencionar que la ISO 26000, es una norma de uso voluntario que no incluye requisitos, por lo tanto no está desarrollada con propósitos de certificación. (International Organization for Standardization, 2009)

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) es una organización fundada en el año 2002, con el objetivo de “promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina” y poder constituirse en un centro de referencia nacional en materia de responsabilidad social de las empresas. El Instituto busca crear valor para las empresas y

la sociedad generando herramientas de gestión, redes y mecanismos de información e intercambio de experiencias. Basado en los indicadores Ethos de Brasil, al igual que otros países de Latinoamérica, el IARSE ha desarrollado una herramienta de auto evaluación sobre el desempeño en materia de RSE, que les permitirá a las empresas relevar y medir su situación actual en las siete grandes áreas de actuación: valores y transparencia, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y sociedad, que involucra cualquier gestión socialmente responsable. (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, 2011)

La magnitud de los problemas ambientales obliga a los gobiernos a comprometerse más firmemente para frenar la degradación de la calidad de vida en el planeta y, fundamentalmente, para generar una toma de conciencia en la sociedad, incluyendo de este modo a las empresas.

El panorama enunciado anteriormente que presenta, no solo las exigencias obligatorias por ley sino también aquellas de orden voluntario respecto de la protección y conservación del medio ambiente y la responsabilidad social que cabe a las empresas, demuestra que existe una real preocupación sobre esta temática y un interés por contribuir a su solución. El sistema económico actual no sólo es socialmente injusto sino, además, ambientalmente insostenible, por ello los gobiernos y organismos internacionales buscan a través de sus leyes y normas garantizar que las organizaciones, como uno de los principales responsables, asuman sus responsabilidades frente a la sociedad. No sólo se busca que respeten y cumplan con el marco regulatorio establecido sino que se intenta promover un cambio de la cultura empresarial hacia un modelo de negocios sustentables que contribuya a solucionar esta problemática.

Es fundamental que las empresas tome conciencia de que, cualquiera sea su rubro, ellas causan un impacto ambiental, por lo tanto, los efectos de su actuación deben ser

analizados y, cuando son negativos, minimizarlos. Cada empresa debe distinguir aquellas leyes que debe cumplir dada las características de su rubro.

#### **3.4. Prácticas sustentables de protección ambiental actuales.**

Alcanzar un modelo de desarrollo sustentable conlleva la implementación de prácticas que reduzcan el impacto ambiental que causa la actividad del hombre. Incorporar a la cotidianeidad de las empresas y los hogares pautas de comportamiento que respeten al ambiente es necesario.

En la actualidad, las acciones están orientadas en tres direcciones principales: reducir, reutilizar y reciclar, una de las estrategias más difundidas conocida como la regla de las 3R. Al momento de adoptar prácticas sustentables las más utilizadas se relacionan con: reducir el consumo de energía y realizar un uso eficiente de la misma, implementar energías renovables (eólica, solar, hidráulica) hacer un uso responsable del agua y evitar su derroche, disminuir la emisión de residuos y facilitar su reutilización, desarrollar programas de reciclaje de diferentes materiales, separar los desechos de acuerdo a su condición, implementar programas de saneamiento del ecosistema, reducir la emisiones de CO<sub>2</sub>, implementar normas de gestión ambiental, realizar estudios de impacto ambiental, programas de capacitación y concientización, desarrollo de materiales y productos de bajo impacto ambiental, optimizaciones de *packaging*, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, disminuir la contaminación del aire, reemplazar recursos no renovables por renovables.

La participación de las empresas en la gestión ambiental es sumamente importante. Se distinguen dos tipos de acciones: aquellas que se ven reflejadas en un cambio del proceso de producción y fabricación, como por ejemplo realizar cambios en los productos para que los mismos sean reciclables, y aquellas que se ven reflejadas en los procesos internos como ahorro de energía en las plantas, reciclado de materiales y uso responsable del agua, a través de programas de concientización y capacitación de los

empleados. De esta manera las empresas traspolan dicho comportamiento a sus empleados, dándoles un propósito y sentido social a su trabajo, a la vez que los convierte en potenciales agentes de promoción de prácticas sustentables en la comunidad, logrando un efecto multiplicador del conocimiento.

### **3.5. Escenario global: empresas y sustentabilidad**

La sustentabilidad se ha transformado en un eje central dentro de la vida de las empresas. En el pasado solo un pocos visionario incluían en la actividad empresarial políticas ambientales, sin embargo, en la actualidad se ha convertido en una estrategia de la mayoría.

El futuro de las empresas está íntimamente ligado al desarrollo sustentable y a la conciencia ecológica. En la situación ambiental actual el sector empresarial juega un rol importante dado la condición de ser uno de los principales responsables de los impactos que sus actividades provocan sobre el medio ambiente y a su vez ser un actor fundamental para mitigar estos mismos efectos. Los grupos de intereses como clientes, accionistas, empleados y comunidades que demandan un mayor compromiso con el medio ambiente y la sociedad exigen un cambio en la gestión empresarial.

La responsabilidad que recae sobre las compañías hace que la sustentabilidad vaya ocupando una posición central dentro de sus agendas. La tendencia es que las empresas se identifiquen como organizaciones sustentables que conjugan la rentabilidad económica con respeto al medioambiente y la inclusión social. Sus acciones se orientan al uso racional de los recursos naturales y a la contribución del desarrollo económico y social de la comunidad. Las organizaciones que se identifican con este concepto tienen una mirada de negocio, que busca satisfacer las necesidades de los *stakeholders* del presente, sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones. El estudio realizado en el 2010 por *KPMG* internacional en colaboración con la *Economist Intelligence Unit (The Economist)*, que analiza entre otros temas la importancia de la

sustentabilidad en los negocios actuales, las actitudes de los ejecutivos hacia este tema, permite visualizar la situación de la sustentabilidad en el ámbito empresarial, el impacto de la sostenibilidad en las prácticas y procesos de negocio y los motivos para la sustentabilidad en el negocio. Dicho estudio a través de una encuesta a 378 altos ejecutivos de una amplia gama de industrias a nivel mundial esbozó los siguientes resultados.

Un 62% de las empresas dispone de una estrategia de sustentabilidad, un 11% se encuentran desarrollando una y sólo un cinco por ciento no está planeando tener estrategias, mientras que el resto va a crear una en algún momento. Es importante destacar que más de la mitad (56%) de estas estrategias se han desarrollado en los últimos tres años.

En lo que respecta a las razones que han llevado a las empresas a incorporar la sustentabilidad en su negocio, se destacan como principales motivos las exigencias y presiones regulatorias (42%), el fortalecimiento de la marca (41%), la gestión de riesgos (29%) y la reducción de reducción de costos (27%), entre otros.

Según el informe, aproximadamente siete de cada diez empresas han llevado a cabo, en el último año, una amplia gama de actividades entre las que se encuentran mejorar la eficiencia energética de sus operaciones (72%), hacer uso eficiente del *packaging*, gestionar adecuadamente los residuos para disminuir la huella ecológica de sus productos (69%) y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero u otros contaminantes (67%). Todas estas medidas demuestran que la mayoría de las empresas centra su atención para el desarrollo de sus programas sustentables el cuidado del medio ambiente. Asimismo pone de manifiesto que el compromiso empresarial con respecto a la sustentabilidad se ha profundizado así como también sus beneficios. Un 60% de las firmas encuestadas dice obtener beneficios prácticos y económicos con estas nuevas prácticas. El 61% de los ejecutivos, asegura que los beneficios de invertir en la



sustentabilidad son mayores que los costos. El 44% coinciden en que la sostenibilidad es una fuente de innovación y un 39% por ciento está de acuerdo en que es una oportunidad de negocio. No obstante, aún existen barreras que impiden la incorporación de procesos sustentables. Los principales inconvenientes que los ejecutivos mencionaron fueron el entorno económico (45%), es decir la supervivencia del negocio en el corto plazo y las presiones financieras, y la falta de conocimiento acerca de la sustentabilidad (aproximadamente 22%).

Por otro lado, el estudio destaca que aún cuando los reportes de sustentabilidad son considerados un importante medio de comunicación entre los accionistas y otras partes interesadas, sólo el 36% de las empresas ha reportado su desempeño en materia de sustentabilidad. Siete de cada diez encuestados coinciden en que muchas organizaciones simplemente utilizan la sostenibilidad como una herramienta de relaciones públicas. (KPMG, Economist Intelligence Unit, 2010)

La evidencia muestra que la sustentabilidad está transformando la forma de hacer negocios. El éxito empresarial ya no se mide sólo por cuánto dinero ganan las organizaciones, sino también por cómo hacen para ganarlo. La gestión activa de procesos sustentables permite una administración más eficiente del riesgo empresarial, refuerza la marca y la reputación corporativa y es un factor de diferenciación, ahorro de costes y ventajas competitivas.

A pesar de las diversas iniciativas a nivel mundial que buscan promover el desarrollo sustentable como herramienta de gestión empresarial que optimiza los beneficios sociales, económicos y ambientales sin deterioro de la calidad de vida, existe, por el contrario, otra tendencia utilizada por las organizaciones para cubrir sus malas prácticas ambientales, conocida como *greenwashing* (lavado verde).

El término *greenwashing* fue definido por el biólogo americano Jay Westerveld en 1986. Este concepto hace referencia al “ejercicio de comunicación que una empresa mantiene

con los clientes confiriendo a sus productos, servicios o a la propia organización, atributos asociados con lo ambiental cuando en realidad no aportan ningún beneficio significativo en términos ambientales.”(¿Hay *Greenwashing* si no hay intencionalidad?, 2011) Según la consultora de marketing ambiental Terrachoice, existe *greenwashing* en el "acto de inducir al engaño a los consumidores respecto a las prácticas medioambientales de una organización o a los beneficios de carácter ambiental de un producto o servicio." (2009, p.1) Es decir que el *greenwashing* consiste en el empleo de estrategias de comunicación que utilizan términos como responsable, sustentable, natural, para promover una falsa percepción de que las políticas implementadas por una organización, sus productos o servicios son favorables o amigables hacia el medio ambiente.

En el 2009 la agencia Terrachoice realizó un estudio sobre 2.219 productos que presentaban al consumidor algún tipo de beneficio ambiental. El informe conocido por el nombre *The seven sins of Greenwashing (Los siete pecados del Greenwashing)* detallaba cómo la mayoría de los productos verdes contenían esta práctica engañosa. Identificó siete pecados cometidos por las empresas para encubrir su mal manejo en el ámbito del cuidado medioambiental, entre los que se encontraron: el pecado de compensación oculta es aquel que sugiere que un producto es verde basándose en un conjunto limitado de atributos sin prestar atención a sus aspectos contaminantes como por ejemplo, eficiencia energética en productos electrónicos que contienen materiales peligrosos; el pecado de falta de pruebas que hace referencia a aquellas afirmaciones que clama tener un atributo ambiental careciendo de información confiable o el certificado de una autoridad competente, como ser los productos que afirman contener cierto porcentaje de material reciclado sin que se pueda comprobar la veracidad de esa afirmación; el pecado de la vaguedad que surge cuando se realiza una afirmación que es muy general o poco concreta que induce a una interpretación errónea, es decir los productos que afirman ser 100% naturales cuando muchas sustancias naturales son peligrosas, como el arsénico; el

pecado de la irrelevancia que se comete cuando se declara una verdad ambiental carente de importancia o utilidad para los consumidores que buscan productos ambientales, como productos que afirman ser libre de cloroflourocarbonos, a pesar de que se prohibieron hace años; el pecado del mal menor son afirmaciones que si bien son ciertas dentro de un tipo de producto, distraen la atención de los efectos negativos de esa categoría de productos como un todo como por ejemplo, un cigarrillo orgánico o vehículos de combustión más eficientes; el pecado de mentir que se basa en hacer declaraciones ambientales que son falsas sosteniendo que se cuenta con un certificado ambiental como EcoLogo, *Energy Srtar*; y por último el pecado de falsas etiquetas, que es aquel cometido por un producto que, ya sea a través de palabras o imágenes, da la impresión de contar con la aprobación de una organización ambiental sin que sea cierto.

Estas iniciativas ponen en evidencia la existencia de empresas con actividades contaminantes que no se muestran interesadas en mejorar sus procesos e implementar prácticas sustentables, pero sí a desarrollar estrategias de comunicación que construyen productos y/o servicios (en su mayoría insustentables) alineados a la temática ecológica que otorga valor y aceptación entre los consumidores que demandan bienes y servicios más sustentables. Es decir, comercializar, posicionar o comunicar un producto o servicio como si tuviera un beneficio para el medio ambiente, cuando esto es falso o engañoso, exagerando ciertos atributos positivos e ignorando muchos otros negativos. (Terrachoice, 2009)

Como puede observarse, el ejercicio de *greenwashing* ocurre tanto a nivel de las empresas que ocultan con otros hechos sus malas prácticas ambientales, también a nivel de los procesos y los productos, declarándolos ecológicos cuando no lo son, y por último, a nivel de los consumidores, a quienes se les ofrecen coartadas para un consumo insostenible.

La tendencia actual manifiesta que las compañías se identifican como empresas sustentables, ya que esto influye de manera directa en la reputación corporativa de las compañías ante la comunidad. Pero es fundamental que las organizaciones hagan realmente lo que dicen. En la medida en que las compañías actúen con coherencia, los públicos lo reconocerán y distinguirán en el mercado. De modo contrario, una firma perderá credibilidad cuando comunique compromiso con la sustentabilidad, pero sus acciones demuestran lo contrario. En este sentido, serán reconocidas como empresas sustentables aquellas que hayan implementando programas de protección ambiental como por ejemplo ahorro de energía, medición de su huella de carbono, de reciclaje entre otros, pero sin olvidar los otros pilares, como el bienestar de sus empleados y la sociedad en general así como también la calidad de sus productos y servicios y la rentabilidad económica.

Por todo lo anteriormente dicho, es importante que las empresas se comprometan realmente, tomen conciencia de su poder y de la capacidad que tienen para revertir la situación y aplicar cambios verdaderos en su accionar. Cabe destacar que no sólo las empresas son las que deben emplear estos cambios sino que deben estar acompañados de cambios a nivel gubernamental y social. De esta manera se comenzará a luchar por un planeta más sano.

### **3.6. Desarrollo sustentable y el cuidado ambiental en el universo empresarial argentino**

La preocupación por la protección ambiental se ha convertido en una cuestión de gran relevancia en la empresa por la aparición de exigencias regulatorias, la presión ejercida por los distintos grupos de intereses y la mejora de la imagen y reputación. Cualquiera sea el factor que impulsa a la organización al cuidado del medio ambiente, éste puede considerarse una estrategia para las empresas y un factor de ventaja competitiva.

Según Roome (1992) la importancia que se atribuye a la variable medioambiental dentro de la estrategia de negocio y el grado de preocupación que se le otorga varía de una empresa a otra. Es decir, que las respuestas de las organizaciones ante las exigencias medioambientales difieren notablemente, desde aquellas que no cumplen ni siquiera con las exigencias legales, las que adoptan una postura defensiva hasta las que toman una posición proactiva e incorporan voluntariamente iniciativas ambientales. En función del grado de cumplimiento de la legislación vigente, el autor clasifica a las estrategias frente al medio ambiente adoptadas por las organizaciones en cinco categorías.

En primer lugar identifica la estrategia de no cumplimiento, que se basa en ignorar el problema y no hacer nada. Es aquella adoptada por las empresas que no pueden reaccionar a los requerimientos medioambientales por no disponer de recursos y capacidades suficientes o por contar con directivos que no perciben la importancia del factor medioambiental sino que lo consideran una moda o un lujo al que su empresa no puede hacer frente.

A continuación identifica la estrategia de cumplimiento, la más común entre las empresas, que consiste solamente en limitarse al cumplimiento estricto de la legislación vigente. Como se mencionó anteriormente en el estudio de KPMG las exigencias y presiones regulatorias (42%) sigue siendo el mayor motivo para incorporar medidas de carácter medioambiental.

Por otro lado, la estrategia de plus de cumplimiento implica incorporar una política medioambiental que supere los requisitos legales. Las empresas que adoptan esta estrategia son aquellas que utilizan instrumentos voluntarios de la política medioambiental como por ejemplo el etiquetado ecológico de productos o la certificación de los sistemas de gestión medioambiental.

En cuarto lugar, la estrategia de excelencia medioambiental es llevada a cabo por organizaciones que buscan en su desarrollo la excelencia empresarial. Esta estrategia

presenta a la gestión medioambiental como parte de una buena administración del negocio y sinónimo de calidad empresarial.

Por último se encuentra la estrategia de liderazgo medioambiental que hace referencia a aquellas compañías que poseen las prácticas de gestión medioambiental más avanzadas de su sector. Las empresas que adoptan esta estrategia pretenden ser los primeros en implementar una medida medioambiental.

Si la empresa decide buscar una ventaja competitiva en relación al cuidado del planeta, deberá ser proactiva y generar ideas anteriores al cambio en lugar de reaccionar al mismo. Sin embargo existen barreras que limitan o impiden a las empresas la adopción de medidas de protección en su gestión ya sea por la incapacidad para acceder al capital que requieren las inversiones de mejora medioambiental, la falta de información y conocimiento técnico sobre la materia, las actitudes del personal o la falta de un verdadero compromiso de la alta dirección. Según Shrivastava & Hart (1994), además de la importancia que tiene el factor económico en la incorporación de dichas medidas, existen algunas otras como: una regulación medioambiental lenta que sumado a la deficiente capacidad de la compañía para implementar las regulaciones existentes impide adoptar una actitud proactiva, la falta de responsabilidad medioambiental y quizás la barrera más importante, una concepción inapropiada del entorno organizativo donde el interés por el aspecto ambiental se ha dejado de lado.

Otro enfoque del problema es el de Dieleman y De Hoo que consideran que la adopción de medidas de prevención de la contaminación ambiental en las empresas encuentra diversos obstáculos: los obstáculos conceptuales, que se basan en la idea de que las actividades de prevención de la contaminación tienen un elevado costo y por ello la empresa no dedica recursos humanos ni financieros a ese tipo de actividades; los obstáculos organizativos, aquellos derivados de la propia organización de la empresa, las maneras de colaboración entre instituciones y las relaciones entre la empresa y el

gobierno; los obstáculos relacionados con la disponibilidad de conocimientos, ya sea por la carencia de los mismos o por la incapacidad para transmitirlos a los distintos niveles de la organización; los obstáculos técnicos, dado que la prevención de la contaminación está relacionada casi siempre con modificaciones en las instalaciones, herramientas, materias primas, procesos, etc.; y por último los obstáculos económicos que limitan las decisiones de inversión para prevenir la contaminación. (1993)

La preocupación por el medio ambiente se ha generalizado a nivel mundial. En el contexto empresarial argentino el desarrollo sustentable y el cuidado del medio ambiente comienzan a ocupar un lugar dentro de sus agendas.

El estudio realizado por Mercado junto con Datos Claros en el año 2009 a 134 empresas grandes y medianas de la Argentina, con la intención de indagar en las opiniones y perspectivas de las organizaciones respecto al cuidado del ambiente y de las acciones implementadas para tal fin, reveló que el cuidado del medio ambiente no es el tema que más preocupa a los ejecutivos locales sino que ocupa el tercer lugar luego de la crisis financiera mundial y la crisis energética. Asimismo, en lo que respecta a cuáles son los factores que estimulan la incorporación de medidas de protección ambiental a la estrategia de la compañía un 33% de los encuestados respondió que el impulso proviene de la convicción personal de los directivos y otro 29% dijo que la decisión proviene a partir de un mandato corporativo. De acuerdo a las medidas realizadas en relación con el cuidado ambiental el 76% manifestó haber implementado acciones entre las que se destacan ahorro energético, disminución de residuos y reutilización y reducción del uso de papel, mientras que el resto de las empresas dijo no haber realizado ninguna acción por diversos motivos entre los que resaltan: la empresa no contamina, falta de presupuesto y concientización y no es una prioridad. (Mercado, 2009)

La investigación sobre desarrollo sostenible y RSE en el sector privado argentino (grandes y PyMEs) llevada a cabo en el 2010 por la consultora PricewaterhouseCoopers

(PwC) con el apoyo del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) reveló que el 100% de las empresas consultadas indicó que el incremento en la conflictividad social es un riesgo para su negocio, así como también los desastres climáticos (88%) y la escases de recursos naturales (84%), mientras que solo un 10% considera a estos últimos una oportunidad de negocio. Este hecho indica que los directivos consideran las demandas medioambientales más como una amenaza que como una oportunidad para diferenciarse frente a los competidores. La encuesta muestra que la influencia para el desarrollo de programas de sustentabilidad proviene en la mayoría de los casos del directorio (63%) y los accionistas (51%), seguidos por los empleados y las comunidades locales. En relación con la gestión ambiental por parte de las empresas, el 88% de las organizaciones ha formalizado y adoptado una política ambiental monitoreando el consumo de energía, midiendo sus emisiones de carbono, reduciendo el consumo de agua, reutilizando y reciclando los desechos, entre otras. Asimismo gran parte de las organizaciones reconoció que el área temática en que la más invierte, en el marco de su estrategia de inversión social, es el medio ambiente (86%). El 68% de las empresas consultadas evalúa el impacto ambiental de sus productos y la mayoría de las empresas indicó que implementa iniciativas orientadas a fomentar el desarrollo sostenible de su cadena de valor.

Ambos estudios demuestran que hoy en día la temática vinculada al desarrollo sustentable y el cuidado ambiental forma parte del análisis del negocio de los empresarios argentinos.



## Capítulo 4. PyMEs

### 4.1. Definición de PyME

Cuando se analiza la estructura económica de un país se identifica la coexistencia de empresas de distinta envergadura: microempresas, empresas pequeñas, medianas y grandes. En las últimas décadas del Siglo XX y principios del Siglo XXI, las empresas pequeñas y medianas (PyMEs), incluidos los microemprendimientos, han desempeñado un rol fundamental dentro de las economías del mercado. Tanto en países desarrollados como emergentes las PyMEs contribuyen a la fabricación de nuevos productos y servicios, a la generación de puestos de trabajo, a la creación y utilización de nuevas tecnologías y al crecimiento de la economía en general. Constituyen el sector empresarial más numeroso y heterogéneo que presenta diferencias en función de los sectores en los que operan.

En la Argentina, desde el año 2003 las PyMEs adquirieron protagonismo en el crecimiento de la economía. Según datos aportados por la Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (Sepyme), entre 2003 y 2010 se crearon 140.000 nuevas PyMEs, conformando un total de 694.000 pymes en el país. La expansión del segmento fue tan amplia, que en la actualidad, las pymes representan el 99% de las empresas del país y generan el 70% del trabajo y un 42% de las ventas totales. La provincia de Buenos Aires concentra el 32% de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME), seguida por Capital Federal con el 23%. En el resto de las provincias la cantidad de pymes instaladas es bastante menor pero homogénea. (2011)

En función de comprender el significado de PyME, es preciso tener en cuenta que existen distintos criterios o parámetros para definir una empresa dentro de esta categoría, que varían, no sólo, según los países sino también dentro de un mismo territorio según las regiones. La diversidad de situaciones geográficas, históricas y políticas hace que no se

pueda establecer una única definición, sino que depende del ente que la defina y del lugar en el que esté radicada la empresa.

Sin embargo, a pesar de las múltiples acepciones del término, se puede distinguir de manera general una clasificación de los criterios para determinar la condición PyME: el cuantitativo y el cualitativo. De este modo, la Ley o autoridad de aplicación correspondiente se basará en elementos cuantitativos cuando la determinación se efectúe en base al número de personal ocupado o nivel de facturación. En cambio, tendrán en cuenta elementos cualitativos cuando la condición PyME dependa de datos como la propiedad del capital o la independencia de la empresa. (Acuña, E, s.f.)

En la Argentina, los criterios de determinación de la condición de PyME se encuentran estipulados dentro de la Ley de la Pequeña y Mediana Empresa N° 24.467/1995 y la Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa N° 25.300/2000, ambas sancionadas por el Senado y la Cámara de Diputados de la Nación.

La Ley N°24.467, conocida como Estatuto PyME, en su artículo 2° encomienda “a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas PyMEs, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, los diversos sectores de la economía en que se desempeñan”. De acuerdo ....a y lo dispuesto en el artículo 83° que exige para su configuración las condiciones de contar con un plantel que no supere los 40 empleados y una facturación anual inferior la cantidad que para cada actividad o sector que fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 105 de esta misma ley. (Senado y Cámara de Diputados de la Nación, 1995)

Por su parte, la Ley N°25.300 determina en su artículo 1° que “la autoridad de aplicación deberá definir las características de las empresas que serán consideradas micro, pequeñas y medianas (MiPyMEs) a los efectos de la implementación de los distintos instrumentos del presente régimen”. Al respecto precisa que lo hará: “contemplando las especificidades propias de los distintos sectores y regiones y con base a los siguientes

atributos de las mismas o sus equivalentes: personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo...” Asimismo, establece que “no serán consideradas MiPyMEs a los efectos de la implementación de los distintos instrumentos del presente régimen legal, las empresas que, aún reuniendo los requisitos cuantitativos establecidos por la autoridad de aplicación, estén vinculadas o controladas por empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos”. (Senado y Cámara de Diputados de la Nación, 2000) De esta manera, la ley determina los elementos cuantitativos que debe tener en cuenta la autoridad de aplicación: personal ocupado, facturación y valor de los activos y establece como elemento cualitativo que debe cumplirse la independencia de la empresa.

De lo hasta aquí expuesto se desprende que, en principio, la determinación de la calidad de PyME para el orden legal argentino depende, de la reglamentación dictada por la autoridad de aplicación de las leyes previamente mencionadas.

Al reglamentarse la misma a través de la Resolución Sepyme N° 24/2001 se adoptó un criterio cuantitativo que tiene en cuenta solamente “el nivel de ventas de las empresas excluidos el IVA y el impuesto interno que pudiere corresponder”. (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, 2001)

Tamaño/Sector	Agropecuario	Industria y minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$ 610.000	\$ 1.800.000	\$ 2.400.000	\$ 590.000	\$ 760.000
Pequeña	\$ 4.100.000	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	\$ 4.300.000	\$ 4.800.000
Mediana	\$ 24.100.000	\$ 82.200.000	\$ 111.900.000	\$ 28.300.000	\$ 37.700.000

Figura 3: Clasificación de PyME según el nivel de ventas. Fuente: Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, (2011). *Clasificación PyME*. Recuperado el 3/10/11. Disponible en: <http://www.sepyme.gob.ar/sepyme/clasificacion-pyme/>

Entonces la condición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa estará determinada en función de las ventas totales anuales según el sector de la economía en el que se desempeña la empresa: agropecuario, industria y minería, comercio, servicio y construcción. Los montos de las ventas totales anuales se modifican y actualizan de acuerdo a los cambios que sufre la economía. No serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas las que, reuniendo los requisitos consignados anteriormente, se encuentren controladas por o vinculadas a empresas o grupos económicos que no reúnan tales requisitos, conforme a lo establecido por el art. 33 de la Ley 19.550 y sus modificaciones.

Por otro lado, el Ministerio de Economía en la resolución N° 401/89, 208/93 y 52/94 clasifica a las PyMEs de acuerdo a la cantidad de personas ocupadas.

Tabla 1: Clasificación de Categorías de Empresas de acuerdo al personal ocupado.

	Comercio y servicios	Industria y Transporte
Microempresa	Hasta 3 personas	Hasta 10 personas
Pequeña Empresa	Entre 4 y 15 personas	Entre 11 y 50 personas
Mediana Empresa	Entre 16 y 100 personas	Entre 51 y 300 personas

Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Economía de la República Argentina. Resolución N° 401/89, 208/93 y 52/94. Citado en: Cleri, C. (2007). El libro de las Pymes. Buenos Aires: Granica, p. 40.

Más allá de la definición desde el punto de vista legal, la importancia a los fines de este trabajo de la condición de PyMEs es comprender cuáles son las cualidades que reúnen este tipo de empresas. En definitiva, una PyME es aquella que cualquiera sea su actividad y la forma jurídica que adopte, en general está dirigida personalmente por sus propietarios, posee un personal reducido, no ocupa una posición dominante en su sector, no dispone de elevados recursos económicos, su cifra de facturación y su capital son reducidos en relación al sector económico donde opera, no está vinculada directa o indirectamente con los grandes grupos financieros y no depende jurídicamente de ninguna gran empresa.

## **4.2. PyMEs: características generales**

Las PyMEs representan una porción muy significativa de la actividad económica de la Argentina. Tienen una estrecha relación con la generación de empleo, alientan a la movilidad social y una mejor distribución del ingreso, ayudan, a nivel geográfico, al desarrollo de las economías regionales, se adaptan fácilmente a los ciclos de actividad, otorgan cambio y competencia al entorno económico. El papel que desempeña este conjunto de empresas dentro de la sociedad amerita identificar los rasgos y características que denotan a dichas empresas y que las distingue de las grandes compañías. Es trascendental conocer las fortalezas y debilidades que exponen este tipo de empresas.

De acuerdo con Baqué, Gilli, Schulman, las PyMEs, tienen como característica principal la impronta del dueño. Las pequeñas y medianas empresas han sido creadas, generalmente, a los efectos de satisfacer la concreción de un proyecto personal.

Desde el punto de vista de su estructura organizacional, la PyME se conforma por un número reducido de personas, consideradas el capital más importante y fuente de ventaja competitiva. Posee una estructura vertical, es decir de un lado el dueño que concentra los poderes y responsabilidades y del otro el conjunto de la fuerza de trabajo. Al no existir, por lo general, los mandos intermedios dentro de la empresa, el propietario mantiene relaciones directas con todo el personal. El dueño de la pequeña y mediana empresa establece un contacto personal (relación cara a cara) y una comunicación recíproca con los empleados, lo cual le permite al empresario conocer las características, inquietudes y sugerencias de sus empleados en profundidad, y al personal estar bien informados y con un elevado sentido de pertenencia para con la organización. Sin embargo, debido a las relaciones personales que mantiene muchas veces se superponen las cuestiones operativas con las aquellas que surgen de la interacción personal.

De acuerdo a la gestión empresarial y al nivel de centralización en la toma de decisiones, el poder de la dirección no se diversifica ni delega, sino que se encuentra fuertemente concentrado en las manos de su fundador, lo que implica que el control se basa en la supervisión directa del empresario. En general los empresarios PyME se han formado en la actividad pero no tienen una educación formal vinculada a la gestión empresarial. Se hace con la experiencia, a base de prueba y error en el marco de la propia empresa. A diferencia de las grandes empresas, el papel que desempeña el propietario es central para el funcionamiento y desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Proporciona el capital, organiza la producción, asume los riesgos y un compromiso profundo y ejerce una función de autoridad. Sólo el propietario gerente puede establecer el objetivo principal, los valores y la identidad de la empresa.

En cuanto a la distribución del trabajo, no existen funciones fijas y bien delimitadas, las tareas se realizan espontáneamente en función de las necesidades. Poseen un esquema de producción flexible y de rápida adaptación a los requerimientos de la demanda. Los aspectos formales no constituyen un factor de importancia para el empresario PyME. Tanto las tareas administrativas como comunicacionales son consideradas un gasto innecesario, y como consecuencia no se dispone de la información necesaria al momento de tomar decisiones y efectuar los controles. (1996)

En relación a la forma de vincularse, según Fernando Barbera, uno de los fundadores de la ONG mendocina Valos, "... el empresario PyME vive en el mismo lugar donde desarrolla sus negocios, tiene mucha más conciencia de lo que pasa en su entorno, ya sea ambiental, de público interno o de los consumidores."(2008) Los líderes de las PyMEs son en primer lugar ciudadanos, consumidores y muchas veces son líderes locales. La competitividad y prosperidad de las PyMEs están íntimamente relacionadas con la comunidad en la que opera. Cualquier acontecimiento o problema que surge dentro de la comunidad impacta no solamente en el funcionamiento y desarrollo de la firma, sino en la calidad de vida del empresario. La estructura funcional de las pequeñas

y medianas empresas, permite el establecimiento de vínculos cercanos y más personales entre el empresario y sus empleados, motivados por los valores que trae consigo. Por la proximidad que mantienen con el entorno y con la comunidad, por vivir y desarrollar sus negocios en un mismo lugar, la organización se convierte en un actor consciente y activo de los problemas que en ella surjan. Es decir que las interacciones y vínculos que las PyMEs entablan tanto con su entorno interno como externo son clave para la supervivencia de las empresas. Las PyMEs ofrecen una plataforma para proyectarse en la comunidad y desplegar su liderazgo.

A partir de las características descritas y a los efectos de complementar y clarificar las fortalezas y debilidades que exponen este tipo de empresas se desarrollará un cuadro comparativo respecto de las ventajas y desventajas.

Tabla 2: Ventajas y Desventajas de la PyMEs.

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Estructura económica flexible y competitiva. Se adapta fácilmente a los requerimientos de la demanda.	No puede soportar períodos largos de crisis y poseen una alta tasa de mortalidad. Son volátiles, por lo general tiene una vida corta.
Gerenciamiento personalizado. El poder de decisión se concentra en el propietario. Ausencia de conflictos por el control de la dirección. No existen niveles jerárquicos.	Excesivo nivel de centralización de la gestión en el empresario. Tiende al Autoritarismo.
Carácter pionero. Son innovadoras y creativas, alimentan la especialización.	Son vulnerables a la fiscalización y control gubernamental
La cultura se corresponde con el perfil del directivo. Mantienen comunicaciones recíprocas.	Informalidad. Dificultades de gestión Crecimiento no planificado, carencia de estrategia.
Son independientes y proveedoras de la grandes empresas.	Pierden su autonomía si son adquiridas por grandes empresas.
Proximidad y relación directa con los empleados. Lealtad a sus ideas y conceptos. Alto sentido de pertenencia.	Raramente proveen capacitación a sus trabajadores. No acuden a asesoramiento externo.
Establecimiento de vínculos cercanos y más personales entre el empresario y sus empleados. Profundo conocimiento de empleados.	Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños. Utilizan mano de obra no calificada.

Ventajas	Desventajas
Proximidad con el entorno y la comunidad, permite mayor concientización acerca de los problemas.	Sensibilidad a los entornos negativos. Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.	La inadecuada incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Desinformación.
Capacidad para la generación de empleo y desarrollo regional.	Carecen de potencial y recursos financieros que limita su crecimiento.

Fuente: Elaboración propia en base a Cleri, C. (2007). El libro de las Pymes. Buenos Aires: Granica, pp. 42-51.

Las PyMEs son organizaciones que se caracterizan por el espíritu emprendedor de sus dueños. Debido a su pequeño tamaño, su potencial para ser más flexibles, innovadoras y creativas, su vínculo estrecho con el personal y la comunidad local, y la influencia inmediata de la alta dirección sobre las actividades de la organización, las pequeñas y medianas empresas, se presentan como un escenario posible para la incorporación de prácticas de responsabilidad social ambiental que contribuyan al desarrollo sustentable del planeta. La integración de la responsabilidad social en una PyME puede llevarse a cabo a través de acciones prácticas, sencillas y económicas, que no necesitan ser complejas ni costosas y que se adapten tanto a sus limitaciones como oportunidades.

#### 4.3 Capital Humano

Frente a un contexto actual globalizado, caracterizado por una gran competencia en los mercados, por cambios rápidos y permanentes, y un constante bombardeo de información, la supervivencia de una organización dependerá de su capacidad para alcanzar una ventaja competitiva creadora de valor que permita un posicionamiento destacado en el mercado. Los negocios deben crear ventajas competitivas sostenibles difíciles de copiar por los competidores. Según el *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*, el instituto de recursos humanos más grande de Europa, el valor de las organizaciones se extrae de la mezcla entre activos tangibles como por ejemplo



equipos, dinero, tierras u otros objetos físicos, y activos intangibles como la marca, la reputación, el conocimiento y la gente. (2011). El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad.

Lynda Gratton en su libro Estrategias de Capital humano: como situar a las personas en el corazón de la empresa, destaca que las personas son el capital más precioso que tienen las organizaciones hoy en día. Considera que las actitudes, el talento y las capacidades de los empleados pueden crear una ventaja competitiva sostenida. Se podría decir, que el éxito de una organización se vincula estrechamente al desempeño de las personas que la integran, ya que poseen habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, que los hacen únicos e inimitables. (2001)

Los recursos humanos desempeñan un papel fundamental en el crecimiento económico y la productividad de una organización. Contribuyen también a la formación de una sólida identidad que permite construir y proyectar una imagen positiva de la organización para posicionarse en la mente de sus diferentes públicos. Son un factor clave en la estrategia corporativa.

De acuerdo con la encuesta realizada por el CIPD, el 70% de los CEOs que participaron consideró que la gente es el principal activo de sus compañías. Los resultados del estudio demuestran que existen en los ejecutivos tres actitudes diferentes respecto de cómo abordar el tema los recursos humanos (RR.HH.).

En un primer lugar se encuentran los escépticos, “aquellos que aún no ven a la gente como un recurso clave en la creación de valor y la sustentabilidad de las organizaciones”.

En segundo lugar, los preocupados que son “quienes interpretan que la gente sí hace la diferencia pero que, sin embargo, aún no saben o no han logrado encontrar los mecanismos adecuados para abordar los temas de RR.HH. que más afectan su negocio de manera práctica y efectiva.”

Por último, los ocupados “aquellos que ya están trabajando seriamente en su capital humano, logrando ventajas competitivas por el lado del ingreso y eficiencias por el lado de la inversión y los costos.” (2006)

Los empleados son quienes conforman una empresa y constituyen uno de los recursos más importantes de la misma. Las organizaciones pueden prosperar a largo plazo si capacitan y motivan a los empleados para convertir el conocimiento en algo tangible y transformarlo en capital valioso con el fin de dar respuesta a los desafíos del futuro. Los empleados deben ser capaces de transformar las oportunidades que presentan los mercados en ventajas competitivas para la empresa.

En las PyMEs, las personas desempeñan un papel fundamental para el desarrollo y la continuidad de la organización. Son la principal fuente de la ventaja competitiva y por ello el vínculo que la empresa genera con sus empleados es clave para el éxito, ya que de ellos depende el cumplimiento de los objetivos planteados. Dado al rol que las pymes juegan como generadoras de empleo en el país y la importancia que tiene el personal para su funcionamiento, el cuidado y la capacitación de los recursos humanos debe ser considerado no como un gasto, sino como una inversión que busca alcanzar el desarrollo profesional y personal de las personas y que contribuye al progreso de la sociedad en su conjunto. Potenciar el crecimiento profesional y personal de los miembros de la empresa, promueve el sentimiento de pertenencia y un mayor compromiso del personal. Es importante que todas aquellas personas que trabajan en una organización, compartan valores y principios para conducir la empresa por un mismo camino. Para lograr este resultado todos deben conocer los objetivos y para ello, la comunicación interna resulta clave.

#### **4.4 PyMEs y Relaciónes Públicas**

Las PyMEs tienen muchos problemas para administrar los recursos de comunicación que tienen para sus empresas. Por lo general estos problemas se asocian, a la inversión en

campañas que no son adecuadas o que van dirigidas al público equivocado. Otras veces no invierten en ninguna comunicación ya sea porque se cree que las comunicaciones integradas pertenecen sólo a las grandes empresas o porque las tareas comunicacionales son consideradas una pérdida de tiempo y un gasto innecesario.

No es fácil realizar comunicaciones en estas empresas. Las PyMEs necesitan tanto como las grandes empresas que sus comunicaciones sean gestionadas por profesionales que utilicen las herramientas adecuadas para diseñar un plan que logre alcanzar los objetivos de manera eficaz. Las Relaciones Públicas, se presentan como la disciplina con mayor capacidad para establecer estrategias de comunicación que les permitan construir bases sólidas, competir en el mercado y mantener vínculos estables y duraderos con los distintos públicos (Iurcovich,2012). Es importante mencionar que por lo general el universo PyME manifiesta en distintas situaciones el descreimiento respecto de la utilidad de las Relaciones Públicas y su reticencia a destinar parte de su presupuesto anual a profesionales de dicha práctica. Esta situación también surge debido a la creencia de que las acciones de Relaciones Públicas pueden ser elaboradas y planificadas por cualquier profesional.

En Argentina, las Relaciones Públicas frecuentemente no son tenidas en cuenta por las PyMEs. Sin embargo, la presencia de estos profesionales dentro de este tipo de empresa puede ofrecer ventajas competitivas, que aún no son percibidas, en cuanto están capacitados para planificar las comunicaciones con un costo accesible que les permita ser superiores al competir con sus pares por estar gestionadas eficazmente por un profesional idóneo. El accionar de un relacionista público puede mejorar la gestión haciendo más eficaces y eficientes los resultados.

## **Capítulo 5: Casos de estudios**

### **5.1. Marco Metodológico**

La tendencia actual muestra que el interés y la preocupación de las grandes empresas por el problema de la sustentabilidad y la importancia del cuidado ambiental es cada vez mayor. El respeto por el medio ambiente, el desarrollo de una política social y la transparencia informativa, son aspectos que una organización debe considerar si desea mantener una posición de liderazgo, lo que hace se valoren cada día en mayor medida modelos de negocios sostenibles que vayan más allá de los resultados económicos. En el universo PyMEs, los datos publicados acerca de la implementación de medidas sustentables, de sus barreras y posibilidades son escasos. Sin embargo, la incorporación de prácticas sustentables en las PyMEs puede resultar beneficiosa para la mejora y la creación de una imagen positiva y la posibilidad de crecimiento y desarrollo que ésta representa para las mismas.

El objetivo de esta presentación es comunicar la experiencia acerca de la implementación de prácticas sustentables en tres casos de PyMEs. Su relación con la comunicación y la imagen empresarial.

El estudio de casos es un método de investigación de tipo cualitativo apropiado para investigaciones a pequeña escala, en un marco limitado de tiempo, de espacio y recursos. Intenta lograr una mayor comprensión de la realidad e implica el examen intensivo y en profundidad de diversos aspectos de un mismo fenómeno. El estudio de casos de tipo interpretativo provee una descripción intensiva y un análisis profundo de un determinado fenómeno. El análisis tiene como fin reflexionar sobre las posibilidades que presenta la realidad, descubrir oportunidades de mejoras y elaborar estrategias para mejorar la realidad si fuera necesario. Contribuye a la comprensión del fenómeno objeto de estudio y puede dar lugar al descubrimiento de nuevos significados, ampliar la experiencia o confirmar lo que ya se sabe. Se utiliza para estudiar el problema, percibir

los hechos, comprender las situaciones y encontrar soluciones. Existen diferentes objetivos que se pueden lograr con una investigación de estudio de caso: describir una situación, ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, comprobar o contrastar fenómenos, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación. (Pérez Serrano, 1994)

Los casos a analizar serán PyMEs que presenten un número de empleados entre 16 y 300, que se desarrollan en distintos sectores dentro de la Provincia de Buenos Aires y que implementen actualmente prácticas sustentables hacia la protección medioambiental.

## 5.2. Variables

Las variables objeto de estudio en esta investigación serán:

**Prácticas sustentables:** se entiende por prácticas sustentables a todas aquellas acciones orientadas a reducir el consumo de energía y realizar un uso eficiente de la misma, implementar energías renovables (eólica, solar, hidráulica) hacer un uso responsable del agua y evitar su derroche, disminuir la emisión de residuos y facilitar su reutilización, desarrollar programas de reciclaje de diferentes materiales, separar los desechos de acuerdo a su condición, implementar programas de saneamiento del ecosistema, reducir la emisiones de CO<sub>2</sub>, implementar normas de gestión ambiental, realizar estudios de impacto ambiental, programas de capacitación y concientización, desarrollo de materiales y productos de bajo impacto ambiental, optimizaciones de *packaging*, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, disminuir la contaminación del aire, reemplazar recursos renovables por no renovables.

**Comunicación Interna:** estrategias comunicacionales destinadas a los colaboradores internos que busquen informar, concientizar o capacitar respecto de la problemática ambiental para incorporar prácticas sustentables.

**Comunicación externa:** estrategias comunicacionales destinadas a los públicos externos que busquen informar, respecto de las prácticas sustentables y el cuidado del medio ambiente por parte de la organización para contribuir a la formación de una imagen positiva.

**Motivación:** se entiende por motivación a los factores que impulsan la adopción de medidas sustentables hacia la protección medioambiental.

**Percepción:** hace referencia a la apreciación que tiene el empresario respecto a la relación entre la implementación de dichas medidas y el crecimiento y desarrollo de la PyME.

**Concientización:** se refiere al grado de conocimiento que una persona posee acerca del tema.

**Crecimiento y desarrollo:** hace referencia a la prosperidad de la empresa en términos de: aumento de la rentabilidad económica, fidelidad y aumento de los clientes, reconocimiento por los medios.

Por medio de estas variables se intentará conocer algunos fenómenos que ocurren entorno a la implementación de prácticas sustentables hacia la protección del medio ambiente en dichas PyMEs. Estas variables fueron elegidas para conocer cuáles son las prácticas sustentables que se llevan a cabo y por qué. Si existen estrategias comunicacionales y sus resultados (la concientización de los empleados y la prosperidad de la empresa vinculada a la mejora de la imagen)

### **5.3. Métodos de recolección de datos**

Las técnicas para conocer las variables serán entrevistas, recopilación de datos publicados, investigación documental y fuentes de consulta de tipo audiovisuales como internet y páginas oficiales de las organizaciones.

### **Entrevista al Dueño o Gerente.**

Empresa:

Área y puesto de trabajo:

Preguntas:

- 1) ¿Cuáles son las medidas sustentables adoptadas?
- 2) ¿Qué motivo su implementación?
- 3) ¿Cómo es la comunicación tanto externa como interna?
- 4) ¿Cuáles son las vías de comunicación que su empresa utiliza para dar a conocer estas acciones a nivel interno y externo?
- 5) ¿Cada cuánto realiza acciones de comunicación interna y externas acerca de campañas relacionadas con el medio ambiente?
- 6) ¿Quién es la persona encargada de gestionarlas?
- 7) ¿Cuál es el grado de concientización de sus empleados?
- 8) ¿Existe alguna relación entre dichas medidas y la prosperidad de la pyme?

### **5.4. Casos**

Los casos seleccionados para el estudio serán:

#### **El Cachafaz**

Es una empresa familiar de nacionalidad Argentina dedicada a la fabricación y elaboración de alfajores. Cuenta con 100 empleados, una planta propia construida bajo la premisa de proteger al medio ambiente.

#### **Estudio AM**

Es una agencia de comunicación, diseño gráfico, editorial y web. Es una empresa consciente de las problemáticas ecológicas que desde hace tres años, comenzó a

asociarse con imprentas que adhieren al uso racional de la energía y los recursos naturales usando el papel, la tinta y los equipos en forma más eficiente para ofrecer a sus clientes una forma más sustentable de imprimir sus trabajos. Actualmente cuenta con 17 empleados y entre sus clientes se pueden destacar Editorial Televisa Argentina, Anses, Apra, Laboratorio Cosmetológico Laca. (EcoMujeres, 2008)

### **Serza- Rex Argentina S.A.**

Es una organización internacional que desde 1948, ofrece servicios de limpieza y mantenimiento integral. Trabaja bajo las premisas de eficiencia, calidad y costos competitivos. Su filosofía se basa en respeto por el medio ambiente y el cumplimiento de la normativa legal vigente. Serza es una empresa que opera en todo el país y que cuenta 300 empleados. Posee un conjunto de maquinarias de última tecnología, provenientes de marcas que poseen certificación ISO 9001, como así también del INTI y de la Secretaria de Medio Ambiente. Los insumos y productos utilizados son biodegradables y ecológicos, cumpliendo con todas las normas exigidas para el mantenimiento del medio ambiente. (Serza, 2011)

### **Cubreme**

Es una firma de indumentaria nacional fundada en el 2005 por Alejandra Gottelli y Adrian Flores dedicada al diseño y la fabricación de ropa femenina alineada con el concepto de eco-moda. Es una marca que trabaja bajo los conceptos de ética social y equilibrio ambiental, Desarrolla sus colecciones a partir de los principios del comercio justo y utilizando materia prima sustentable como son las fibras naturales tanto animal como vegetal, muchas de las cuales tienen certificación orgánica, para confeccionar sus prendas. Las fibras animales que utiliza son obtenidas de la esquila de especies domésticas (ovinos, camélidos y caprinos) de la región andino-patagónica y andino-cuyana, criados por pequeños productores en su hábitat natural. Asimismo para confeccionar sus prendas emplea algodón agroecológico producido y recolectado en



Chaco y Corrientes por pequeños productores que trabajan su tierra teniendo en cuenta la biodiversidad, procurando con su labor mantener la soberanía alimentaria de las familias y de la región. El desarrollo de sus diseños se realiza en telares manual que no contamina el medio ambiente. Es una propuesta que contribuye voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental. En la actualidad cuenta con 20 empleados y comercializa sus prendas a través de su showroom en Palermo Soho y tres locales multimarca ubicado en San Telmo, San Isidro y Retiro. (Cubreme, 2011)

### **Opus Prima**

Opus Prima S.A. es un laboratorio especializado en análisis físicos y químicos, microbiológicos, y biológicos de drogas y productos agroquímicos, farmacéuticos, cosméticos, alimentos y otros. Los estudios desarrollados en el laboratorio se llevan a cabo bajo los estándares de las buenas prácticas de laboratorio y los lineamientos de la OECD, EPA, ISO CIPAC, FIFRA, BSI, IUPAC, OMS. Es una empresa que cuenta con 70 empleados y participa a la vanguardia de las necesidades analíticas agropecuarias y sus derivados, alimenticias, de la salud y medio ambiente. (Opus Prima, 2011)

### **CODES**

Es una empresa con diez años de trayectoria en el desarrollo de soluciones informáticas. En la actualidad cuenta con un total de empleados 40 empleados y brinda servicios de desarrollo de software, consultoría e integración de sistemas y automatización de procesos industriales a importantes clientes de Banca y Finanzas, Telecomunicaciones e Industriales entre otros. A partir de la unidad de I+D+i que la organización desarrolla desde hace varios años, en el 2009 se abrió una nueva línea de investigación que pone el foco de la tecnología y automatización en el estudio de nuevas fuentes de energías alternativas. La empresa colabora con la Fundación Don Orión en la campaña de reciclado de papel, cartón y materiales impresos. Desde hace años apoya y se compromete con el cuidado del medio ambiente. Desarrolla campañas de concientización

sobre la importancia de la conservación forestal y el consumo sostenible. Es una empresa que ha recibido en el año 2011, por parte del Gobierno de la Ciudad, la distinción de Mejor programa de Responsabilidad Social con la comunidad. (CODES, 2011)

La accesibilidad a información, la pertenencia a distintos sectores, y la diversidad numérica en la cantidad de personal empleado fueron los factores principales para determinar la selección de estos casos. Porque pertenecer a distintos rubros permite ilustrar si existen diferencias y similitudes acerca de la implementación de prácticas sustentables, cuál es el factor que impulsa su incorporación, su relación con la comunicación y la imagen empresarial en diferentes ámbitos. Si existe algún sector más motivado que otro y si en alguno de ellos la sustentabilidad representa un factor de mayor importancia. Asimismo la cantidad de empleados permite ilustrar si existen diferencias en las estrategias y herramientas de comunicación implementadas.

## **5.5. Análisis y Resultados**

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos del análisis de la información disponible y de la realización de entrevistas en profundidad al dueño o gerente de la empresa o al responsable del área donde se desarrollan las prácticas sustentables (ver anexo pp.3-18).

En relación a las prácticas sustentables adoptadas se observa en cada caso que las iniciativas de protección medioambiental se vinculan a la realidad inmediata de la empresa. En todos los casos las acciones se relacionan con el funcionamiento cotidiano. Sin embargo, en cuatro de los casos las prácticas implementadas se relacionan a su vez con los procesos productivos. Cabe destacar que las prácticas implementadas en la cotidianeidad de las empresas corresponden en su mayoría al ahorro de energía y agua, el reciclado de papel y cartón y la correcta separación de los residuos. Asimismo es importante mencionar que uno de los casos (Serza) implementa a su vez normas ISO de

calidad y medio ambiente (9000 y 14001). Un aspecto común a todos los casos es que a pesar de las diversas iniciativas implementadas todos desarrollan acciones vinculadas con la capacitación y concientización de los trabajadores.

Como puede observarse existen entre los casos distintos estadios en el proceso de implementar dichas prácticas dentro de una organización. Se puede distinguir aquellas empresas que solo implementan acciones cotidianas vinculadas con la concepción de reducir, reciclar y reutilizar sin involucrar un cambio en los procesos productivos, otras que sumado a las acciones alineadas con las tres erres producen modificaciones en sus procesos productivos y por último aquellas que llevan a cabo las dos prácticas mencionadas y buscan además obtener una certificación internacional que avale su buen accionar con respecto al cuidado ambiental.

En lo que respecta a la variable motivación, se observa en la mayoría de los casos que el principal factor que impulsa la adopción de medidas sustentables, hacia la protección medioambiental, es el interés y los propios valores del empresario fundador. Solo en dos de los casos la implementación de dichas medidas fueron por iniciativa de los empleados de la organización y en un único caso fueron impulsadas por el gerente de recursos humanos de la empresa.

Es evidente que el rol que desempeña el propietario es central para el funcionamiento y desarrollo de dichas prácticas en la pequeña y mediana empresa. Los valores que posee el empresario-fundador son elementales a la hora de llevar a cabo una determinada práctica de RSE en la empresa. El propietario es quien establece el objetivo principal, los valores y la identidad de la empresa. Es decir que la motivación y el liderazgo del fundador son fundamentales para entender el porqué de estas prácticas.

En relación a la variable comunicación interna, todos los casos coinciden en que no existe una estrategia comunicacional formal. Asimismo, la mayoría de los casos no cuentan con un profesional del área de comunicación encargado de gestionarlas. Las

comunicaciones son gestionadas desde la dirección, los recursos humanos, el área comercial y solo en un caso desde una consultora externa.

El medio de comunicación más utilizado para informar, concientizar o capacitar respecto de la problemática ambiental para incorporar prácticas sustentables, es el contacto personal y la comunicación directa o cara a cara. Otros de los medios de comunicación de uso interno utilizados en la mayoría de los casos, son la cartelera y el mail. Solo uno de los casos cuenta con una intranet recientemente implementada. La frecuencia de comunicaciones vinculadas con acciones hacia el cuidado ambiental, es variada. En tres de los casos es periódica ,sin especificación de los intervalos , en uno es semanal y en dos de ellos es ocasional.

Por otro lado, en lo que respecta a la comunicación externa, al igual que en la comunicación interna, no existen estrategias formales de comunicación destinadas a los públicos externos que busquen informar, respecto de las prácticas sustentables y el cuidado del medio ambiente por parte de la organización. La comunicación externa respecto a este tema es casi nula en todos los casos, excepto en el caso de la empresa Cubreme que da a conocer sus acciones e intenta concientizar habiendo docencia a través de contar su experiencia en instituciones educativas y grupos o movimientos que se encuentran en la movida verde como plataforma de comunicación.

La principal vía de comunicación externa más utilizada es la página web oficial de la empresa que posee básicamente información institucional y algunas novedades de la organización. Es importante destacar que dos de los casos se encuentran implementado comunicaciones en las redes sociales, específicamente en *facebook*.

Como puede observarse en su mayoría las pymes no poseen un mecanismo formal de comunicación interna y externa. La comunicación externa que busca informar sobre las prácticas sustentables implementadas y el cuidado ambiental es nula o escasa. La comunicación de estas prácticas es fundamentalmente interna. El canal de comunicación

informal por excelencia es la comunicación cara a cara. Por lo general es el dueño de la pequeña y mediana empresa el que gestiona las comunicaciones y establece un contacto personal y una comunicación recíproca con los empleados. En este sentido, se puede concluir que un rasgo significativo de las Pymes es que, mientras el discurso de la RSE en las grandes empresas se proyecta prioritariamente hacia afuera, en el caso de las Pymes mira fundamentalmente hacia adentro.

En relación con la variable concientización que hace referencia al grado de conocimiento que una persona posee acerca del tema, se puede identificar en la mayoría de los casos que el grado de consciencia de las nuevas generaciones dentro de las empresas es alto, mientras que el de las generaciones anteriores es medio o bajo.

De acuerdo a la variable que hace referencia a la percepción que tiene el empresario respecto a la relación entre la implementación de dichas medidas y el crecimiento y desarrollo de la PyME, en la mayoría de los casos la percepción es que la aplicación de prácticas sustentables tiene su traducción directa en los resultados económicos de la empresa. También resulta significativo que este vínculo entre las prácticas sustentables y los resultados económicos se presenta como una evidencia percibida, aunque no objetivada.

Se concluye a través de los testimonios de los entrevistados que la aplicación de prácticas sustentables y de RSE es un proceso de mejora y de profesionalización de la gestión. Los resultados muestran el papel fundamental que desempeña el fundador de la organización y sus valores a la hora de gestionar prácticas sustentables. El interés de poseer un personal capacitado y concientizado como elemento de la ventaja competitiva y la relación entre el crecimiento y desarrollo de la organización y la implementación de dichas prácticas. Prueban la falta de un sistema de comunicación formal dentro de las PyMEs y por ende la existencia de un espacio para el desempeño del rol del relacionista público.

## **Capítulo 6. Programa de Responsabilidad Social Empresaria**

### **6.1. Problemática**

Actualmente, la situación del medio ambiente no es alentadora. Las actividades del hombre impactan de manera directa en el ecosistema, provocando su degradación y desequilibrio. El modelo de vida actual utiliza y explota los recursos de la tierra a una velocidad mayor a su capacidad de regeneración. Supone un gasto de recursos naturales cada vez más creciente e insostenible. Es indiscutible que el deterioro del medio ambiente acarrea una serie de consecuencias realmente alarmantes en el planeta, que se verán incrementadas a través de los años.

Frente a este escenario es necesario adoptar una actitud realmente crítica y reconsiderar el lugar que el cuidado del medio ambiente ocupa en la sociedad. Esta situación reclaman una toma de conciencia y un compromiso mayor de la toda la sociedad destinado a preservar el planeta. Las empresas como principales agentes contaminantes, deben buscar un equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo social, de forma tal de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras y contribuir a un desarrollo que vaya más allá de sus propios intereses económicos.

La incorporación de las empresas como agentes sociales al nuevo modelo de desarrollo sostenible, implica un profundo cambio en el rol tradicional del sector privado. Este nuevo paradigma requiere de adaptación al entorno, a la sociedad y al medio ambiente. Demanda un tipo de organización consciente con un rol más participativo y una gestión estratégica que tenga como propósito agregar valor a sus actividades. Es necesario que las empresas adopten un enfoque proactivo que vaya más allá de lo que la ley exige.

Dentro del sector empresarial las PyMEs constituyen el 99 % de las empresas del país, operan en todos los sectores productivos y aportan el 70% del empleo, generando como consecuencia un gran impacto económico y social y una diversidad de impactos

ambientales. Las exigencias de las grandes empresas a las que ofrecen sus productos, el interés por formar parte del proceso exportador y las demandas de los consumidores de mayor responsabilidad, hacen necesario avanzar en la consolidación de un desempeño ambiental acorde al escenario actual. Las PyMEs como un actor clave en materia de responsabilidad, gestión y desempeño ambiental y social deberían desarrollar una estrategia que permita enfrentar los desafíos ambientales en mercados globalizados.

La transición del modelo tradicional al modelo sustentable es un fenómeno gradual. Como un primer paso frente a este contexto se decidió como consultora externa concientizar sobre esta problemática en forma progresiva a los empleados creando para ello un Programa de Responsabilidad Social Empresaria para PyMEs orientado hacia la gestión medioambiental. Esta propuesta está destinada a PyMEs que tengan un número de empleados mayor a 50 y cuyos directivos se encuentren motivados en la incorporación del cuidado ambiental dentro de los valores de su empresa como un paso hacia una gestión sustentable.

## 6.2. Programa



Figura 4: Isologo Programa ComprometeRSE. Fuente: Elaboración Propia, 2012.

El programa denominado ComprometeRSE busca a través de la incorporación de la Responsabilidad Social Ambiental como valor dentro de las PyMEs, que la organización se transforme en un agente activo para un desarrollo sustentable dentro de la sociedad. Promoviendo en los diversos públicos con los que la organización se relaciona, una toma de conciencia acerca de la problemática ambiental y una actitud proactiva hacia el cuidado del planeta, fomentando conocimientos y hábitos de ahorro-cuidado ambiental, que contribuyan a una gestión orientada a la sustentabilidad.

El Programa se llevará a cabo en dos etapas, la primera destinada al público interno, que será el objeto de este trabajo, para luego continuar con el público externo.

### **6.2.1. Objetivos**

Los objetivos son los fines que se pretenden alcanzar con el programa. Deben ser claros, precisos, mensurables, tener intención y plazo. Por último, los objetivos trazados pueden ser generales o específicos.

El objetivo general del siguiente programa consiste en sensibilizar y concientizar a sus grupos de intereses sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y contribuir a un cambio de cultura hacia el desarrollo sustentable en las organizaciones pymes.

El objetivo específico será contribuir a que los públicos internos y externos se involucren en el compromiso cotidiano del cuidado del medio ambiente en el plazo de dos años.

### **6.2.2. Estrategia**

La estrategia es un componente fundamental que no debe faltar en el presente programa, puesto que a partir de la misma se desglosarán las acciones comunicacionales, para arribar a los objetivos preestablecidos.

La decisión estratégica que se ha tomado será trabajar con los diversos públicos de manera diferenciada desde adentro de la organización hacia afuera, partiendo del concepto de que la formación interna del personal de la empresa es necesaria para luego poder transmitir el conocimiento al resto de los públicos y transformarse en una empresa que enseña.

Se considera que el trabajo con el público interno es un paso previo y necesario, para poder en una segunda instancia trabajar con el público externo. Por este motivo, resulta prioritario, que los primeros doce meses de actividad se centren en trabajar solamente con el público interno de la organización considerado un público estratégico y de vital



importancia. El eje central de este programa es potenciar el crecimiento profesional y personal del capital humano de la empresa como principal elemento diferenciador y fuente de la ventaja competitiva. De esta manera las empresas promoverán en los empleados el sentido de pertenencia, dándoles un propósito y sentido social a su trabajo, a la vez que los convierten en potenciales agentes de promoción de prácticas de protección ambiental en la comunidad, logrando un efecto multiplicador del conocimiento.

### **6.2.3. Mapa de Públicos**

Un elemento fundamental que hace al programa en su conjunto, es el público al que se dirige. El programa está dirigido a los distintos públicos con los que la organización se vincula tanto internos como externos. Como parte de este proceso, es necesario determinar los públicos internos y externos que se interrelacionan con la empresa en cada caso.

Cada vez que se diseña un programa de Relaciones Públicas, es preciso realizar un mapa de públicos específico a fin de desarrollar las acciones adecuadas. El mapa de públicos es una herramienta que gráficamente realiza la segmentación del público. Es un documento en el que de manera abstracta se pretende graficar el proceso de comunicación en el que la empresa está inmersa. En el gráfico se podrá observar los diferentes públicos de la empresa, siendo el centro la empresa y su correspondiente orden de importancia con respecto a la cercanía al centro.

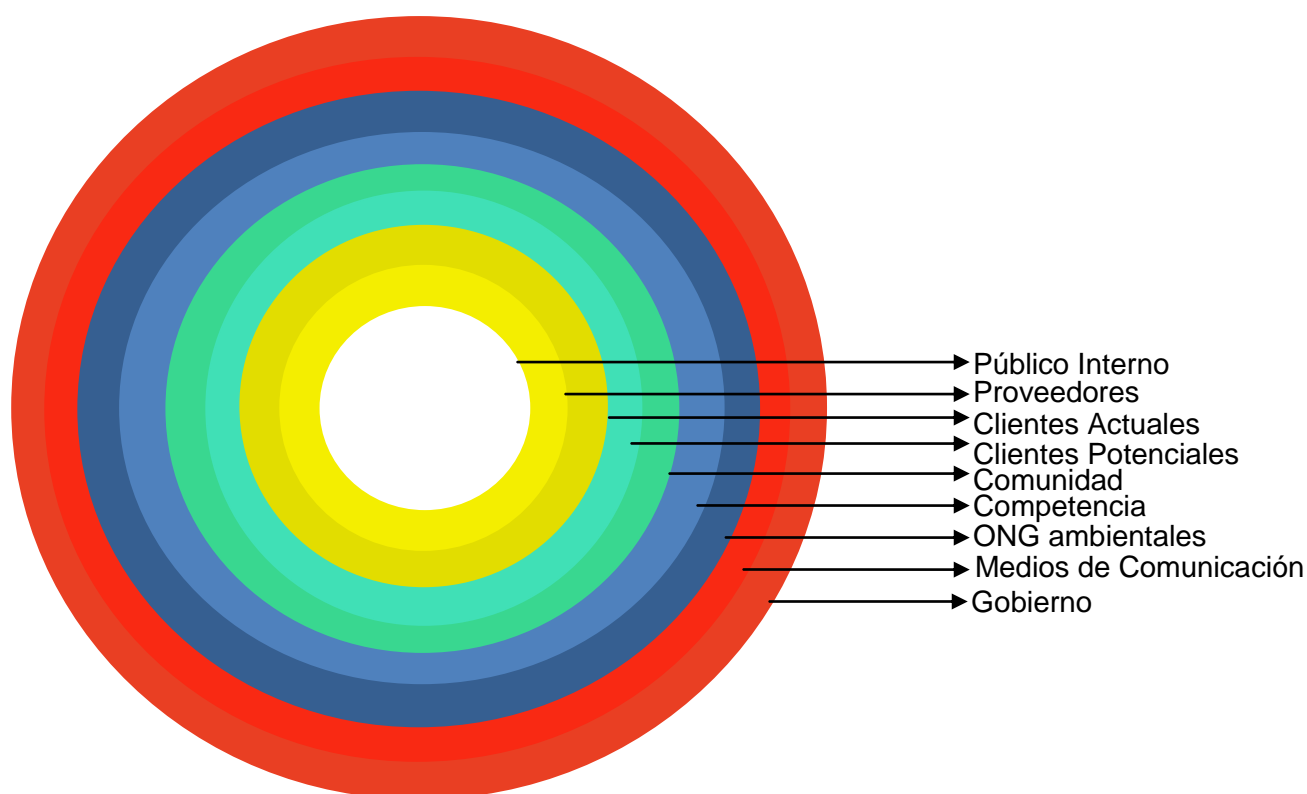


Figura 5: Mapa de Públicos del Programa PyMs. Fuente: Elaboración Propia, 2012.

#### 6.2.4. Acción

Se implementará un plan de comunicación bianual. Dicho plan constará de dos etapas, la primera dirigida al público interno y la segunda etapa dirigida al público externo.

#### 6.3. Plan de Comunicación Interna

La primera etapa del programa es el plan de comunicación interna que busca integrar el concepto de responsabilidad social ambiental al modelo de negocio de la pequeña y mediana empresa. Tiene como fin contribuir a la construcción de una cultura organizacional del cuidado ambiental comprometida con una gestión orientada a la sustentabilidad, que impacte directamente en la construcción de una imagen y reputación positiva.

El plan se desarrollará en el período de un año y constará de cuatro etapas: la primera etapa de diagnóstico, la segunda de producción, la tercera etapa de información y concientización, la cuarta y última etapa de acción u operativa.

### **6.3.1. Objetivos**

El objetivo general del presente plan consiste en concientizar a los empleados sobre la importancia del cuidado del medio ambiente en el lapso de doce meses para contribuir a un cambio de cultura organizacional hacia el desarrollo sustentable

Los objetivos específicos serán:

Contribuir a que los públicos internos se involucren en el compromiso cotidiano del cuidado del medio ambiente en el plazo de un año.

Facilitar el acceso a la información y difundir conocimientos respecto a la responsabilidad social ambiental.

Inspira en los empleados el valor de pertenecer a la empresa y la voluntad de participar en las iniciativas de responsabilidad social, convirtiéndolos en embajadores y voceros de la filosofía en su entorno social y familiar en el lapso de doce meses.

### **6.3.2. Estrategia**

Desarrollar una comunicación segmentada en función del público al que se dirige dividiendo el plan en cuatro etapas. Para realizar una adecuada estrategia de comunicación es preciso definir correctamente los públicos a los que se pretende llegar con las acciones de comunicación. Si bien el plan se encuentra dirigido específicamente al público interno de la empresa, se ha decidido realizar un mapa de públicos que estará dividido en tres partes, por un lado los mandos altos, por otro lado los mandos medios y por último los mandos operativos o administrativos. Se consideró necesario realizar esta segmentación debido a las diferentes circunstancias laborales, el trabajo que realizan y

las posibilidades de acceso y conocimiento presentes en los grupos. Con cada público se realizará un trabajo y una comunicación diferente de acuerdo a las necesidades que se presenten.

La decisión de dividir el plan en etapas pretende organizar el desarrollo de las acciones para poder alcanzar los objetivos planteados de la forma más correcta. A continuación se detallarán todas las etapas que intervienen en el Plan de Comunicación Interna.

### 6.3.3. Mapa de Público Interno

Resulta necesario aclarar que los públicos expuestos en el mapa precedente son los públicos que se consideran clave para el presente plan.

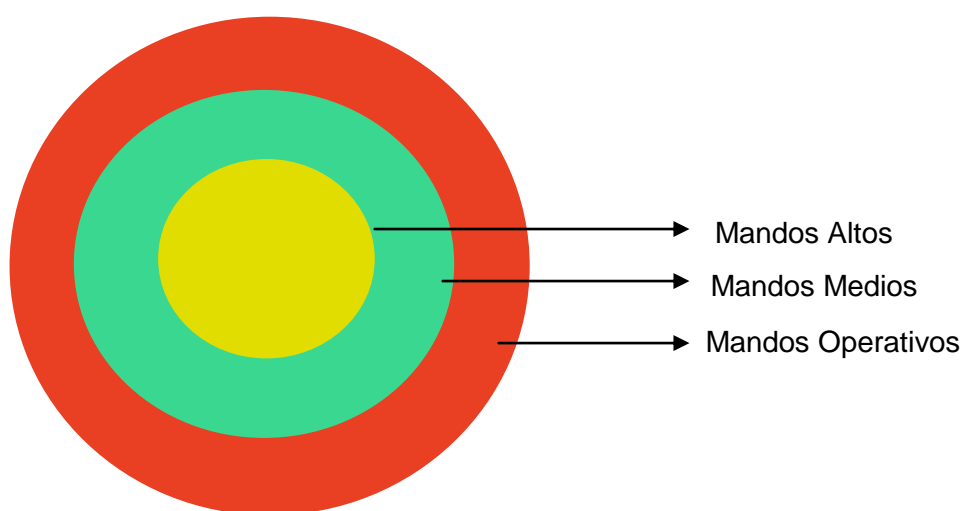


Figura 6: Mapa de Público Interno del Plan. Fuente: Elaboración Propia, 2012

### 6.3.4. Primera Etapa: Diagnóstico

La primera etapa es el diagnóstico de situación respecto del grado de conocimiento e interés que posee el público interno en relación con el cuidado ambiental. De este modo, la empresa conocerá el lugar que ocupa en el personal el nuevo valor a incorporar por la empresa y los esfuerzos que deberá realizar para lograrlo.

También incluirá el análisis de la identidad institucional que resulta fundamental para que la organización logre una adecuada identificación, diferenciación y preferencia con su público objetivo.

**Objetivo:**

Conocer y analizar los elementos que contribuyen a definir la identidad corporativa de la organización.

Establecer el perfil de identidad institucional ideal que se desea alcanzar en un futuro.

Conocer el grado de conocimiento e interés que el público interno tiene en relación a la responsabilidad social ambiental en el plazo de dos meses.

De esta manera, la organización conocerá cuál es su situación actual y el grado de desarrollo de los elementos de identidad que se trabajarán en la siguiente etapa. En síntesis, permitirá saber quiénes somos y quiénes queremos ser.

**Estrategia:**

Utilizar el *feedback* de la gente que forma parte de la empresa como herramienta de investigación para saber lo que el personal conoce y percibe de ella. De este modo, la participación de los empleados y el conocer su opinión busca involucrarlos desde el principio en el proceso de cambio, generar sentido de pertenencia y crear un vínculo más cercano con la empresa. La investigación procurará obtener la información sobre dos componentes claves de la identidad: la filosofía corporativa integrada por la misión, visión y valores y la cultura corporativa que representa los valores y pautas de conducta de la organización.

Asimismo, se realizará un testeo sobre el interés y grado de compromiso que los empleados poseen respecto del cuidado ambiental.

**Mensajes Claves**

Un mensaje clave tiene como objetivo servir de estímulo para que el receptor tome determinadas decisiones.

El mensaje clave que se va a transmitir en esta etapa es:

Tu opinión nos permite conocernos mejor para saber quién somos, quién queremos ser y a dónde queremos llegar.

### **Acciones con el público interno**

Para obtener la información necesaria, se desarrollará una auditoría interna que consistirá en una investigación sobre lo que el público interno conoce y percibe acerca de la empresa a través de una encuesta de cultura corporativa. También se buscará indagar el interés y grado de compromiso que los empleados poseen respecto al cuidado ambiental.

El proceso para la realización de la encuesta se desarrollará a lo largo de dos meses y en cuatro etapas. La etapa uno que consiste en el diseño del cuestionario se llevará a cabo durante las primeras tres semanas del primer mes. En una primera instancia, se determinarán conjuntamente con los dueños o directivos de la empresa las variables a analizar: misión, visión, valores, atributos de la identidad, clima organizacional, comunicaciones, intereses y grado de compromiso respecto al cuidado ambiental. Luego se definirá el cuestionario escrito que estará compuesto por una serie de preguntas semi-estructuradas con sus respectivas alternativas de respuestas, será voluntario y anónimo. Asimismo a lo largo de estas semanas, se informará al personal la decisión de implementar una auditoría interna, el por qué, cuándo va a llevarse a cabo, de qué manera, y cuándo será la comunicación de los resultados. A través del mensaje clave se procurará animar la participación de los empleados.

La segunda etapa que implica la realización de la encuesta se desarrollará durante la última semana del primer mes. Los empleados recibirán en mano en formato papel la encuesta que deberán responder a lo largo de la jornada laboral. Como se trata de una encuesta autoadministrada, se designará una persona capacitada para evacuar cualquier tipo de dudas respecto del contenido del cuestionario.

La tercera etapa, que involucra el procesamiento y análisis de los resultados obtenidos de la encuesta se llevará a cabo durante el siguiente mes. Por último, la cuarta etapa que consiste en la comunicación de los resultados generales al personal se llevará a cabo al finalizar el mes. Esta etapa es clave y muy importante para demostrar el interés que tiene la empresa respecto de las opiniones de sus empleados y fortalecer el vínculo y sentido de pertenencia que existe entre ellos.

Con la información obtenida a partir del *feedback* de la gente que forma parte de la empresa, se buscará definir o redefinir en la siguiente etapa la misión, visión y valores de la empresa como parte fundamental y unificadora de su identidad corporativa.

### **6.3.5. Segunda Etapa: Producción**

Para comenzar este proceso de cambio es importante que la empresa teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, defina o redefina los componentes de la identidad corporativa (misión, visión y valores) que orientarán el accionar cotidiano y futuro de la empresa bajo los principios de la RSE y el desarrollo sustentable. Definir y comunicar una única identidad y filosofía de la organización, que involucre y represente a todos es fundamental para generar una fuerte identificación de las personas con la empresa y, a través de ésta, lograr que todos estén alineados detrás de los mismos objetivos.

#### **Objetivos:**

Definir los componentes de la identidad corporativa bajo los principios de RSE como parte fundamental y unificadora de su identidad corporativa en el plazo de un mes.

#### **Estrategia:**

Llevar a cabo un trabajo de *coaching* con el equipo directivo para formular y posicionar los elementos de la identidad en ellos. Brindar los conocimientos necesarios que los capaciten para integrar a su público interno, bajo los conceptos de la nueva identidad.

De este modo, los directivos de la organización podrán acompañar y guiar a los empleados en este proceso de cambio de una forma más eficaz y eficiente.

### **Público Destinatario:**

En esta instancia dado que este proceso requiere de mucho análisis, decisión y visión estratégica, se trabajará con el nivel de conducción específicamente con el equipo directivo de la empresa para formular la misión y visión y actualizar los valores corporativos, de tal forma que se adecúen al nuevo modelo de negocio de la organización.

### **Acciones con los Mandos Altos**

Para alcanzar el objetivo planteado en esta etapa se establecerán espacios de encuentro con el equipo directivo para definir la nueva identidad corporativa.

Durante el tercer mes del plan se llevará a cabo un programa de reuniones semanales con el fin de formular los componentes de la identidad corporativa y profundizar los conocimientos respecto a la problemática ambiental. El mismo consistirá en cuatro encuentros de dos horas, bajo la modalidad de desayunos. A lo largo del programa se trabajará con los distintos elementos de la identidad por separado, con el objetivo de que los miembros del equipo directivo comprendan el significado y la función de cada uno de ellos.

Como existen múltiples definiciones respecto a los conceptos de RSE y Sustentabilidad, es preciso construir una definición para cada una que coincida con la estrategia de negocio que la empresa desea implementar. En el primer encuentro para ello, se explicarán las distintas acepciones de los términos y su relación con el medio ambiente. Además se buscará generar un espacio de diálogo y discusión para adoptar una definición.

A continuación se brindará una charla introductoria sobre la problemática ambiental que durará aproximadamente 30 minutos con el objetivo de profundizar los conocimientos de



los directivos sobre el tema, además se buscará generar un espacio de diálogo y aprendizaje. Las disertaciones estarán a cargo de un miembro de la consultora y un periodista especializado en el tema, quien hablará sobre las causas y consecuencias que se están observando en todo el mundo a raíz del cambio ambiental global. Se presentarán definiciones y conceptos, datos estadísticos y numéricos, imágenes y videos que aluden a las causas, consecuencias y soluciones de la problemática medio ambiental. La elección de contar con la presencia de un periodista es estratégica dada sus capacidades comunicacionales para adaptar la información a diferentes audiencias lo que permitirá transmitir los mensajes de forma clara y precisa. De este modo, se logrará exponer con mayor claridad y dinamismo los aspectos principales sobre el problema ambiental.

En el segundo encuentro se trabajará el concepto de misión, razón de ser de la organización, propósito por el cual fue creada. Se destacará que para implementar la RSE, es importante que la misión que establezca la empresa incorpore no sólo la definición del negocio, sino que además integre valores relacionados con el concepto de responsabilidad social empresaria, tales como calidad, eficiencia, transparencia, entre otros, todos ellos vinculados con las formas en la que la empresa se compromete tanto con sus empleados como con la comunidad y el cuidado medioambiental. Para clarificar la tarea que se realizará con los directivos se propondrán ejemplos de misiones que incluyan alguno de los valores que engloba el concepto de RSE

Por otro lado, en la tercera reunión se tratará la visión de la empresa que debe reflejar el lugar a donde quiere llegar la organización, es decir la perspectiva a futuro de la organización. Una visión definida bajo los parámetros de la RSE, debe incorporar aspiraciones relacionadas con su contribución al desarrollo sostenible. Para lograr una correcta definición de visión se trabajará con ejemplos de distintas visiones definidas considerando la RSE.

En el cuarto encuentro, se establecerán los valores y/o principios éticos que guiarán el accionar de la organización. Los valores constituyen los límites para el funcionamiento de la organización y generan un sentido de pertenencia e identificación de los empleados hacia ella. Los valores que una institución puede adoptar son múltiples.

En este caso, es importante considerar la protección del medio ambiente como uno de los principios fundamentales y es útil que la organización formule una declaración de principios medioambientales, que establezca los compromisos que asume la empresa en materia medioambiental. Algunos ejemplos de principios medioambientales serían: respetar las leyes ambientales vigentes, fomentar la conciencia ambiental, manejar adecuadamente los residuos y desechos de la empresa, procurar reducir al máximo la utilización de materias primas, utilizar de manera eficiente la energía, etc.

En esta instancia, dicho de otro modo, la empresa desarrollará una política ambiental que legitime el compromiso adoptado y delimite el accionar de la empresa en materia medioambiental.

Una vez definidos los componentes de la identidad corporativa, habrá que definir el mensaje clave que se comunicará al público interno en la siguiente etapa, acerca de la nueva identidad.

El mensaje deberá transmitir el nuevo valor que la empresa ha sumado. El objetivo será que los empleados se adueñen del nuevo proyecto y afiancen su sentido de pertenencia con la empresa y sus nuevas iniciativas. Buscando que la internalicen, la apliquen y a su vez la transmitan. Para ello se posicionará al empleado en el centro de la escena: ellos son la empresa y sin ellos no se puede lograr el cambio. Ejemplo:

Promover una mayor responsabilidad ambiental ahora es nuestro trabajo. Sumemos este valor para seguir creciendo juntos. XX somos todos, hagamos la diferencia.

### **6.3.6. Tercera Etapa: Información y Concientización**

En esta etapa se difundirán la nueva misión, visión y valores que la empresa haya adoptado para emprender el nuevo modelo de negocio, vinculando la problemática medioambiental con la decisión de la empresa de una nueva forma de hacer negocios. Se buscará transmitir de forma dinámica la información necesaria respecto a la problemática medio ambiental, para lograr generar conciencia en los empleados sobre las causas, consecuencias y soluciones del cambio ambiental global. Se procurará despertar el interés del público interno en la temática para que comprendan los riesgos que corre el planeta y vean al problema no como algo distante, sino como un tema primordial para sus vidas y cómo todos podemos contribuir cada uno desde su lugar a la mejora.

#### **Objetivos**

Para la tercera etapa el plan tendrá los siguientes objetivos:

Comunicar la nueva filosofía y animar el espíritu de pertenencia a la organización.

Afianzar el conocimiento en los empleados, fomentar la conciencia ambiental y motivar la participación.

#### **Estrategia**

La estrategia será establecer espacios de encuentro e intercambio para desarrollar acciones de capacitación diferenciadas y escalonadas para los distintos públicos de la empresa: mandos medios y mandos operativos para lograr una comunicación más efectiva, debido a las circunstancias laborales y las posibilidades de acceso y conocimiento diferentes en ambos grupo. En primera instancia los altos mandos capacitarán a los mandos medios que luego serán los encargados de continuar con la capacitación a los mandos operativos.

#### **Público Destinatario**

Mandos medios y operativos.

### **Acciones comunes a ambos públicos:**

Para dar inicio a la etapa de capacitación y concientización, en la tercera semana del cuarto mes se hará una jornada lanzamiento de la nueva propuesta. Para esto la empresa invitará al total de los empleados a participar de una jornada recreativa que se llevará a cabo en un espacio desestructurado, diferente al ámbito laboral y en contacto con el medio ambiente.

La invitación al evento será personalizada y con una antelación de dos semanas. El empleado recibirá en su lugar de trabajo junto con la invitación un juego que buscará a través de la intriga generar interés en los empleados y buscar su compromiso. Para motivar la participación habrá un premio que se sorteará entre todos aquellos que se comprometan, el día del evento. El juego se distribuirá en una postal de papel reciclado con una imagen llamativa en el frente y un mensaje que hable de la importancia de su participación en el cambio, por ejemplo: Tu papel cuenta; y en el dorso un almanaque con fechas marcadas que corresponden al calendario ambiental y una consigna: Averigua de que se trata más un *link*. Al ingresar al link, los empleados encontrarán los términos y condiciones de la actividad. Deberán averiguar el significado de dichas fechas y para ello a lo largo de las semanas recibirán vía mail diferentes pistas que ayudarán a debelar el misterio.

La jornada del evento comenzará, a las diez de la mañana con un desayuno con los líderes de la empresa. El dueño de la organización dará una charla a modo de introducción contando los motivos de la convocatoria y agradecerá la asistencia y participación. Dará a conocer el nuevo modelo de negocio y los elementos de la nueva identidad institucional como parte de un proyecto que consiste en añadir valor, para que todos unidos, consigan hacer de la empresa una institución en la que dé orgullo trabajar. Se proyectará un video institucional acerca de la nueva identidad corporativa que culminará con el mensaje clave formulado en la etapa anterior para hacer énfasis en el

valor y el compromiso adoptado. A continuación se anunciará el inicio de un período de capacitación que se irá desarrollando en los siguientes cuatro meses. Una vez concluido el discurso habrá un espacio abierto para compartir opiniones y plantear inquietudes. Al finalizar el encuentro, cada uno de los empleados recibirá un dossier institucional con información referente a los elementos de la identidad corporativa (misión, visión y valores) y la política ambiental adoptada por la empresa, con el objetivo de afianzar la nueva cultura y generar sentido de pertenencia. Luego del desayuno habrá un tiempo libre de media hora para que los empleados puedan procesar la nueva información, conocer y disfrutar del lugar y fomentar el contacto del personal con la naturaleza.

A las doce del medio día, se llevará a cabo la primera jornada de capacitación. La misma consistirá en una sesión con invitados expertos en la materia, que de forma didáctica presentarán definiciones y conceptos, datos estadísticos y numéricos, imágenes y videos en referencia a las causas, consecuencias y soluciones de la problemática medio ambiental. Se relacionará dicha información con la decisión de la empresa de adoptar esta nueva visión de negocio. Se pretenderá con esta iniciativa integradora realizar una introducción general, promover el interés, el diálogo y la participación de todos los miembros de la organización. Finalizada la capacitación, los empleados recibirán un *CD* con la información brindada en la exposición y el programa con los días, horarios y contenidos de las capacitaciones siguientes. De esta manera, desde el inicio, los empleados se transforman en multiplicadores del conocimiento siendo poseedores de información que llevarán a sus hogares.

A las 13 horas se hará un almuerzo al estilo picnic de modo de fomentar el contacto con la naturaleza. Luego se desarrollarán actividades recreativas nuevamente para afianzar la nueva identidad, fortalecer los vínculos y generar sentido de pertenencia.

La jornada finalizará a las 16 horas, con un acto simbólico para sellar el compromiso adoptado por la empresa con el medio ambiente. Se hará entrega a los empleados de

una bolsa con semillas de distintas especies acompañada de una leyenda escrita: Conectá tu raíz con el planeta o Deja tu huella en la naturaleza, para que cada uno plante su árbol y concrete su compromiso con el ambiente

Con esta primera acción se buscará fortalecer el vínculo con los dueños, inspirar el valor de pertenecer a la organización y la voluntad de participar en las iniciativas de responsabilidad ambiental, convirtiéndolos en voceros de la nueva filosofía.

Tabla 3: Cronograma del Evento Lanzamiento.

Horario	Actividad
10:00	Desayuno
11:30	Tiempo Libre
12:00	1º jornada de Capacitación
13:00	Almuerzo: Picnic
14:00	Inicio de Actividades Recreativas
15:00	Finalización de Actividades Recreativas
16:00	Acto simbólico de Cierre

Fuente: Elaboración Propia, (2012)

### **Acciones con los mandos medios**

En una primera etapa que durará dos meses, se llevarán a cabo módulos de capacitación de una hora semanal que estarán a cargo de los dueños o directivos en forma conjunta con un integrante de la consultora. Cuatro de ellos se destinarán a explicar a los mandos medios la nueva filosofía de la empresa, los contenidos de la política ambiental que ha adoptado la organización y se les informará cómo trabajará la empresa en adelante. Los otros cuatro módulos incluirán temas relacionados con la problemática del medioambiente. Una de las reuniones estará a cargo de un experto con el objetivo de

difundir información conceptual referente al tema, causas, consecuencias y soluciones de la problemática; últimas tendencias en implementación de prácticas sustentables y su relación con el aumento de la rentabilidad y la competitividad de las empresas. Es importante que los gerentes comprendan e internalicen la identidad institucional dado que ellos serán los encargados de comunicar y hacer llegar la información al personal que tienen a cargo. Por último se procurará que tomen conciencia respecto de la importancia de incorporar hábitos respetuosos con el medio ambiente tanto en el ámbito laboral como personal. Estos encuentros tendrán una modalidad interactiva para que los gerentes participen en una dinámica de discusión en torno a temas ambientales y hagan aportes e ideas que fomenten la responsabilidad ambiental. Al finalizar los ocho encuentros, se les entregará un CD con los contenidos expuestos en las diferentes reuniones. Esta actividad no sólo contribuirá con la difusión de los nuevos valores institucionales sino que funcionará como espacio de encuentro e intercambio fomentando la concientización y la integración del personal de la organización.

### **Acciones con los mando Operativos**

Una vez finalizado el período de capacitación de los mandos medios se dará inicio al período de capacitación y concientización de los mando operativos. En este caso, se decidió informar en forma gradual y progresiva para que el empleado asimilase el proceso en forma natural.

En una primera instancia, se realizarán durante un mes reuniones semanales de aproximadamente 40 minutos de duración a cargo de los mandos medios de cada área de trabajo acompañados por un miembro de la consultora. Los grupos no superarán el número de 30 integrantes y de acuerdo al número de empleados se realizarán tantas reuniones como sea necesario. A fin de facilitar la dinámica de los encuentros, se pasará un video institucional en la primera reunión y en cada una de las siguientes una presentación de *powerpoint* breve con los contenidos centrales de la identidad y la política ambiental. En la última reunión se hará un ejercicio práctico. El ejercicio consistirá

en la elaboración de un escrito, en forma grupal o individual de acuerdo al número de empleados, con el significado de cada valor que posteriormente se comunicará oralmente al resto. A lo largo de las reuniones, se intentará que los empleados comprendan que la nueva identidad institucional es parte de un proyecto que consiste en añadir valor y se hará hincapié en que ellos son la empresa y que sin ellos no se puede lograr el cambio.

La segunda instancia de la capacitación procurará afianzar los conocimientos y concientizar a los empleados respecto a la problemática ambiental. Consistirá en dos encuentros de 60 minutos que se llevarán a cabo cada 15 días durante el octavo mes del plan. En un primer momento, para persuadir a la audiencia se proyectará un video con imágenes impactantes y mensajes de los efectos que la actividad del hombre produce en el medio ambiente y sus posibles soluciones. Al finalizar el video, aparecerá el mensaje clave cuya intención será vincular dichos efectos con la decisión de la empresa de comprometerse con el medio ambiente. De esta manera, se pretenderá despertar su interés y abrir un espacio de diálogo con el objetivo de involucrarlos en el tema.

En el segundo encuentro puramente informativo se transmitirán conocimientos utilizando un lenguaje coloquial que sea comprensible para todos. Se relacionarán los contenidos con las posibles soluciones existentes en aquellas acciones de la vida cotidiana, tanto en el ámbito laboral como personal, que puedan contribuir al cuidado ambiental. Se mencionará prácticas enmarcadas en las tres erres: reducir el uso de bienes, reutilizar aquellos bienes posibles de ser reutilizados, reciclar lo que se pueda. Una vez finalizado el encuentro habrá un espacio abierto para preguntas a fin de aclarar dudas. Para complementar la actividad, se repartirá material didáctico vía mail para evitar el uso de papel impreso a menos que no se cuente con esta alternativa.

Con el objetivo de evaluar la adquisición de los conocimientos y la eficacia de la capacitación en forma paralela a los encuentros presenciales, se llevarán a cabo actividades lúdicas como trivias de preguntas y respuestas acerca de los atributos,



valores y otros elementos de la nueva identidad, sobre la problemática ambiental, sus causas, consecuencias y soluciones. Las preguntas se publicarán en una cartelera, y las respuestas se entregarán al comienzo de cada encuentro. El ganador/es será/n aquel/llos que tenga/n la mayor cantidad de respuestas correctas y participará/n del sorteo de un premio a designar que los incentiven a participar en dichos juegos.

Cabe destacar, que el período de información y concientización se complementará con comunicaciones en las carteleras, vía mail e intranet, en el caso que exista que buscarán reforzar los conceptos de misión, visión, valores de la empresa y los principios de la nueva política ambiental, con la finalidad de que los empleados logren internalizarlos.

### **6.3.7. Cuarta Etapa: Acción u Operativa**

En esta etapa se buscará orientar las acciones de RSE relacionadas con prácticas de gestión medioambiental en tres áreas: uso eficiente de los recursos (materias primas, energía y agua); prevención de la contaminación (residuos); métodos y tecnologías ambientalmente sostenibles.

#### **Objetivos**

La cuarta etapa tendrá como objetivos promover prácticas sustentables, cambiar la actitud y generar hábitos de ahorro y cuidado ambiental en los empleados.

#### **Estrategia**

Las estrategias serán implementar acciones de comunicación transversales a todas las áreas de la empresa para difundir recomendaciones prácticas enmarcadas en las tres erres: reducir el uso de bienes, reutilizar aquellos bienes posibles de ser reutilizados, reciclar lo que sea posible. Utilizar los elementos materiales con los que cuenta la organización como soportes de comunicación para reducir costos y para mantener una coherencia con la propuesta de la campaña de ahorrar y reutilizar. Colocar los mensajes

en lugares específicos para que al momento de realizar la acción el empleado los visualice y modifique su proceder.

### **Mensajes Claves**

Los mensajes que se transmitirán al público interno apuntarán a despertar la atención, modificar actitudes y dar recomendaciones prácticas en función de promover conductas ambientalmente responsables que contribuyan a una gestión orientada a la sustentabilidad. El contenido de los mensajes estará acompañado de una frase y/o imagen disparadora que alerte y llame la atención. Los mensajes señalarán qué es lo que pasa respecto de un determinado recurso y cómo con acciones sencillas se puede contribuir a cuidar el medio ambiente. A su vez, todos incluirán la siguiente frase que transmite el compromiso que la organización ha adoptado: Cuidemos el medio ambiente. Pequeños cambios en nuestra rutina pueden hacer la diferencia. Involúcrate!

Ejemplo de mensaje clave:

Detente!

¿Sabes que para hacer una tonelada del papel que pones en la impresora se necesitan 15 árboles adultos?

Recicla, Reutiliza y Reduce el papel que utilizas.

Cuidemos el medio ambiente. Pequeños cambios en tu rutina pueden hacer la diferencia. Involúcrate.

### **Acciones con el Público Interno**

Durante los últimos cuatro meses del plan, se realizará una campaña de comunicación para valorizar los recursos, generar conciencia sobre la necesidad de hacer uso adecuado de los mismos y adoptar hábitos de ahorro y cuidado ambiental en la cotidianeidad. Procurará convertir el cuidado de los recursos en un hábito. La misma girará en torno a tres ejes principales: reducir, reciclar y reutilizar los residuos, el papel, la energía y el agua. Se trabajará con cada uno por vez. La idea será que los mensajes se

sumen unos a otros y se vayan integrando en las tareas cotidianas que se realicen en la organización.

La campaña incluirá la producción de afiches utilizando materiales reciclados, folletos explicativos digitales y sustitución de elementos descartables por objetos que representen el mensaje en sí mismo. Se utilizarán para transmitir los mensajes soportes de comunicación tradicionales y no tradicionales. Los espacios comunes dentro de las instalaciones: paredes, vidrios, baños, escritorios, computadoras y puertas, entre otros, coexistirán en la escena comunicacional junto con soportes tradicionales, como los mails y las carteleras. De esta manera, los mensajes convivirán con la jornada diaria del empleado de una forma innovadora estando presentes en sus objetos cotidianos y en su tránsito por la oficina.

Con el objeto de despertar el interés del público y preparar el terreno para comenzar luego a implementar las prácticas ambientales y difundir los distintos mensajes, la campaña comenzará difundiendo en lugares claves de la organización la idea de compromiso y cambio a través de la frase: Cuidemos el medio ambiente. Pequeños cambios en nuestra rutina pueden hacer la diferencia. Involúcrate!

El primer mes se trabajará con la separación y reducción de los residuos. Se instalarán en espacios estratégicos tachos especiales rotulados y de color (vidrio, PET, papel, residuos orgánicos,), para que la clasificación de los residuos pueda llevarse a cabo de forma sencilla.

Se buscará reducir los desechos a partir de la promoción de acciones que desalienten el uso de bolsas plásticas y materiales descartables haciendo entrega de una eco-bolsa que lleve el logo de la empresa más una taza o vaso que represente simbólicamente la adopción de este hábito. También, a partir de optimizar y reducir el consumo de papel. Para ello se promoverá el uso del correo interno para transmitir información en caso de contar con el soporte técnico necesario o sugiriendo la implementación de dicha vía a los

directivos de la empresa reemplazando la impresión en papel y la utilización de ambas caras del papel en el caso de borradores o notas internas. Simultáneamente los mensajes que acompañarán estas acciones incluirán datos acerca del tiempo de degradación de los distintos materiales y las consecuencias de la deforestación como elemento motivador.

Además, habrá mensajes acerca de la importancia del uso eficiente de otras materias primas o insumos que provoca menor impacto negativo en el medioambiente, disminuye la cantidad de residuos y permite reducir los costos.

El segundo mes, se trabajará con el ahorro de energía. Se fomentará entre los empleados prácticas de ahorro de energía como poner la computadora en un modo de ahorro de consumo, preocuparse por apagar los equipos una vez que termina la jornada laboral, utilizar lámparas de bajo consumo, apagar las luces de la oficina cuando haya suficiente luz natural o cuando éstas estén desocupadas y regular el uso del aire acondicionado en invierno a 20° y en verano a 24°.

En el tercer mes, cuidar el consumo de agua. Se promoverán prácticas de ahorro de consumo de agua, como por ejemplo, asegurarse de cerrar bien las canillas cuando se dejan de usar, cerrar las llaves mientras se estén lavando las manos o los dientes, etc. A través de los mensajes se brindará información sobre distintas situaciones cotidianas donde se desperdicia este recurso esencial y se les advierte sobre los problemas que genera su escasez en el mundo.

El cuarto mes, se buscará a través de la consigna: ¿Tenes alguna idea para contribuir al cuidado ambiental? motivar a los empleados a proponer diferentes iniciativas para colaborar con el proyecto. Se creará una comisión interna que tendrá a cargo un espacio semanal para la discusión e implementación de las propuestas. De esta manera, se involucra al personal haciendo suyo el proyecto.

Durante esta última etapa se motivará y estimulará a los trabajadores a realizar otras prácticas que favorezcan la conservación del medioambiente más allá del ámbito de la empresa como ser la promoción de uso de transporte público o autos compartidos.

Al finalizar cada período se llevará a cabo vía mail una breve encuesta para medir la efectividad de la campaña. La encuesta hará referencia a la acción/es o cambio de hábito/s propuesto durante ese período y la evaluación tendrá en cuenta si dicha acción se realiza siempre, a veces, casi nunca o nunca. En el caso de tener resultados positivos, se informará al público interno, por medio de la cartelera, el mail o intranet, los resultados obtenidos para continuar motivando e incentivar la acción. En caso de no obtener los resultados deseados, se evaluará cuál fue la falla a fin de mejorar en la siguiente etapa.

#### **6.3.8. Cronograma**

Esta herramienta se utilizará con el fin de ilustrar los plazos y períodos de las actividades que se desarrollarán para llevar adelante el presente plan de comunicación interna. (ver anexo Cuerpo C, p. 20)

#### **6.3.9. Control y Seguimiento**

El seguimiento será continuo y regular durante el programa a fin de comprobar si los esfuerzos han sido rentables en cuanto a los objetivos que se desean alcanzar. Se presentará a la empresa un informe bimestral y anual sobre la aplicación del programa. La comunicación de información a la empresa se basará en: el plan de comunicación y los avances en su aplicación, las acciones llevadas a cabo, los soportes de comunicación utilizados y los ajustes del plan de ser necesarios.

La evaluación del plan tendrá por objeto valorar el grado de consecución de los objetivos estratégicos del mismo, es decir, medir la eficacia de las medidas de comunicación emprendidas y el impacto generado en el público meta. También se evaluará con el fin de identificar las desviaciones a los objetivos, en caso de haber, y sus causas para poder

diseñar acciones correctoras. Dicha evaluación se llevará al cabo del primer año con la realización de una encuesta similar a la realizada en la etapa de diagnóstico para comparar los resultados entre ambas. De este modo, se podrá detectar en qué medida resultaron eficaces las acciones y cuáles se tendrán que ajustar.

## **Conclusiones**

En el último tiempo el mundo ha sufrido grandes transformaciones como consecuencia de la crisis ambiental a la que se enfrenta. Graves catástrofes naturales que ocurren cada vez con mayor frecuencia, la contaminación del aire, del agua y los suelos, la sobre explotación y el agotamiento de los recursos renovables y no renovables son el resultado de la degradación ambiental provocada por el comportamiento del hombre en el planeta en el que habita. El modelo de desarrollo económico, cuyo principal actor son las empresas, utiliza y explota los recursos de la tierra a una velocidad mayor a su capacidad de regeneración. Se consumen hoy en día más recursos de los que el planeta puede proveer. Por ende para mantener la actividad humana en el planeta se necesitarían por lo menos dos planetas. Esta proyección que realiza Fundación Vida Silvestre, sugiere que el gasto de los recursos naturales es cada vez más, creciente e insostenible.

Es interesante ver como frente a un escenario ambiental en crisis y un mercado globalizado, caracterizado por una gran competencia, cambios rápidos y un constante bombardeo de información, la supervivencia de cualquier organización dependerá de su capacidad para alcanzar una ventaja competitiva creadora de valor que permita un posicionamiento destacado. A lo largo de los últimos años, los ofertantes de bienes y servicios han tenido claro que la supervivencia en un mercado competitivo se basa en la diferenciación de productos con una adecuada relación calidad-precio. Ante esta situación, cada vez más esta calidad está relacionada al cuidado y protección de nuestro planeta, y los productos ya no sólo son productos o servicios, sino valores que las personas asocian a ellos. Es importante destacar entonces que el cuidado del medio ambiente está muy vinculado a la preferencia de un producto o marca por encima de la competencia. Es decir, la demanda es un impulsor del cambio hacia el cuidado del planeta. El respeto por el medio ambiente, la política social y la transparencia informativa,

son aspectos que cualquier empresa debe considerar si desea mantener una posición de liderazgo.

La tendencia es clara: cada vez más las empresas tendrán que adoptar una visión estratégica sustentable (crecimiento económico, cuidado ambiental y equidad social) y convertirla en un elemento clave para la creación de valor que impulse el rendimiento de su gestión. Es evidente ver que el cambio del paradigma tradicional hacia un modelo de desarrollo sustentable requiere un cambio cultural profundo de toda la sociedad, y como todo cambio, requiere tiempo y esfuerzo.

Se pudo observar que a nivel mundial muchas de las grandes empresas ya han incorporado prácticas de tipo sustentables y son ellas mismas las que demandan y exigen de sus proveedores, en su mayoría PyMEs las mismas responsabilidades. De este modo, las PyMEs se presentan como actores potenciales a incorporar prácticas sustentables. Expuestas a múltiples demandas de los distintos grupos de interés y por formar parte de la cadena productiva las PyMEs deben avanzar en la consolidación de una gestión empresarial acorde con un modelo sustentable. A diferencia de las grandes empresas y ante las mismas exigencias, las PyMEs se enfrentan a barreras de tipo económicas para llevar a cabo las mismas estrategias que las grandes empresas implementan. Sin embargo la importancia de que se incorporen a este nuevo modelo radica principalmente en que ellas constituyen la principal fuente generadora de empleo y son un elemento crucial para el desarrollo del país. Sus estrategias deben aprovechar el capital humano y el vínculo cercano que se establece entre los dueños y sus empleados y entre éstos y la sociedad. Es allí donde la comunicación pasa a ser el eje central para cualquier acción e implementación de estas estrategias. Y es allí también donde las Relaciones Públicas, como una de las herramientas más eficaces de comunicación, pueden encontrar un nuevo escenario de acción y responder a este modelo de empresas.



Varias pueden ser las formas de avanzar hacia el cambio de paradigma, una de ellas es la propuesta del presente trabajo que desarrolla un plan de comunicación interna que aprovecha el capital humano para un cambio de cultura organizacional en el que se incorpore la responsabilidad ambiental como un nuevo valor. El desarrollo del presente plan de comunicación interna es solo el comienzo de un programa que en una segunda etapa continuará con el público externo.

Cuidar el medio ambiente no es solamente promover políticas, normas y procedimientos y hacer que éstos se cumplan. No debe ser una obligación, sino un principio, un valor que tanto el Estado, las organizaciones de la sociedad civil y las empresas, como actores sociales deben promover en los ciudadanos para generar un cambio y crear conciencia social.

Este último concepto, crear conciencia, es el principal objetivo de este proyecto: una empresa puede concientizar a sus empleados, actuar como agente social, logrando que estos interioricen los conocimientos que la misma les aporta y los conviertan en comportamientos propios. Transformándolos en una manera de vivir y no sólo de trabajar los conocimientos pasan a formar parte de la educación dentro del hogar. Se podría decir, que desde las empresas se puede contribuir al cambio cultural. Esta propuesta que toma a los empleados como multiplicadores del conocimiento permitiría que las PyMEs se transformen en empresas que aprenden y enseñan contribuyendo a un proceso que enriquezca el desarrollo general de la sociedad y mejore la calidad de vida.

Se pudo repensar cómo la implementación de un plan de estas características cuyo objetivo es concientizar para incorporar prácticas de protección ambiental en las PyMEs puede ser un factor fundamental para el mejoramiento o creación de una imagen y reputación positiva. Las PyMEs que logren convertirse en actores sociales incorporando estas prácticas en su cotidianeidad lograrán además mejorar su imagen institucional.

A partir de todo lo expresado, viendo la necesidad de que las PyMEs incorporen practicas sustentables es importante implementar un programa de RSE en la gestión de las organizaciones comenzando por un plan de comunicación interna que tenga como objetivo primordial trabajar en la gestión de una identidad institucional bajo los principios de la RSE, en la integración cultural, y en la capacitación y concientización del capital humano.

Queda pendiente aun demostrar si la implementación de dicho plan contribuye a mejorar la imagen de la empresa como se ha planteado y desarrollar el plan de comunicación externa que excede a este proyecto de graduación. Además se considera oportuno llevar a cabo un análisis de los costos que alcanzaría la implementación del plan propuesto para poder evaluar los costos-beneficios. De comprobarse que existe una mejora en la imagen que traduzca en mayor rentabilidad, los costos dejarían de ser tal para convertirse en una inversión.

## Lista de Referencias Bibliográficas

- Acuña, E. (s.f.). *Definición de PyME en Argentina*. Buenos Aires, Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina. Disponible en: [www.abappra.com/documentos/definicion\\_PyME\\_Argentina.doc](http://www.abappra.com/documentos/definicion_PyME_Argentina.doc)
- Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas: el modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, pp.131-134.
- Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas*, 11 (2), 2. [Revista en línea]. Disponible en: [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/9827/1/ECO\\_11\(2\)\\_22.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/9827/1/ECO_11(2)_22.pdf)
- Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas*, 11 (2), 3-4. [Revista en línea]. Disponible en: [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/9827/1/ECO\\_11\(2\)\\_22.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/9827/1/ECO_11(2)_22.pdf)
- Barbera, F. (2008). Citado en: Galak, O. (2008, 19 de abril). *Fuerza pymes*. Lanación.com. [Diario en línea]. Recuperado el 7/09/11. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1005207-fuerza-pymes>
- Black, S. (1998). *ABC de las relaciones públicas: todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas, con ejemplos reales*. Barcelona: Gestión 2000, p.15. pp.50-52.
- Boqué, L., Gill, J., Schulman, D. (1996). *Pymes: administrar para crecer*. Buenos Aires: Docencia. pp. 55-60,93-95.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel, pp.16-23
- Capriotti, P. (2009) *Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago: Colección de libros de la empresa, p.11. pp.12-14.
- Cardozo, M. (2003) Las empresas y su responsabilidad en el campo social. *Economía, Sociedad y Territorio*, 4 (13). [Revista en línea]. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/111/11101307.pdf>
- Cazenave, T. (s.f.) *El discreto encanto de donar: la filantropía de las empresas, un método que aporta beneficios*. Recuperado el 1/09/11 de: <http://www.comunidar.org.ar/donar2.htm>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2011). *Human Capital*. Recuperado el 15/10/11. Disponible en: <https://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/human-capital.aspx>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2006). Citado en: PricewaterhouseCoopers.(2006). *Capital Humano. El liderazgo y los recursos humanos como fuentes de oportunidades*. *CEO Argentina*, 2 (4), 1-2. Recuperado el 15/10/11. Disponible en: <http://www.pwc.com/ar/es/publicaciones/assets/ceo-capitalhumano.pdf>

- Clark, C.E. (2000). Differences between Public Relations and Corporate Social Responsibility. *Public Relations Review*, 26,3,363-380. Citado en: Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (8ª ed.) Madrid: Pearson Educación, pp.74-76.
- Codes. (2011). *Empresa*. Recuperado el 20/10/11. Disponible en: <http://www.codes.com.ar/>
- 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. Disponible en: [www.ceda.org.ec/descargas/biblioteca/Libro\\_verde\\_RSC.pdf](http://www.ceda.org.ec/descargas/biblioteca/Libro_verde_RSC.pdf)
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987) *Our Common Future Oxford University Press. Oxford .p.59* Disponible en: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>
- Constitución Nacional. (1994). *Capítulo segundo. Nuevos derechos y garantías*. Artículo 41. Disponible en: <http://www.senado.gov.ar/web/interes/constitucion/capitulo2.php>
- Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. (s.f.). *Información básica*. Recuperado el 22/09/11 de: [http://unfccc.int/portal\\_espanol/essential\\_background/items/3336.php](http://unfccc.int/portal_espanol/essential_background/items/3336.php)
- Costa, j. (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. (2ª ed.) Buenos Aires: La Crujía, pp. 60-63.
- Cubreme. (2011). *Identidad*. Recuperado el 20/10/11. Disponible en: <http://www.cubreme.com/>
- Dieleman, H.y De Hoom S. (1993). *Toward a Tailor-made Process of pollution, prevention and cleaner production: results and implications of the Prisma Project*. Citado en Garcés Ayerbe, C., Rivera Torre, P., Murrillo Luna, J. (2006). *Análisis de la estrategia de protección del medioambiente de la empresa industrial aragonesa*. Recuperado el 10/10/11. Disponible en: <http://www.fundear.es/fotosbd/162836497rad69A40.pdf>
- EcoMujeres. (2008). *Eco Sello*. Recuperado el 20/10/11. Disponible en: <http://www.ecomujeres.com.ar/ecosello.html>
- Foladori, G. (2002). Avances y límites de la sustentabilidad social. *Economía, Sociedad y Territorio*, 3, (12), 621-628. [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd26/avances.pdf>
- Fombrun, CH. (1996). *Reputation, Realizing Value from Corporate Image*. Cambridge: Harvard Business School Press, 5-13. Citado en: Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago: Colección de libros de la empresa, p.95.
- Fundación Vida Silvestre Argentina. (s.f.). *Qué hacemos*. Recuperado el 20/09/10 de: [http://www.vidasilvestre.org.ar/que\\_hacemos/](http://www.vidasilvestre.org.ar/que_hacemos/)

- Global Humanitarian Forum. (2009) *The Human Impact Report: Climate Change: The Anatomy of a Silent Crisis*. Citado en: Larios Martón, J. (2009). *Anatomía de una crisis silenciosa*. Recuperado el 12/09/11 de: <http://calentamientoglobalclima.org/2009/05/>
- Global Reporting Initiative. (2011). *About GRI*. Recuperado el 15/09/11 Disponible en: <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/>
- Glover, T. (s.f). Citado en: Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (8ª ed.) Madrid: Pearson Educación, pp.46-47.
- Gratton, L. (2001). *Estrategias de Capital Humano. Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa*. Madrid: Pearson Educación. pp. 3-4.
- Harlow, R. (1976). Building a Public Relation definition. *Public Relations Review*, 36. Citado en: Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (8ª ed.) Madrid: Pearson Educación, pp.6-7.
- ¿Hay Greenwashing si no hay intencionalidad?. (2011). Recuperado el 16/09/11 de <http://www.comunicarsostenibilidad.com/2011/06/hay-greenwashing-sin-intencionalidad.html>
- Holme, R. y Watts, P. (2002). *Responsabilidad social corporativa: dándole buen sentido empresarial*. World Business Council on Sustainable Development. Recuperado el 1 de septiembre de 2011 en: [www.wbcsd.org/web/publications/regional%20network/MakingGoodBusinessSense\\_Esp.pdf](http://www.wbcsd.org/web/publications/regional%20network/MakingGoodBusinessSense_Esp.pdf)
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria.(2011).Disponible en: [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=home](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=home)
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. (2005). *Oficinas de gestión*. Sao Paulo: Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. Recuperado el 17/08/11. Disponible en: [http://www.ethos.org.br/ci\\_es\\_2005/oficina\\_gestao/oficina\\_gestao\\_es.pdf](http://www.ethos.org.br/ci_es_2005/oficina_gestao/oficina_gestao_es.pdf)
- International Organization for Standardization. (2004). *Borrador de la traducción ISO 14001.Sistema de Gestión Ambiental*. Recuperado el 17/09/11. Disponible en: [https://rs537dt.rapidshare.com/#!/download|537135|152678162|ISO\\_14004\\_2004\\_Es\\_1\\_.pdf|173|R~0|0|0](https://rs537dt.rapidshare.com/#!/download|537135|152678162|ISO_14004_2004_Es_1_.pdf|173|R~0|0|0) pp.6-8
- International Organization for Standardization. (2009). *Borrador de la traducción ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social*. Recuperado el 17/09/11. Disponible en: [http://www.iso26000peru.org/ISO\\_DIS\\_26000\\_espanol\\_SET09.pdf](http://www.iso26000peru.org/ISO_DIS_26000_espanol_SET09.pdf) pp.3-5
- International Organization for Standardization. (2009). *Borrador de la traducción ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social*. Recuperado el 17/09/11. Disponible en: [http://www.iso26000peru.org/ISO\\_DIS\\_26000\\_espanol\\_SET09.pdf](http://www.iso26000peru.org/ISO_DIS_26000_espanol_SET09.pdf) pp. 21-22
- International Organization for Standardization. (2011). *About ISO*. Recuperado el 17/09/11. Disponible en: <http://www.iso.org/iso/about.htm>

- Ipsos Consultora. (2003). *Informe preliminar de opinión pública sobre RSE*. Citado en: Roistein, F. (2004). La Responsabilidad Social empresarial en la Argentina: tendencias y oportunidades. *Revista Latinoamericana de Administración* 32, 19. Bogotá, Cladea. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/716/71603202.pdf>
- Itoiz, C. (s.f.). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Recuperado el 23/08/11. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/intrrpp.htm>
- Iurcovich, P. (2011). *Las pequeñas y medianas empresas y la función de la comunicación*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos], 40,79-83.
- Jackson, P.(s.f). Citado en: Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (8ª ed.) Madrid: Pearson Educación, pp.47.
- KPMG internacional y Economist Intelligence Unit. (2010). *Corporate Sustainability*. Disponible en: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/corporate-sustainability-v2.pdf>
- Mercado. (2009 julio). Uno de cada cinco pone el ambiente como relevante. *Mercado*, 1094, 38-44.
- McKinsey & Company, (2008). *How companies think about climate change: a McKinsey Global Survey*. Recuperado el 2/10/11. Disponible en:<http://www.nyu.edu/intercep/lapietra/ClimateChangeAttitudes.pdf> p.2
- Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación Argentina y Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2004). *Geo Argentina: perspectivas del medio ambiente de la Argentina*. Disponible en: [http://www.ambiente.gov.ar/archivos/web/GEO/File/Geo\\_Argentina\\_2004.pdf](http://www.ambiente.gov.ar/archivos/web/GEO/File/Geo_Argentina_2004.pdf)
- Modelos Villafañe & Asociados. (s.f.). *Reputación Corporativa*. Recuperado el 1/09/11 de: <http://www.villafane.com/index.php?section=reputacion>
- Naciones Unidas (2005). *Ecosistemas del milenio*. Citado en Global Reporting Initiative. (2011). *La Economía Transparente. Siete tendencias para la recuperación global*. Recuperado el 2/10/11. Disponible en:<http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/D97CA5F7-EB0C-43CD-A9BB-C9AF72B44F03/5867/Economiatransparente.pdf>. p31.
- OMS calcula que 13 millones de personas mueren cada año debido al deterioro del medio ambiente. (2007). Recuperado el 22/09/11 de: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xdHgM\\_B-0mIJ:www.adnmundo.com/contenidos/deterioro\\_ambiental\\_ma\\_70807.html+OMS+calcula+13+millones&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xdHgM_B-0mIJ:www.adnmundo.com/contenidos/deterioro_ambiental_ma_70807.html+OMS+calcula+13+millones&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar)
- Opus Prima. (2011). *Nuestra empresa*. Recuperado el 20/10/11. Disponible en: <http://www.opusprima.com.ar/esp/empresa-historia.html>
- Pacto Global de las Naciones Unidas Red Argentina. (2011). Disponible en: <http://www.pactoglobal.org.ar/index.asp>

- Paladino, M. (2004). *La responsabilidad de las empresas en la sociedad: construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Editorial Ariel sociedad y economía. pp 21-23
- Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (2007). *Climate Change 2007: the Fourth Assessment Report 2007*. Citado en: Greenpeace. (2010). Cambio climático: futuro negro para los glaciares. p.2. Disponible en: <http://www.greenpeace.org/argentina/es/informes/cambio-climatico-futuro-negro-3/>
- Peréz Serrano, G. (1994). *Investigación Cualitativa: métodos y técnicas*. Buenos Aires: Docencia. pp
- PricewaterhouseCoopers. (2010). *2º Encuesta sobre desarrollo sostenible y RSE en el sector privado en Argentina*. Recuperado el 22/09/11. Disponible en: <http://www.pwc.com/ar/es/sustainability/publicaciones/2da-encuesta-sobre-desarrollo-sostenible-y-rse.jhtml>
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) (2000). *GEO América Latina y el Caribe: Perspectivas del Medio Ambiente*. p.9 Recuperado el 11/09/11 de: <http://www.pnuma.org/deat1/pdf/GEO%20ALC%20%202000-espanol.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Principios para Inversiones Responsables. (2010). *Universal Ownership Why environmental externalities matter to institutional investors*. Citado en World's top firms cause \$ 2.2 tn of environmental damage, report estimates. (2010,18 de febrero). *Theguardian*. [Diario en Línea]. Disponible en: <http://www.guardian.co.uk/environment/2010/feb/19/business-environmental-damage>
- Roca A. (2009). *Introducción a la responsabilidad Social Empresaria. Hacia una gestión económica, social y ambientalmente responsable*. Recuperado el 11/09/11. Disponible en: [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=descargas&id\\_cat=6](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=descargas&id_cat=6)
- Roistein, F. (2004). *La Responsabilidad Social empresarial en la Argentina: tendencias y oportunidades*. Revista Latinoamericana de Administración N°32. Bogotá, Cladea. Citado en Pagani, G. (2011). ¿Se puede ser una empresa socialmente responsable sin comunicar? p. 3
- Roome, N. (1992). Developing environmental management strategies. *Business Strategy and the Environment*, 1(1), 11-24 Citado en El medio ambiente en la estrategia del negocio. (2011). Recuperado el 10/10/11. Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/gestmed/300.HTM>
- Sanz de la Tajada, L. (1996) *Auditoría de la imagen de la empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis, p.21.
- Schvarstein, L. (2003) *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Buenos Aires, Paidós, pp. 47-52
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo sustentable de la Nación. (s.f.). *Dimensión Histórico Política, Participación ciudadana*. Recuperado el 23/09/10 de: <http://www.ambiente.gov.ar/?idseccion=193>

Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. (2001). *Resolución Sepyme N° 24*. Recuperado el 6/09/11 de <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/66187/norma.htm>

Senado y Cámara de Diputados de la Nación. (1995). *Ley de la Pequeña y Mediana Empresa N° 24.467*. Recuperado el 6/09/11 de <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/norma.htm>

Senado y Cámara de Diputados de la Nación. (2000). *Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa N° 25.300*. Recuperado el 6/09/11 de <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64244/norma.htm>

Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2007). *Ley de Presupuestos mínimos de protección ambiental de los bosques nativos N°26.331*. Recuperado el 19/09/11. Disponible en: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/135000-139999/136125/norma.htm>

Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2006). *Ley Biocombustibles N° 26.093*. Recuperado el 19/09/11. Disponible en: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/116299/norma.htm>

Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2004). *Ley Gestión de residuos domiciliarios N° 25.916*. Recuperado el 19/09/11. Disponible en: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/95000-99999/98327/norma.htm>

Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2004). *Ley Régimen de libre acceso a la información pública ambiental N° 25.831*. Recuperado el 19/09/11. Disponible en: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/91548/norma.htm>

Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2002). *Ley Régimen de gestión ambiental de aguas N° 25.688*. Recuperado el 19/09/11. Disponible en: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/80000-84999/81032/norma.htm>

Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2002). *Ley Presupuestos mínimos para la gestión y eliminación de los PCBs N° 25.670*. Recuperado el 19/09/11. Disponible en: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79677/norma.htm>

Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2002). *Ley Gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicio N° 25.612*. Recuperado el 19/09/11. Disponible en: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76349/norma.htm>

Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2002). *Ley General de ambiente N° 25.675*. Recuperado el 19/09/11. Disponible en: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

Sepyme. Citado en: Gammaucurta, G. (2011). *Las pymes se consolidan como un sector clave*. Recuperado el 7/09/11. Disponible en: <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=595591>



- Serza.(2011). *Quiénes somos*. Recuperado el 20/10/11. Disponible en:<http://www.serza.com.ar/>
- Shrivastava, P.(1994). Greening Business educación: Toward an ecocentric pedagogy. *Journal of Management Inquiry*,3.235-243. Citado en: Garcés Ayerbe, C., Rivera Torre, P., Murrillo Luna, J.(2006). *Análisis de la estrategia de protección del medioambiente de la empresa industrial aragonesa*. Recuperado el 10/10/11. Disponible en:<http://www.fundear.es/fotosbd/162836497rad69A40.pdf>
- Sócrates. Citado en Villafañe, J. (2010). *Reputación corporativa y cambio empresarial*. Recuperado el 1/09/11. Disponible en: <http://www.slideshare.net/VillafaneAsociados/reputacion-corporativa-y-cambio-empresarial>
- Tarrio, F y Cornide,O. (2010). *La Presidenta anunció medidas en favor de las PYMES durante el almuerzo celebrado con representantes del sector*. Recuperado el 19 /09/10 de: <http://www.redcame.org.ar/index.php/came/circular/965>
- Terrachoice. (2009). *The seven sins of greenwashing*. Disponible en: <http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2009/> p. 1,3,5.
- Valor, M. (s.f.). *Responsabilidad social empresaria, marketing de relaciones y política de recursos humanos: el gasto social de la empresa*. Recuperad el 3/09/11 de: <http://www.comunidar.org.ar/responsabilidad.htm>
- Vaney, A. (s.f.). *RSE Publicidad responsable*. Recuperado el 2/09/11 de: [http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/120\\_publicidad\\_responsable.pdf](http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/120_publicidad_responsable.pdf)
- Villafañe, J. (2001). La reputación corporativa como factor de liderazgo. *Área abierta* (1), pp.2-5. [Revista en línea]. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1354464>
- Villafañe, J. (2003). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. (1ªed.) Madrid: Grupo Anaya Comercial. pp. 21-23
- Villafañe, J. (2007). *Disertación Primeras Jornadas Iberoamericanas de Asociatividad En Primeras Jornadas Iberoamericanas de Asociatividad. Las últimas tendencias en responsabilidad social empresaria*. Buenos Aires, Fundación Maofre Citado en Pagani, G. (2011). ¿Se puede ser una empresa socialmente responsable sin comunicar? p. 3
- Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2001) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (6ª ed.) Madrid: Pearson Educación, pp.328.330.
- Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (8ª ed.) Madrid: Pearson Educación, pp.6-7, 9-10,13-14, 19-20,22-25, 53-73.
- World Resources Institute. (2002). *Sustainability Simplified*. Citado en: Foladori, G. (2002). Avances y límites de la sustentabilidad social. *Economía, Sociedad y Territorio*, 3, (12), 623. [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd26/avances.pdf>

*World Resources Institute*. (2002). *Sustainability Simplified*. Citado en: Foladori, G. (2002). Avances y límites de la sustentabilidad social. *Economía, Sociedad y Territorio*, 3, (12), 622-628. [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd26/avances.pdf>

*World Wide Foundation for Nature* (2010). Informe Planeta Vivo 2010: biodiversidad, biocapacidad y desarrollo. pp.6-9 Recuperado el 11/09/11 de: <http://assets.wwfar.panda.org/downloads/interiorhr.pdf>

*World Wide Foundation for Nature* (2010). Informe Planeta Vivo 2010: biodiversidad, biocapacidad y desarrollo. p. 20 Recuperado el 11/09/11 de: <http://assets.wwfar.panda.org/downloads/interiorhr.pdf>

Zulueta, J. (2011). ¿Desarrollo Sostenible o Sustentable?. Recuperado el 15/09/11 de: <http://www.guioteca.com/rse/%c2%bfdesarrollo-sostenible-o-sustentable/>

## Bibliografía

- Acuña, E. (s.f.). *Definición de PyME en Argentina*. Buenos Aires, Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina. Disponible en: [www.abappra.com/documentos/definicion\\_PyME\\_Argentina.doc](http://www.abappra.com/documentos/definicion_PyME_Argentina.doc)
- Ahora, en el debate verde, la empresa es parte de la solución. (2010, Julio). Mercado, no.1108, 11-12.
- Altman,W. (2007). Working for the greater good? [corporate social responsibility]. *Engineering Management*, 17(6), 12-15. doi:10.1049/em:20070600.
- Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas: el modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, pp.131-134.
- Angélica Enz, Roxana Fantin, Isabel Laharrague. (2006). *Comunicar para el cambio social*. Buenos Aires: La Crujía.
- Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas*, 11 (2), 3-4. [Revista en línea]. Disponible en: [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/9827/1/ECO\\_11\(2\)\\_22.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/9827/1/ECO_11(2)_22.pdf)
- Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas*, 11 (2), 2. [Revista en línea]. Disponible en: [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/9827/1/ECO\\_11\(2\)\\_22.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/9827/1/ECO_11(2)_22.pdf)
- Baiman, G. (2009 Julio). Cuidar el planeta es el único negocio posible. Mercado, no. 1094, 48-51.
- Barbera, F. (2008). Citado en: Galak,O. (2008, 19 de abril). *Fuerza pymes*. Lanación.com. [Diario en línea]. Recuperado el 7/09/11. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1005207-fuerza-pymes>
- Barquero Cabrero, J (2001). *El libro de oro de las relaciones públicas: de los orígenes al nuevo enfoque de planificación estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Barquero Cabrero, J. (1996). *El libro de oro de las relaciones públicas: cómo aumentar los beneficios de su empresa a través de las relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000
- Bender, L. (Productor) y Guggenheim, D. (Director). (2006). *An Inconvenient Truth* [DVD ]. Los Angeles: Paramount Classics
- Black, S. (1998). *ABC de las relaciones públicas: todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas, con ejemplos reales*. Barcelona: Gestión 2000, p.15. pp.50-52.
- Blanco Lorenzo A. (2009). *¿Nuevas empresas... nuevas tendencias... nuevas relaciones públicas...? Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación* [Ensayos], 28,45-53.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos. (1998). *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*. México: Trillas.
- Boqué, L., Gill, J., Schulman, D. (1996). *Pymes: administrar para crecer*. Buenos Aires: Docencia. pp. 55.60,93-95.

- Brandolini, A., González Frígoli, M., Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel, pp.16-23
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago: Colección de libros de la empresa, p.11. pp.12-14.
- Cardozo, M. (2003) Las empresas y su responsabilidad en el campo social. *Economía, Sociedad y Territorio*, 4 (13). [Revista en línea]. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/111/11101307.pdf>
- Cazenave, T. (s.f.) *El discreto encanto de donar: la filantropía de las empresas, un método que aporta beneficios*. Recuperado el 1/09/11 de: <http://www.comunidar.org.ar/donar2.htm>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2011). *Human Capital*. Recuperado el 15/10/11. Disponible en: <https://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/human-capital.aspx>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2006). Citado en: PricewaterhouseCoopers.(2006). *Capital Humano. El liderazgo y los recursos humanos como fuentes de oportunidades*. *CEO Argentina*, 2 (4), 1. Recuperado el 15/10/11. Disponible en: <http://www.pwc.com/ar/es/publicaciones/assets/ceo-capitalhumano.pdf>
- Clark, C.E. (2000). Differences between Public Relations and Corporate Social Responsibility. *Public Relations Review*, 26,3,363-380. Citado en: Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (8ª ed.) Madrid: Pearson Educación, pp.74-76.
- Cleri, Carlos. (2007). *El libro de las PyMEs*. Buenos Aires: Granica. pp. 42-51
- Codes. (2011). *Empresa*. Recuperado el 20/10/11. Disponible en: <http://www.codes.com.ar/>
- 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. Disponible en: [www.ceda.org.ec/descargas/biblioteca/Libro\\_verde\\_RSC.pdf](http://www.ceda.org.ec/descargas/biblioteca/Libro_verde_RSC.pdf)
- 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. Disponible en: [www.ceda.org.ec/descargas/biblioteca/Libro\\_verde\\_RSC.pdf](http://www.ceda.org.ec/descargas/biblioteca/Libro_verde_RSC.pdf)
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987) *Our Common Future* Oxford University Press. Oxford .p.59 Disponible en: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>

- Cómo se define y gestiona el modelo de desarrollo sustentable. (2010, Julio). Mercado, no.1108, 26-27.
- Constitución Nacional. (1994). *Capítulo segundo. Nuevos derechos y garantías*. Artículo 41. Disponible en: <http://www.senado.gov.ar/web/interes/constitucion/capitulo2.php>
- Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. (s.f.). *Información básica*. Recuperado el 22/09/11 de: [http://unfccc.int/portal\\_espanol/essential\\_background/items/3336.php](http://unfccc.int/portal_espanol/essential_background/items/3336.php)
- Costa, J. (1997). *La Imagen de la empresa: método de comunicación integral*. Madrid: Ibérico Europa.
- Costa, J. (1998, Marzo). *La gestión de la comunicación*. Imagen, año 3, no 21,34-36.
- Costa, j. (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. (2ª ed.) Buenos Aires: La Crujía, pp. 60-63.
- Cubreme. (2011). *Identidad*. Recuperado el 20/10/11. Disponible en: <http://www.cubreme.com/>
- Cuervo, M. (2009). *El desafío de la comunicación interna en las organizaciones*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos], 28,61-70.
- Cultlip, Scott M., Center, Allen H. y Broom, Glen M. (2006). *Tratado de Relaciones Públicas*. Barcelona: gestión 2000. Citado en: Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (8ª ed.) Madrid: Pearson Educación, p.7.
- Diez, F. (2010). *Insustentabilidad y greenwashing*. La Nación. Recuperado el 10 de octubre de 2010 en: [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1263301](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1263301)
- Dieleman, H.y De Hoom S. (1993). *Toward a Tailor-made Process of pollution, prevention and cleaner production: results and implications of the Prisma Project*. Citado en Garcés Ayerbe, C., Rivera Torre, P., Murrillo Luna, J. (2006). *Análisis de la estrategia de protección del medioambiente de la empresa industrial aragonesa*. Recuperado el 10/10/11. Disponible en:<http://www.fundear.es/fotosbd/162836497rad69A40.pdf>
- Donaldson, T., Werhane, P.(1993). *Ethical issues in business. A philosophical approach*. (4 th ed.).NewJersy: Pretice Hall.
- EcoMujeres. (2008). *Eco Sello*. Recuperado el 20/10/11. Disponible en:<http://www.ecomujeres.com.ar/ecosello.html>
- Edelstein, F. (2005). *Deber Ser*. El autor llama a integrar la responsabilidad en todo el accionar de la empresa y no quedarse en las actividades de beneficencia. Imagen, no. 71, 102-103.
- Elizalde Hevia, A. (2003). *Desde "el desarrollo sustentable" hacia sociedades sustentables*. Recuperado el 9 de noviembre en: <http://nuevaconciencia.wordpress.com/2008/01/22/desde-el-%E2%80%9Cdesarrollo-sustentable%E2%80%9D-hacia-sociedades-sustentables/>
- Empresas y medio ambiente, entre el ser y el deber ser. (2010, Julio). Mercado, no.1108, 34-44.
- File:Sustentabilidad y Management. (2010, May-Jun). *Gestión*, 15 (3) 71-100.

- Fisher, D. (2010). Leading a Sustainable Organization. *Journal for Quality & Participation*, 32(4), 29-31. Retrieved from Academic Search Premier database.
- Foladori, G. (2002). Avances y límites de la sustentabilidad social. *Economía, Sociedad y Territorio*, 3, (12), 621-628. [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd26/avances.pdf>
- Fombrun, CH. (1996). *Reputation, Realizing Value from Corporate Image*. Cambridge: Harvard Business School Press, 5-13. Citado en: Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago: Colección de libros de la empresa, p.95.
- Fundación Vida Silvestre Argentina. (s.f.). *Qué hacemos*. Recuperado el 20/09/10 de: [http://www.vidasilvestre.org.ar/que\\_hacemos/](http://www.vidasilvestre.org.ar/que_hacemos/)
- Fundación Vida Silvestre Argentina. (s.f.). *Qué hacemos*. Recuperado el 20, septiembre de 2010 en: [http://www.vidasilvestre.org.ar/que\\_hacemos/](http://www.vidasilvestre.org.ar/que_hacemos/)
- Galak, O. (2010). Fuerza Pymes. *La Nación*. Recuperado el 1 de octubre de 2010. Disponible en: [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1005207](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1005207)
- Global Humanitarian Forum. (2009) *The Human Impact Report: Climate Change: The Anatomy of a Silent Crisis*. Citado en: Larios Martón, J. (2009). *Anatomía de una crisis silenciosa*. Recuperado el 12/09/11 de: <http://calentamientoglobalclima.org/2009/05/>
- Global Reporting Initiative. (2011). *About GIR*. Recuperado el 15/09/11 Disponible en: <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/>
- Glover, T. (s.f). Citado en: Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (8ª ed.) Madrid: Pearson Educación, pp.46-47.
- Gratton, L. (2001). *Estrategias de Capital Humano. Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa*. Madrid: Pearson Educación. pp. 3-4
- Grunig, J., Hunt, T. (2000). Dirección de Relaciones Públicas: edición adaptada por Jordi Xifra Barcelona: Gestión 2000. Biblioteca Clásicos de las relaciones públicas. 5.
- ¿Hay Greenwashing si no hay intencionalidad?. (2011). Recuperado el 16/09/11 de <http://www.comunicarsostenibilidad.com/2011/06/hay-greenwashing-sin-intencionalidad.html>
- Harlow, R. (1976). Building a Public Relation definition. *Public Relations Review*, 36. Citado en: Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (8ª ed.) Madrid: Pearson Educación, pp.6-7.
- Holme, R. y Watts, P. (2002). *Responsabilidad social corporativa: dándole buen sentido empresarial*. World Business Council on Sustainable Development. Recuperado el 1 de septiembre de 2011 en: [www.wbcd.org/web/publications/regional%20network/MakingGoodBusinessSense\\_Esp.pdf](http://www.wbcd.org/web/publications/regional%20network/MakingGoodBusinessSense_Esp.pdf)
- Illescas, Washington Dante. (1995). *Cómo planear las relaciones públicas: conocimientos teórico-prácticos para accionar en la política social e institucional de las organizaciones modernas*. Macchi: Buenos Aires.

- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria.(2011).Disponible en:  
[http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=home](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=home)
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. (2005). *Oficinas de gestión*. Sao Paulo: Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. Recuperado el 17/08/11.  
 Disponible en:  
[http://www.ethos.org.br/ci\\_es\\_2005/oficina\\_gestao/oficina\\_gestao\\_es.pdf](http://www.ethos.org.br/ci_es_2005/oficina_gestao/oficina_gestao_es.pdf)
- International Organization for Standardization. (2004). *Borrador de la traducción ISO 14001.Sistema de Gestión Ambiental*. Recuperado el 17/09/11. Disponible en:  
[https://rs537dt.rapidshare.com/#!/download|537135|152678162|ISO\\_14004\\_2004\\_Es\\_1\\_.pdf|173|R~0|0|0](https://rs537dt.rapidshare.com/#!/download|537135|152678162|ISO_14004_2004_Es_1_.pdf|173|R~0|0|0) pp.6-8
- International Organization for Standardization. (2009). *Borrador de la traducción ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social*. Recuperado el 17/09/11. Disponible en:  
[http://www.iso26000peru.org/ISO\\_DIS\\_26000\\_espanol\\_SET09.pdf](http://www.iso26000peru.org/ISO_DIS_26000_espanol_SET09.pdf) pp3-5
- International Organization for Standardization. (2009). *Borrador de la traducción ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social*. Recuperado el 17/09/11. Disponible en:  
[http://www.iso26000peru.org/ISO\\_DIS\\_26000\\_espanol\\_SET09.pdf](http://www.iso26000peru.org/ISO_DIS_26000_espanol_SET09.pdf) pp. 21-22
- International Organization for Standardization. (2011). *About ISO*. Recuperado el 17/09/11. Disponible en: <http://www.iso.org/iso/about.htm>
- Ipsos Consultora. (2003). *Informe preliminar de opinión pública sobre RSE*. Citado en: Roistein, F. (2004). La Responsabilidad Social empresarial en la Argentina: tendencias y oportunidades. *Revista Latinoamericana de Administración*, 32, 19. Bogotá, Cladea. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/716/71603202.pdf>
- Iramain, J. (2009). *La sustentabilidad corporativa como objetivo estratégico de las relaciones públicas*. Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación [Ensayos], 28,83-92
- Irigoyen, Horacio A. (1997). *PyMES: su economía y organización*. Buenos Aires: Macchi
- Itoiz, C. (s.f.). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Recuperado el 23/08/11. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/intrrpp.htm>
- Iurcovich, P. (2011). *Las pequeñas y medianas empresas y la función de la comunicación*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos], 40,79-83.
- Jackson, P.(s.f). Citado en: Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (8ª ed.) Madrid: Pearson Educación, pp.47.
- KPMG internacional y Economist Intelligence Unit. (2010). *Corporate Sustainability*. Disponible en:  
<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Document/s/corporate-sustainability-v2.pdf>
- La “iniciativa verde”, una estrategia en cinco etapas. (2010, Julio). Mercado, no.1108, 22-24.

- Lacasa A.S. (1998). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.p.31.
- Las tres dimensiones de la sustentabilidad. (2010, Julio). Mercado, no.1108, 14-15.
- Lezzi, M., Redolfi, N. (2010, Julio). Del crecimiento sostenido al desarrollo sostenible. Mercado, no.1108, 32.
- Long, L. W. y Hazelton V. (1987) Public relations: A theoretical and practical response. *Public Relations Review*, 13, 2, 3-13. Citado en: Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (8ª ed.) Madrid: Pearson Educación, p.8.
- López, Andrés. (2004).La oferta de bienes y servicios ambientales en Argentina. El papel de las Pymes. Santiago de Chile: CEPAL
- Los empresarios y el ambiente están en el centro de la escena. (2009, Julio). Mercado, no.1094, 30-36.
- Mcgee, R.(1992).Business Ethics and Common Sense.
- McKinsey & Company, (2008). *How companies think about climate change: a McKinsey Global Survey*. Recuperado el 2/10/11. Disponible en:<http://www.nyu.edu/intercep/lapietra/ClimateChangeAttitudes.pdf> p.2
- Mercado. (2009 julio). Uno de cada cinco pone el ambiente como relevante. *Mercado*, 1094, 38-44.
- Ministerio de Economía de la República Argentina. Resolución N° 401/89, 208/93 y 52/94. Citado en: Cleri, C. (2007). El libro de las Pymes. Buenos Aires: Granica, p. 40.
- Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación Argentina y Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2004). Geo Argentina: perspectivas del medio ambiente de la Argentina. Disponible en: [http://www.ambiente.gov.ar/archivos/web/GEO/File/Geo\\_Argentina\\_2004.pdf](http://www.ambiente.gov.ar/archivos/web/GEO/File/Geo_Argentina_2004.pdf)
- Modelos Villafañe & Asociados. (s.f.). *Reputación Corporativa*. Recuperado el 1/09/11 de: <http://www.villafane.com/index.php?section=reputacion>
- Naciones Unidas (2005).*Ecosistemas del milenio*. Citado en Global Reporting Initiative. (2011). *La Economía Transparente. Siete tendencias para la recuperación global*. Recuperado el 2/10/11. Disponible en:<http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/D97CA5F7-EB0C-43CD-A9BB-C9AF72B44F03/5867/Economiatransparente.pdf>. p31.
- Odiorne, George S. (1972). La dirección por objetivos. Barcelona: Labor.
- OMS calcula que 13 millones de personas mueren cada año debido al deterioro del medio ambiente. (2007). Recuperado el 22/09/11 de: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xdHgM\\_B-0mIJ:www.adnmundo.com/contenidos/deterioro\\_ambiental\\_ma\\_70807.html+OMS+calcula+13+millones&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xdHgM_B-0mIJ:www.adnmundo.com/contenidos/deterioro_ambiental_ma_70807.html+OMS+calcula+13+millones&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar)



- Opus Prima. (2011). *Nuestra empresa*. Recuperado el 20/10/11. Disponible en: <http://www.opusprima.com.ar/esp/empresa-historia.html>
- Pacto Global de las Naciones Unidas Red Argentina. (2011). Disponible en: <http://www.pactoglobal.org.ar/index.asp>
- Paladino, M. (2004). *La responsabilidad de las empresas en la sociedad: construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Editorial Ariel sociedad y economía. pp 21-23
- Palencia-Lefler, M. (2008). 90 Técnicas de relaciones Públicas. España (Barcelona): bresca Editorial.
- Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (2007). *Climate Change 2007: the Fourth Assessment Report 2007*. Citado en: Greenpeace. (2010). Cambio climático: futuro negro para los glaciares. p.2. Disponible en: <http://www.greenpeace.org/argentina/es/informes/cambio-climatico-futuro-negro-3/>
- Peréz Serrano, G. (1994). *Investigación Cualitativa: métodos y técnicas*. Buenos Aires: Docencia. pp
- PricewaterhouseCoopers. (2010). *2º Encuesta sobre desarrollo sostenible y RSE en el sector privado en Argentina*. Recuperado el 22/09/11. Disponible en: <http://www.pwc.com/ar/es/sustainability/publicaciones/2da-encuesta-sobre-desarrollo-sostenible-y-rse.jhtml>
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) (2000). *GEO América Latina y el Caribe: Perspectivas del Medio Ambiente*. p.9 Recuperado el 11/09/11 de: <http://www.pnuma.org/deat1/pdf/GEO%20ALC%20%202000-espanol.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Principios para Inversiones Responsables. (2010). *Universal Ownership Why environmental externalities matter to institutional investors*. Citado en World's top firms cause \$ 2.2 tn of environmental damage, report estimates. (2010,18 de febrero). *Theguardian*. [Diario en Línea]. Disponible en: <http://www.guardian.co.uk/environment/2010/feb/19/business-environmental-damage>
- Qué piensan las empresas sobre el cambio climático. (2010, Julio). Mercado, no.1108, 14-15.
- Reficco, E., & Ogliastri, E. (2009). Empresa y sociedad en América Latina: una introducción. (Spanish). Academia: Revista Latinoamericana de Administración, (43), 1-25. Retrieved from Fuente Académica database.
- Revista de Derecho de Daños. (2009). Daño ambiental. Buenos Aires: Rubinzal – Culzoni.
- Roistein, F. (2004). *La Responsabilidad Social empresarial en la Argentina: tendencias y oportunidades*. Revista Latinoamericana de Administración N°32. Bogotá, Cladea. Citado en Pagani, G. (2011). ¿Se puede ser una empresa socialmente responsable sin comunicar? p. 3

- Roome, N. (1992). Developing environmental management strategies. *Business Strategy and the Environment*, 1(1), 11-24 Citado en El medio ambiente en la estrategia del negocio. (2011). Recuperado el 10/10/11. Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/gestmed/300.HTM>
- Sampieri, R., Fernández, C., Lucio, P. (1998). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill
- Sanz de la Tajada, L. (1996) *Auditoría de la imagen de la empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis, p.21.
- Scheinsohn, D. (2009). Comunicación Estratégica. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos], 28, 145-150.
- Schvarstein, L. (2003) *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Buenos Aires, Paidós, pp. 47-52
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo sustentable de la Nación. (s.f.). Estadísticas Ambientales. Recuperado el 10 de octubre de 2010 en: <http://www.ambiente.gov.ar/>
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo sustentable de la Nación. (s.f.). *Dimensión Histórico Política, Participación ciudadana*. Recuperado el 23/09/10 de: <http://www.ambiente.gov.ar/?idseccion=193>
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo sustentable de la Nación. (s.f.). Dimensión Histórico Política, Participación ciudadana. Recuperado el 23 de septiembre de 2010 en: <http://www.ambiente.gov.ar/?idseccion=193>
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. (2004). Sistema de Indicadores de Desarrollo Sostenible Argentina. Recuperado el 10 de octubre de 2010 en: <http://aplicaciones.medioambiente.gov.ar/archivos/web/Indicadores/File/doc%20proyecto%20indicadores%20pdf.pdf>
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. (2001). *Resolución Sepyme N° 24*. Recuperado el 6/09/11 de <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/66187/norma.htm>
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, (2011). *Clasificación PyME*. Recuperado el 3/10/11. Disponible en: <http://www.sepyme.gob.ar/sepyme/clasificacion-pyme/>
- Senado y Cámara de Diputados de la Nación. (1995). *Ley de la Pequeña y Mediana Empresa N° 24.467*. Recuperado el 6/09/11 de <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/norma.htm>
- Senado y Cámara de Diputados de la Nación. (2000). *Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa N° 25.300*. Recuperado el 6/09/11 de <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64244/norma.htm>
- Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2007). *Ley de Presupuestos mínimos de protección ambiental de los bosques nativos N°26.331*. Recuperado el 19/09/11. Disponible en: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/135000-139999/136125/norma.htm>

- Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2006). *Ley Biocombustibles N° 26.093*. Recuperado el 19/09/11. Disponible en: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/116299/norma.htm>
- Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2004). *Ley Gestión de residuos domiciliarios N° 25.916*. Recuperado el 19/09/11. Disponible en: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/95000-99999/98327/norma.htm>
- Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2004). *Ley Régimen de libre acceso a la información pública ambiental N° 25.831*. Recuperado el 19/09/11. Disponible en: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/91548/norma.htm>
- Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2002). *Ley Régimen de gestión ambiental de aguas N° 25.688*. Recuperado el 19/09/11. Disponible en: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/80000-84999/81032/norma.htm>
- Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2002). *Ley Presupuestos mínimos para la gestión y eliminación de los PCBs N° 25.670*. Recuperado el 19/09/11. Disponible en: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79677/norma.htm>
- Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2002). *Ley Gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicio N° 25.612*. Recuperado el 19/09/11. Disponible en: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76349/norma.htm>
- Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2002). *Ley General de ambiente N° 25.675*. Recuperado el 19/09/11. Disponible en: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Sepyme. Citado en: Gammaucurta, G. (2011). *Las pymes se consolidan como un sector clave*. Recuperado el 7/09/11 de <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=595591>
- Serza.(2011). *Quienes somos*. Recuperado el 20/10/11. Disponible en: <http://www.serza.com.ar/>
- Shrivastava, P.(1994). Greening Business educación: Toward an ecocentric pedagogy. *Journal of Management Inquiry*,3.235-243. Citado en: Garcés Ayerbe, C., Rivera Torre, P., Murrillo Luna, J.(2006). *Análisis de la estrategia de protección del medioambiente de la empresa industrial aragonesa*. Recuperado el 10/10/11. Disponible en: <http://www.fundear.es/fotosbd/162836497rad69A40.pdf>
- Sócrates. Citado en Villafañe, J. (2010). *Reputación corporativa y cambio empresarial*. Recuperado el 1/09/11. Disponible en: <http://www.slideshare.net/VillafaneAsociados/reputacion-corporativa-y-cambio-empresarial>
- Tarrio, F y Cornide, O. (2010). La Presidenta anunció medidas en favor de las PYMES durante el almuerzo celebrado con representantes del sector. Circular N° 68/2010. Recuperado el 19 de septiembre de 2010 en: <http://www.redcame.org.ar/index.php/came/circular/965>

- Terrachoice. (2009). *The seven sins of greenwashing*. Disponible en: <http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2009/> p. 1,3,5.
- Uno de cada cinco empresarios pone el ambiente como relevante. (2009, Julio). Mercado, no. 1094, 38-46.
- Valor, M. (s.f.). *Responsabilidad social empresaria, marketing de relaciones y política de recursos humanos: el gasto social de la empresa*. Recuperad el 3/09/11 de: <http://www.comunidar.org.ar/responsabilidad.htm>
- Vaney, A. (s.f.). *RSE Publicidad responsable*. Recuperado el 2/09/11 de: [http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/120\\_publicidad\\_responsable.pdf](http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/120_publicidad_responsable.pdf)
- Vega, P., Freitas, M., Álvarez, P., & Fleuri, R. (2009). Educación Ambiental E Intercultural Para La Sostenibilidad: Fundamentos Y Praxis. (Spanish). Utopía Y Praxis Latinoamericana, 14(44), 25-38. Retrieved From Fuente Académica Database.
- Villafañe, J. (2001). La reputación corporativa como factor de liderazgo. *Área abierta* (1), pp.2-5. [Revista en línea]. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1354464>
- Villafañe, J. (2003). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. (1ªed.) Madrid: Grupo Anaya Comercial. pp. 21-23
- Villafañe, J. (2007). *Disertación Primeras Jornadas Iberoamericanas de Asociatividad En Primeras Jornadas Iberoamericanas de Asociatividad. Las últimas tendencias en responsabilidad social empresaria*. Buenos Aires, Fundación Maofre Citado en Pagani, G. (2011). ¿Se puede ser una empresa socialmente responsable sin comunicar? p. 3
- Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2001) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (6ª ed.) Madrid: Pearson Educación, pp.328.330.
- Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas* (8ª ed.) Madrid: Pearson Educación, pp.6-7, 9-10,13-14, 19-20,22-25, 53-73.
- World Resources Institute. (2002). *Sustainability Simplified*. Citado en: Foladori, G. (2002). Avances y límites de la sustentabilidad social. *Economía, Sociedad y Territorio*, 3, (12), 623. [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd26/avances.pdf>
- World Resources Institute. (2002). *Sustainability Simplified*. Citado en: Foladori, G. (2002). Avances y límites de la sustentabilidad social. *Economía, Sociedad y Territorio*, 3, (12), 622-628. [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd26/avances.pdf>
- World Wide Foundation for Nature (2010). Informe Planeta Vivo 2010: biodiversidad, biocapacidad y desarrollo. pp.6-9 Recuperado el 11/09/11 de: <http://assets.wwfar.panda.org/downloads/interiorhr.pdf>
- World Wide Foundation for Nature (2010). Informe Planeta Vivo 2010: biodiversidad, biocapacidad y desarrollo. p. 20 Recuperado el 11/09/11 de: <http://assets.wwfar.panda.org/downloads/interiorhr.pdf>

Yoguel, Gabriel. (1995). Las pymes argentinas frente al nuevo contexto: *algunas características estructurales que condicionan sus respuestas*. Palermo Business Review. Año 2, no. 3 p 14-21

Zulueta, J. (2011). ¿Desarrollo Sostenible o Sustentable?. Recuperado el 15/09/11 de: <http://www.guioteca.com/rse/%c2%bfdesarrollo-sostenible-o-sustentable/>