

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario – Campus Pellegrini
Licenciatura en Comercialización
Agosto 2013

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA COMO MEDIO PARA
SATISFACER LOS INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS Y
MEJORAR LA IMAGEN EN UNA EMPRESA PROVEEDORA DE
INSUMOS Y TECNOLOGÍAS PARA EL AGRO
(PERÍODO DE ESTUDIO: 2008 a 2012)

Alumno: Gerlero Moretti, María Clara

E-mail: claragerlero@hotmail.com

Domicilio: Italia 2068 10^{mo} “B”

Teléfono: 03388 - 15511345

Tutor: Mgter. Krueel, José Humberto

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer en esta ocasión a todas aquellas personas que me incentivaron a desarrollar y terminar con ahínco este trabajo, para poder cerrar una etapa muy importante de mi vida.

A mis tutores, Magdalena y José, que me brindaron las herramientas para poder confeccionar esta tesina. A mi novio que me dio siempre su apoyo, y que junto a Florencia Silberfaden me permitió ingresar en la empresa estudiada. A mis hermanas, que a su manera siempre me acompañaron, y a mis padres, que gracias a su esfuerzo llegué hasta esta instancia y este logro es tanto mío como de ellos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.....	8
CAPÍTULO I	
RELACIÓN ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA, STAKEHOLDERS E IMAGEN EMPRESARIAL	
1.1. Orígenes de la responsabilidad social empresarial.....	10
1.2. Los <i>stakeholders</i> y su importancia para la empresa	15
1.3. Como te ven te tratan: RSE y beneficios a la imagen empresarial.....	22
CAPÍTULO II	
LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA ARGENTINA: LA IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE INSUMOS Y TECNOLOGÍAS	
2.1. Aspectos del desarrollo agrícola argentino	24
2.2. La empresa productora de insumos.....	27
CAPÍTULO III	
RSE EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE INSUMOS Y TECNOLOGÍAS PARA EL AGRO	
3.1. La realidad de una empresa.....	29
3.2. Presentación e identificación de acciones responsables	31
3.2.1. Con foco en el desarrollo de buenas prácticas y el cliente/productor...32	
3.2.2. Con foco en el desempeño ambiental	33
3.2.3. Con foco en los empleados y el crecimiento profesional	33

3.2.4. Con foco en la seguridad personal y la comunidad	34
3.2.5. Con foco en los derechos humanos y la comunidad	35
3.2.6. Con foco en el desarrollo académico	36
3.3. Comunicación de la responsabilidad	38

CAPÍTULO IV

IDENTIFICACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS* Y APLICACIÓN DE ACCIONES RESPONSABLES PARA EL MEJOR DESARROLLO EMPRESARIAL

4.1. Identificación de los grupos de interés	40
4.2. Reales intereses de los stakeholders y RSE	42
4.2.1. Accionistas	43
4.2.2. Empleados	44
4.2.3. Proveedores y contratistas	45
4.2.4. Clientes	46
4.2.5. Comunidad y medio ambiente	47
4.2.6. Cámaras, asociaciones y universidades	51
CONCLUSIÓN	54
RECOMENDACIÓN	56
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXO I.....	61
ANEXO II.....	64

INTRODUCCIÓN

Es necesario para cualquier empresa conocer el ambiente que la rodea. Una empresa no es un ente aislado, cerrado, si no que está inserta en un entorno mucho más complejo, integrado por grupos y elementos que tienen influencia sobre la misma y que condicionan su actividad

A mitad del siglo pasado, se empezó a desarrollar la idea de que las empresas tienen una responsabilidad social con su entorno, generada por la toma de conciencia de las organizaciones sobre el impacto que su accionar tiene en el mismo.

Con este nuevo enfoque surge el concepto de la responsabilidad social de la empresa, una responsabilidad que integra lo económico, social y ambiental y a través de la cual la empresa reconoce los efectos que su actividad tiene sobre su entorno y en función de ello adopta acciones positivas para atender a los intereses y expectativas del mismo.

“La Responsabilidad Social Empresaria renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés, *stakeholders*, son el centro de atención esencial para la gestión”¹

Esto quiere decir que las organizaciones son dependientes de su entorno y deben considerar el efecto que generan sus decisiones sobre los actores de interés que lo integran, ya que éstos influyen y condicionan su actividad. Es por ello que toda empresa debería conocerlos, para poder adaptarse a ellos mediante un proceso de retroalimentación y sobrevivir.

La aplicación de acciones de responsabilidad social empresaria (RSE) es una herramienta muy eficiente para esto, ya que con su aplicación la empresa desarrolla sus operaciones en forma sostenible en lo económico, social y ambiental,

¹ Reyno Momberg, Manuel. (2006). *Responsabilidad social empresaria (RSE) como ventaja competitiva*. Tesis MBA. Departamento de industrias, Universidad técnica Federico Santa María, Chile. Pág. 27. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/436/index.htm>. Fecha de captura 05/06/1

reconociendo y considerando los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y las generaciones futuras.

Las empresas del rubro agropecuario (productoras, proveedoras de insumos y servicios), por la naturaleza de su actividad, generan un impacto mayor en el medio ambiente, la sociedad y sus recursos humanos y por ello deben estar al tanto de la posición de sus partes interesadas, ya que como se dijo anteriormente, el entorno tiene influencia sobre la empresa.

Ante esta situación, la aplicación de acciones responsables para satisfacer los intereses de los *stakeholders* se vuelve un concepto necesario para la empresa de este tipo.

En el mundo actual, las organizaciones están sometidas a un escrutinio cada vez mayor por parte de sus diversos grupos de interés (*stakeholders*), y es por ello que se deben realizar acciones destinadas a mantener satisfechos a dichos grupos, ya que ellos tienen un grado de influencia importante (algunos mas que otros) en la empresa.

Lo que se espera conocer con este trabajo es si el desarrollo de acciones responsables (enfocadas al ámbito económico, social y ambiental), le permite a una empresa responder de cierta manera a los intereses que tienen sus *stakeholders* y, al mismo tiempo, le trae mejoras a la organización.

En este contexto y en función a nuestra unidad de análisis, que denominaremos empresa estudiada, nos planteamos la siguiente pregunta de investigación: ¿Si las acciones responsables desarrolladas en el período 2008-2012 por la empresa proveedora de insumos estudiada, enmarcadas en su Reporte de sustentabilidad, atendieron los intereses de los grupos que conforman su entorno y permitieron continuar con su actividad mejorando su imagen?. Si es así, ¿pueden las mismas ser consideradas como acciones de RSE?

Para ello se planteó un objetivo general centrado en analizar la relación entre las acciones de RSE, con los públicos de interés o *stakeholders* y la imagen empresarial.

Luego se plantearon cuatro objetivos específicos para alcanzar el objetivo general y así poder responder al interrogante de investigación planteado.

- Describir la importancia del desarrollo de acciones responsables en empresas del rubro agropecuario.

- Establecer las distintas acciones de RSE que lleva adelante la empresa estudiada en sus plantas de producción y en comunidades agrícolas en el período 2008-2012.

- Determinar el rol de los distintos *stakeholders* que interactúan con la empresa analizada y describir sus intereses

- Evaluar si las acciones de RSE aplicadas por la empresa productora de insumos estudiada durante el período 2008-2012 dieron solución a los intereses de los *stakeholders* y mejoraron la imagen de la empresa frente a su entorno.

La hipótesis que intentaremos validar nos tiene que demostrar que: el desarrollo de las acciones incluidas en el Reporte de sustentabilidad, permitió atender las necesidades de los grupos de interés más influyentes y mejoró la imagen de la empresa estudiada frente a su entorno, durante el período 2008-2012. Estas acciones pueden entonces considerarse como acciones de RSE.

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

El trabajo actual responde a un diseño cualitativo, en tanto se efectuó una investigación sujeto-sujeto, donde se interpretó como los distintos grupos de interés influyen sobre la empresa y llevan a los directivos de las mismas a aplicar determinadas acciones sociales, ambientales y tecnológicas para dar respuesta a las necesidades de los mismos.

El tipo de investigación es descriptiva y correlacional. Descriptiva, porque se establecieron las características de las acciones y procedimientos que aplica la empresa estudiada en relación a la satisfacción de los intereses de sus *stakeholders*. Y correlacional porque se estudió la aplicación de acciones y programas de RSE en función de las necesidades de los grupos de interés cercanos a la organización.

El trabajo de campo se desarrolló en forma de case study, y para la recolección de datos se recurrió a una entrevista no estructurada, que se realizó a la responsable de Comunicación interna y RSE de la empresa estudiada, ya que al efectuarse la comunicación por medio de correo electrónico fue el mejor instrumento para recolectar la información necesaria.

Se empleó como guía diversos indicadores que nos permitieron observar la presencia de las variables de estudio en la unidad de análisis:

- Conciencia e importancia de la RSE.
- Transparencia, comunicación y honestidad con los grupos de interés.
- Generación de reportes de sustentabilidad
- Desarrollo de los recursos humanos
- Manejo de la imagen empresarial

También se recurrió a fuentes secundarias de información, como libros, revistas especializadas, entrevistas y páginas web para obtener bibliografía en lo referido al tema en cuestión.

Este trabajo se estructura en cuatro capítulos. En el primero se realizó una reseña histórica de la RSE, se detalló una de las teorías relacionadas con este concepto y se efectuó un breve comentario sobre la imagen empresarial y su relación con la RSE.

El siguiente capítulo se centró en la agricultura en el país y en la trascendencia que tienen las empresas que se dedican a producir insumos y tecnologías para un mejor desarrollo de esta actividad. También se hizo referencia a la importancia de incorporar acciones responsables para las empresas de este rubro, en términos del tipo de actividad que realizan.

En el tercer capítulo se incluyó información de la empresa seleccionada para el estudio y se comentaron las distintas acciones que lleva adelante, identificando las que responden al concepto de RSE y las que no y se describió la trascendencia de cada una de ellas. También se incorporó información recabada con la entrevista realizada.

En el cuarto y último capítulo se desarrollaron todos los grupos de interés con los que la empresa estudiada mantiene relación, se describieron los intereses de los mismos y se visualizó si la empresa aplicó acciones de RSE con cada uno de ellos. También se incluyó información generada por la entrevista y se determinó si dichas acciones permitieron satisfacer los intereses de los *stakeholders* y si generaron una mejora en la imagen de la empresa frente al entorno.

CAPÍTULO I

RELACIÓN ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA, STAKEHOLDERS E IMAGEN EMPRESARIAL

En este capítulo se detallaron aspectos históricos de la responsabilidad social empresaria, determinando los distintos períodos por los que atravesó el concepto y se incluyeron versiones a favor y en contra de su aplicación.

Luego se hizo hincapié en la teoría de los grupos de interés donde se puso especial atención en la importancia de este tema para el trabajo realizado.

Y por último se analizó brevemente el concepto de imagen empresarial y como se puede fomentar el mismo através de acciones de RSE.

1.1. ORÍGENES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

No existe un momento temporal exacto en el que se haya desarrollado el concepto de RSE, como tampoco existe una única definición para el mismo. Aunque dicha definición es relativamente menos importante, lo que importa es lo que hacen las empresas en la práctica por ser responsables. La concepción es importante cuando una organización prepara sus informes donde, de todas las actividades de la empresa, se eligen las que encajan con el concepto que la misma tiene de responsabilidad social. Es por ello que las prácticas de RSE se adaptan al medio en el que opera la organización y la definición de lo que es responsabilidad de la empresa varía en cada contexto.

Considerando la historia, la importancia por la Responsabilidad social empresaria no es algo nuevo. Ya desde mitad del siglo XX se comienzan a fijar las bases de la responsabilidad social empresarial con Howard Bowen y su libro *Social Responsibilities of the businessman*. Éste la definía como: “Las obligaciones de los

empresarios para seguir políticas, tomar decisiones o adoptar líneas de acción deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”²

De esta manera se establecen las primeras nociones de la relación entre la empresa y la sociedad (donde la organización se encuentra inserta). Es decir, los empresarios deben tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus decisiones y acciones empresariales.

Por más que haya sido en el siglo pasado, muchos autores consideran a Bowen el padre de la responsabilidad social empresarial, ya que fue el primero en determinar que la empresa debía tener en cuenta el impacto de su accionar en el entorno en el cual está inserta y esto es, hoy en día, uno de los aspectos centrales del concepto de responsabilidad social de cualquier organización.

A partir de allí hubo como siempre hay, debates sobre el tema. Autores que apoyaban la definición de Bowen y continuaron trabajando sobre la misma, entre los que podemos mencionar:

- Keith Davis, quien en 1975 con su artículo *“Five propositions for social responsibility”* propone una lista de cinco proposiciones que describen como y porque las empresas deben realizar acciones que protejan y promuevan el bienestar de la sociedad y de la organización.

- Archie Carroll, (1979) quien sostenía que una definición de responsabilidad social, que aborde plenamente toda la gama de obligaciones que la empresa tiene con la sociedad, debe reunir la categoría económica (ser rentable), legal (obedecer las leyes impuestas), ética (hacer lo correcto aún cuando la empresa no esté obligada a hacerlo) y discrecional o filantrópica (aportar recursos a obras sociales, educativas, recreacionales y o culturales) de desempeño organizacional.

- Peter Druker, en 1984, planteó que la empresa debería convertir a la RSE en una oportunidad de negocio. Integrar a las necesidades de la sociedad con la actividad desarrollada por la empresa, logrando convertir así los problemas de la comunidad en claras oportunidades para aumentar la productividad de la organización.

Y otros que consideraban que la responsabilidad social en una empresa era perjudicial y por lo tanto rechazaban la visión de Bowen. Entre ellos, Theodore Levitt, quien en 1958 escribió el artículo *The Dangers of Social Responsibility* de la *Harvard Business Review* en el que decía que: “el trabajo del gobierno no son los negocios y el trabajo de los negocios no es el gobierno”³, haciendo referencia a que las

² Bowen, Howard. (1953) “Social Responsibilities of the businessman”. En *Responsabilidad social en las organizaciones*. Disponible en <http://empresas-responsables.blogspot.com.ar/2011/12/responsabilidad-social-en-las.html>. Fecha de captura el 20/6/13

³ Levitt, Theodore. (1958) “The dangers of social responsibility”. En Benjumea Hincapié, Jesús Ernesto. 2011. *Prácticas de responsabilidad social empresarial que ostentan las Universidades*

empresas no deben centrarse en solucionar problemas sociales o en mejorar el bienestar general, ya que ello es responsabilidad del gobierno.

Consideraba que uno de los peligros de la atención a las responsabilidades sociales era la distorsión al ánimo de lucro, que era algo esencial para el éxito del negocio.

Milton Friedman, uno de los principales opositores al concepto de RSE, se preguntaba qué quiere decir que una empresa tenga responsabilidades y decía que solo las personas pueden tener responsabilidades. Las empresas no pueden tener responsabilidades porque son personas artificiales, en todo caso tendrían responsabilidades artificiales y que el concepto de RSE no estaba esclarecido, por lo que era necesario determinar que implicaba RSE para cada actor relacionado con la organización:

Los gerentes tienen responsabilidades con los dueños de la empresa en la que trabajan. La responsabilidad de dirigir el negocio en función de lo que ellos desean, que generalmente es generar el mayor beneficio posible, respetando las reglas básicas de la sociedad referidas al comportamiento ético y el respeto por la ley (aunque ese objetivo no es siempre el mismo y cambia en función del tipo de organización)

En cualquier caso, el gerente o manager es agente de los individuos que tienen la propiedad de la organización y su responsabilidad es para con ellos.

Si este gerente quisiera dedicar su tiempo, esfuerzo o dinero en otras responsabilidades que tiene (con su familia, su iglesia, su ciudad, su club) estaría actuando como individuo, no como un agente de la empresa destinando el dinero o tiempo de sus empleadores. Si esas son responsabilidades sociales lo son, pero de un individuo, no de la empresa.

Friedman ha sido considerado como el “exponente de la teoría de los shareholders”⁴, donde los accionistas tienen prioridad sobre el resto de los agentes implicados en la empresa, y, por lo tanto, los ejecutivos no tienen otra responsabilidad que maximizar el beneficio de los mismos, si bien dentro de unos límites.

A pesar de las oposiciones, el concepto de RSE se siguió desarrollando y fue tomando cada vez mayor fuerza con el tiempo

públicas y privadas de la ciudad de Manizales. Tesis MBA, Facultad de Ciencias y Administración, Universidad Nacional de Colombia. Pág. 26. Disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/4709/1/7709501.2011.pdf>. Fecha de captura: 25/06/13

⁴ Ferrero Muñoz, Ignacio. (2012) *La responsabilidad social y el papel de los directivos. Una puesta al día en las ideas de Friedman*. Disponible en <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/12/articulos/97135/index.html>. Fecha de captura: 25/06/13

Se puede decir entonces, que la década de 1960 y principios de los '70 fueron las eras de sensibilización y conciencia de la RSE. Fue un período de reconocimiento de la responsabilidad general. El período donde la RSE se plantó como necesaria.

A partir de 1970 las discusiones se centraron en los temas de responsabilidad, desempeño y respuesta⁵ social empresarial. Donde lo que realmente importaba no era que las empresas estaban asumiendo su responsabilidad si no que estaban respondiendo a su entorno social, atendiendo realmente a los problemas de la sociedad.

En la década de los 80' comenzó la expansión del tema, incluyendo aspectos como la política pública de las empresas, ética empresarial y la teoría de los *stakeholders* (que se describirá mas adelante). Fue el momento de mayor crecimiento y maduración del concepto.

Los 90, con la irrupción de la globalización, fueron la época del Global Corporate Citizenship (ciudadanía corporativa global), que alude a que la empresa tiene derechos y obligaciones en la sociedad, similares a los de los ciudadanos y refiere a las responsabilidades éticas de las empresas que operan en un mercado global y los valores que deben guiar la relación de las corporaciones con la sociedad.

La RSE siguió en continuo desarrollo, buscando seriedad en los negocios y se fue convirtiendo en tema dominante, ya que las empresas estaban tratando de lograr la legitimidad de todas las actividades que habían realizado y que continuarían haciendo.

A principios del 2000 se comenzó a desarrollar la noción de la sustentabilidad y el desarrollo sostenible, convirtiéndose este tema en una parte vital del concepto de RSE actual.

⁵ No hay una traducción literal que refleje el significado de la palabra *responsiveness* y que permita mantener el contexto deseado. Hace referencia a la capacidad de respuesta de la empresa a las demandas sociales.

Hoy en día y siguiendo a lo establecido por uno de los exponentes argentinos en el tema, Bernardo Kliksberg, “Los ciudadanos esperan, al menos, seis conductas para considerar a las empresas socialmente responsables. La primera es que trate bien a su personal porque la RSE empieza por casa: buenos sueldos, posibilidad de desarrollo, buen trato, eliminación de la discriminación a la mujer, diversidad y respeto a la familia. La segunda es que haya juego limpio con el consumidor: productos de buena calidad, saludables y a precios razonables. La tercera es que sean proactivas en temas medioambientales. La cuarta es que sean transparentes, rindan cuentas claras y posibiliten la participación de los pequeños accionistas La quinta es que se comprometan socialmente: que sean ciudadanos ejemplares, participen activamente, en la solución de los problemas fundamentales de la comunidad inmediata y de la sociedad en su conjunto. Eso implica que aporten a causas de interés colectivo como en América latina son la pobreza, ya que hay 190 millones de pobres (34 por ciento de la población); y la desigualdad, ya que es la región más desigual del mundo. Y la última, que sean coherentes: que no apliquen altos niveles de RSE en sus países de origen y después no la tenga en cuenta en otras regiones.”⁶

En función a lo establecido por la norma internacional voluntaria ISO 26000: Guía sobre responsabilidad social, la RSE debe abordar siete materias fundamentales, como se ejemplifica en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 1.

Responsabilidad social: 7 materias fundamentales

⁶ Kliksberg, Bernardo. *Quien salva una vida salva al mundo*. Entrevista realizada por Revista Fonres, Buenos Aires, Noviembre 2010. Disponible en <http://asp-es.securezone.net/v2/index.jsp?id=843/2230/4807&startPage=6>. Fecha de captura 25/06/13



Fuente: Visión general ISO 26000. http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf

Esto demuestra que las empresas deben trabajar sobre una amplia gama de aspectos si desean ser socialmente responsables. La RSE no se trata solo de beneficencia, o de comunicación o de marketing empresarial, si no que significa asumir un compromiso serio e integral de la empresa hacia su entorno.

1.2. LOS STAKEHOLDERS Y SU IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA

Como se ha puntualizado en la historia de la RSE, es en los años ochenta cuando se expanden los alcances del tema y surge con fuerza una propuesta de la responsabilidad empresarial hacia los llamados *stakeholders*.

Ha habido una gran discusión inclusive, sobre qué tipo de entidad es en realidad "la teoría de los *stakeholders*". Se ha argumentado que no es una teoría porque las teorías están compuestas por hipótesis que permiten efectuar observaciones y sacar conclusiones. También se ha dicho que hay demasiada ambigüedad en la definición del concepto como para nunca admitir el status de teoría. Pero independientemente de la entidad que se la considere, la teoría de los *stakeholders* ha sido aplicada en una amplia variedad de disciplinas, incluyendo la ley, la atención de la salud, la administración pública, la política medioambiental, y la ética.

La teoría de los *stakeholders* nació con la vocación de ser una teoría estratégica de gestión, es decir, para ser considerada al momento de definir la estrategia de la empresa.

La misma sostiene que los directivos empresariales, en su toma de decisiones, no sólo deben tener en cuenta los intereses de sus accionistas, sino que deben considerar todos los grupos que también tienen algún interés en la organización.

El término *stakeholder* fue acuñado por primera vez en 1963 por el *Stanford Research Institute* para identificar a aquellos grupos o personas que son de importancia vital para la existencia de una organización pero fue Freeman (*Strategic management: a stakeholder approach*) quien lo popularizó, al establecer una relación entre teoría de *stakeholders* y planeación estratégica, señalando que la misión de la empresa debe considerar a los *stakeholders*.

“Las organizaciones tienen *stakeholders*. Es decir, hay grupos e individuos que pueden afectar o son afectados por el logro de la misión de una organización, y si las organizaciones quieren tener éxito en el entorno actual y futuro, entonces los ejecutivos deben tener a múltiples grupos de interés en consideración.”⁷

En su libro, Freeman determina que en el desarrollo de la estrategia de cualquier empresa es necesario considerar a los grupos que pueden afectar la dirección e implementación de la misma.

Para él, tanto los grupos que pueden afectar a la empresa, como los grupos que son afectados por la actividad de la misma (porque no todos los grupos que afectan a la empresa son afectados por ella) deben llamarse *stakeholders*,

Se hace dicha distinción porque hay varios grupos que tiempo atrás quizás no afectaban a la empresa pero si lo hacen ahora, y esto es porque la empresa ignoró totalmente los efectos que sus acciones podrían tener en ese grupo.

Entonces para ser un estratega efectivo hay que lidiar con los grupos que pueden afectar a la empresa, pero para ser efectivo en el largo plazo y poder adaptarse a los cambios futuros hay que lidiar con aquellos grupos que pueden ser afectados por la organización.

“Los directivos empresariales en su toma de decisiones no sólo deben tener en cuenta los intereses de sus accionistas, sino que deben

⁷ Freeman, R. Edward. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield. Pitman. Pág. 52

considerar todos los grupos que también tienen algún interés en la corporación”⁸

Así entonces podemos comentar varias razones que determinan el interés en esta teoría, tales como:

- Plantea un nuevo paradigma empresarial, proponiendo un modelo de empresa plural y dinámica. La empresa debe ser entendida desde la pluralidad de agentes que la afectan e intervienen en ella y, por lo tanto la hacen posible, como también desde todos aquellos que son afectados por la organización empresarial.

La empresa no es más cosa de uno (accionista o propietario), ni exclusivamente de dos (propietarios y trabajadores).

- Permite comprender que entre los distintos *stakeholders* que configuran la empresa existen expectativas recíprocas de comportamiento (no sólo económicas sino también de otro tipo), algunas de ellas con carácter legítimo que deberán ser satisfechas desde dentro del marco de las relaciones empresariales.

- Reclama un cambio de actitud de la empresa, de modo que responda a la pluralidad de intereses que se hallan en juego en la actividad empresarial, considerando y evaluando la legitimidad de los mismos.

- Mediante la teoría de los *stakeholders* es fácil vislumbrar la existencia de una responsabilidad social, entendida en sentido ético, de la organización empresarial. Es decir, la responsabilidad hacia los grupos que tienen relación con la empresa.

Es así como se puede mostrar la complementación entre lo postulado por la teoría de los *stakeholders* y la RSE, ya que ésta última es una forma de gestión definida por la relación ética 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.⁹

Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante su negocio de manera rentable pero teniendo en cuenta todos los efectos económicos, ambientales y sociales que genera en la sociedad. Y para conocer los efectos que

⁸ Rivera Rodríguez, Hugo Alberto y Malaver Rojas, Marleny Natalia. (2011) *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Bogotá. Universidad del Rosario. Pág. 29

⁹ Tomando en cuenta la definición de RSE del Instituto Ethos de empresas y responsabilidad social de Brasil. pág. 5 Disponible en http://www.iarse.org/new_site/downloads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf. Fecha de captura 28/06/13

genera en la sociedad debe analizar y considerar a sus grupos de interés o *stakeholders*.

Una organización que quiera gestionar su responsabilidad debe tener presente que la misma se define a partir del diálogo con todos sus *stakeholders*, tratando de averiguar en tal diálogo qué intereses y valores son comunes a todos ellos (generalizables), cuáles son propios de cada grupo y cuáles son simplemente intereses y valores particulares.

Al determinar dichos valores e intereses la empresa puede diseñar y generar estrategias que traten de satisfacer los generales, dar una respuesta adecuada a valores grupales que no contradigan los generales y, en la medida de lo posible, satisfacer los particulares.

“La idea clave reside en considerar que una empresa conseguirá la legitimidad y credibilidad de sus *stakeholders* siempre y cuando sea capaz de dar respuesta a las expectativas legítimas (generalizables) que poseen los distintos *stakeholders*.”¹⁰

Por ello una organización que desee aplicar acciones de RSE debe poder identificar adecuadamente a cada uno de sus *stakeholders*.

A continuación se incluye la tabla N° 1 donde se muestran los tipos de *stakeholders* que se pueden identificar en una empresa y los principales intereses que pueden tener cada uno.

Tabla N° 1.

Tipos de *stakeholders*

Tipo	Intereses legítimos
Socios, accionistas, inversores	Beneficio, rentabilidad, inversiones, gestión
Empleados	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, empleabilidad, participación, formación.
Directivos	Capacidad de gestión, prestigio, ingresos

¹⁰ González Esteban, Elsa. (2009) *La teoría de los stakeholders: un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa*. Disponible en <http://racionalidad practica.blogspot.com.ar/2008/11/la-teoria-de-los-stakeholders.html>. Fecha de captura: 28/06/13

Creadores de opinión y conocimiento	Transparencia, información veraz y actualizada
Clientes	Justa relación precio-calidad, información veraz, garantías, salud y seguridad, postventa
Instituciones financieras	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción
Competidores	Respeto reglas libre competencia, reciprocidad, cumplimiento compromisos, cooperación
Proveedores y subcontratistas	Respeto reglas libre mercado, capacidad de pago, información clara, posibilidades comerciales, respeto marcas y propiedad industrial
Comunidades locales, países y sociedades	Respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución al desarrollo, colaboración con instituciones
Administración pública	Legalidad, contribución al desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, educativas, medioambientales, ONGs
Partidos políticos	Legalidad, contribución al desarrollo
Iglesias	Respeto a sus creencias y valores morales
Sindicatos	Respeto y promoción de derechos sociolaborales
Universidades	Investigación, desarrollo, formación

Fuente: Navarro García, Fernando. 2008. *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid. Esic. Pág 76

En 1997, Mitchell, Agle y Woods propusieron una teoría de identificación de *stakeholders* que permite operacionalizar el concepto, en función de la presencia simultánea de ciertos atributos en los actores que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización.

Ellos sugieren que para un mejor entendimiento de quienes son realmente los *stakeholders* hay que evaluar las relaciones con los grupos de interés de manera sistemática, en términos de la presencia relativa de todos o algunos de los atributos: poder (disponibilidad de los recursos), legitimidad (percepción de que las acciones

son apropiadas dentro de ciertos sistemas de normas, valores o creencias) y urgencia (clamor por una atención inmediata)

De esta manera se puede determinar el grado en el que los distintos *stakeholders* (tanto internos como externos) afectan o son afectados por los objetivos o resultados de la empresa, en la medida en que poseen dichos atributos.

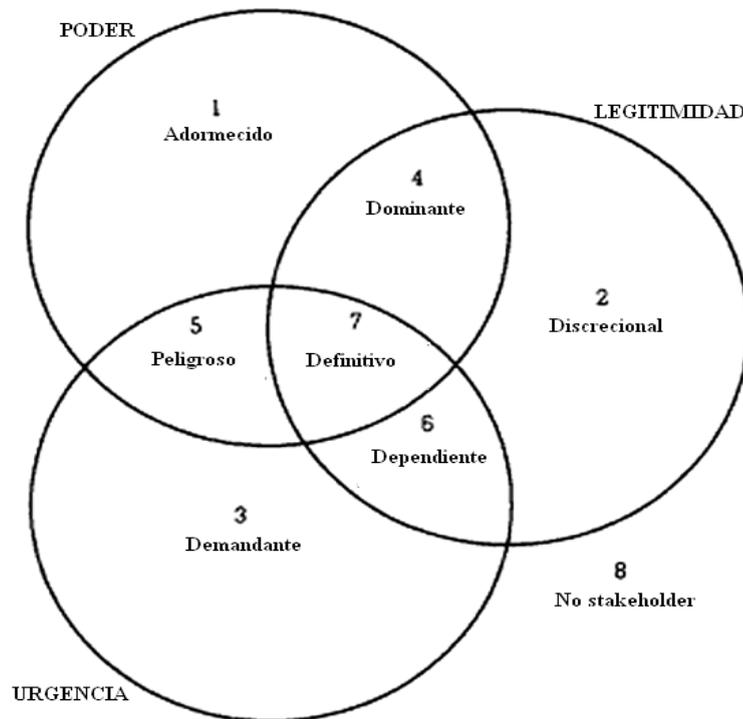
Los actores que no presentan al menos uno de estos atributos (no afectan los resultados y/o no son afectados por ellos) no son *stakeholders*.

Esta propuesta sugiere que la finalidad de una organización es satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*, pero la cuestión está en saber cuáles de ellas prevalecen sobre otras.

La combinación de los tres atributos antes mencionados, en diferentes composiciones genera distintos tipos de *stakeholders*, que se pueden agrupar en tres categorías: latentes (poseen solo uno de los tres atributos), expectantes (son aquellos que poseen dos atributos) y definitivos (tienen todos los atributos).

Gráfico N° 2.

Tipología de los *stakeholders*: unos, dos o tres atributos presentes



Fuente: Ronald K. Mitchell; Bradley R. Agle and Donna J. Wood. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". *The Academy of management review*. Pág. 874.

Sobre los *stakeholders* latentes, puede ser que las empresas no hagan nada, y que incluso ni reconozcan su existencia debido a que solo poseen un atributo.

1) Adormecidos: el atributo relevante es el poder, pero al no tener ni legitimidad ni urgencia su poder permanece sin uso.

2) Discrecionales: poseen legitimidad pero no tienen poder para influir en la empresa ni urgencia. No hay ninguna presión para desarrollar algún tipo de actividad con este grupo.

3) Demandantes: con urgencia, pero sin poder ni legitimidad. Son "los mosquitos zumbando en la oreja"¹¹.

¹¹ Mitchell, Ronald K; Agle, Bradley R. and Wood, Donna J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. *Academy of management review*. New York, volume 22, número 4, octubre 1997. Pág. 875. Disponible en <http://www.jstor.org/stable/259247>. Fecha de captura: 28/06/13

Los *stakeholders* expectantes son vistos como de importancia moderada, ya que con dos atributos aumenta la consideración de sus intereses para la empresa.

4) Dominantes: tienen legitimidad y poder para ejercer dicha legitimidad. Sus intereses y expectativas marcan una diferencia para la organización

5) Peligrosos: aquéllos con urgencia y poder, pero sin legitimidad. Pueden ser coercitivos y violentos.

6) Dependientes: aquéllos con urgencia y legitimidad, pero sin poder, lo que hace que sean dependientes del poder de otros *stakeholders* para asegurar que sus intereses sean atendidos.

Los *stakeholders* definitivos (7) son aquellos cuyos intereses, al incorporar el atributo que les faltaba, pasan a ser prioritarios sobre los demás.

8) No son considerados *stakeholders* o pueden ser potenciales *stakeholders* si adquieren alguno de los atributos.

El análisis de los *stakeholders* ayuda a identificar las cualidades e intereses de cada uno de ellos, y de este modo conocer con mayor precisión las expectativas que pueden tener en la estrategia de la organización.

Los *stakeholders* ya no pueden ser ignorados por aquella organización que desee ir a la par con el entorno y permanecer en el mercado competitivo. Es necesario que la organización sea responsable frente a cada uno de sus *stakeholders* (tanto internos como externos) de forma que se considere las preocupaciones de cada uno de ellos, ya que afectan y son afectados por la organización.

1.3. COMO TE VEN, TE TRATAN: RSE Y BENEFICIOS A LA IMAGEN EMPRESARIAL

“Al hablar de imagen corporativa me refiero a aquélla que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto

social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta.”¹²

En la actualidad y debido a la situación del mercado (saturación comunicativa, continuos cambios en los consumidores, aceleración del consumo) la imagen empresarial adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma.

Los públicos buscan establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con la organización que les brinda productos y servicios. Se genera entonces, una ampliación del campo de acción de las organizaciones, donde la empresa se introduce en la sociedad no sólo como sujeto económico, sino también como sujeto social.

Esta situación ha hecho que las organizaciones deban asumir nuevas responsabilidades sociales y por ello en la actualidad, las organizaciones adquieren una importancia y asumen unos compromisos que, en otros momentos históricos, correspondían a instituciones sociales distintas.

Ante estos cambios, el objetivo fundamental de la comunicación no es sólo obtener una porción o segmento del mercado en el que trabaja la empresa, sino que se basa en la formación de una actitud favorable de los públicos hacia la organización. Se pasa de observar a los públicos como sujetos de consumo, para considerarlos fundamentalmente como sujetos de opinión.

En una empresa todo comunica, lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los actores con la empresa.

Una buena imagen le genera determinados beneficios a la empresa: facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras, atraerá mejores inversores y mejores trabajadores y ocupará un espacio en la mente de los públicos.

Es por ello la importancia de la realización y comunicación de acciones de RSE, que tienen un objetivo social, ambiental y económico, para la mejora de la imagen de la empresa y por ende, la mejora de los recursos y posición de la organización.

¹² Capriotti, Paul. (2008) *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. 3^{ra} edición. Málaga. Ariel Pág. 15-16.

CAPÍTULO II

LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA ARGENTINA: LA IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS PROVEEDORAS DE INSUMOS Y TECNOLOGÍAS

En este capítulo se hizo una revisión de la importancia de la agricultura en el país, lo que demostró la incidencia de las empresas que desarrollan productos para este sector y se remarcaron los aspectos sobre los que se debe centrar la actividad de estas empresas, a causa de la naturaleza de su trabajo.

2.1. ASPECTOS DEL DESARROLLO AGRÍCOLA ARGENTINO

La expansión de la producción agrícola argentina comenzó en la década de 1870. Hasta ese momento la ganadería predominaba en el país, y los cultivos de trigo y maíz eran precarios.

El crecimiento de estas producciones fue consecuencia de varios factores como: la fuerte corriente inmigratoria que tuvo lugar a partir del último cuarto del siglo XIX, la rápida colonización de la región pampeana, la revolución del transporte terrestre, con el ferrocarril y marítimo, con el motor a vapor y la creciente demanda de alimentos de Europa.

Hacia 1875 la superficie sembrada era de 100.000 hectáreas y quince años después (1890) ya superaba el millón. En estos años el grueso de la producción se generaba en Santa Fe, ya que la colonización del sur de Buenos Aires y este de La pampa estaba en sus comienzos, y el centro comercial y financiero de la región agrícola era Rosario.

A partir de 1900 comienzan a llevarse estadísticas regulares, lo que permitió saber que el trigo era el cultivo de preferencia (3.400.000 ha cuando el maíz y el lino no llegaban a 2.000.000 ha)

A pesar de ello, en los primeros cinco años del siglo XX, Argentina se convirtió en un gran exportador de cereales.

Las cosechas eran una especie de movilización general de los recursos productivos (mano de obra, medios de transporte), que eran puestos a su máximo nivel de actividad para recoger, acondicionar y comercializar los granos. Legiones de obreros de las procedencias más diversas confluían por un par de semanas y eran absorbidos por los productores para cosechar.

La agricultura de estas décadas le dio mucho al país. Lo convirtió de un lugar pastoril y casi desierto a una de las naciones más avanzadas en menos de cincuenta años.

En este punto de la historia se originó una de las innovaciones más espectaculares, la aparición de la cosechadora. Estas máquinas, importadas de EE.UU, requerían ser tiradas por un tractor o animal (caballos o bueyes) y simplificaron la operación más compleja y costosa, la cosecha tradicional.

Otra maquinaria que marcó la diferencia fue el tractor. Los primeros llegaron al país a finales de 1920, pero su difusión y empleo generalizado se dio a partir de la década de 1950.

Con estas nuevas tecnologías la producción agrícola fue creciendo cada vez más en el país y la superficie sembrada incrementó entre un 5 y 10%.

Hacia fines de los '60 se fueron generando las condiciones propicias para el cultivo de soja (intensificación de estudios sobre requerimientos de clima y técnicas por el INTA, establecimiento de créditos para la siembra, fijación de precios). La superficie sembrada con soja comenzó a crecer a comienzos de 1970 y hacia fines de la década ya superaba el millón de hectáreas.

Los altos precios del grano en el mercado internacional, sumados a la posibilidad del doble cultivo (sobre rastrojos de trigo se siembra soja de segunda) provocaron el fenómeno llamado "boom de la soja". Con la aplicación de tecnologías que permitieron bajos costos de producción, en pocos años se desplazaron superficies dedicadas a otros cultivos para la soja, lo que le dio a este grano una importancia singular en la economía nacional.

"La "agriculturización" de la pampa produjo cambios importantes en la especialización productiva de sus subregiones: el norte de la provincia de Buenos Aires y el sur de las provincias de Santa Fe y Córdoba que habían constituido un área especializada en el cultivo de maíz, acentuaron su perfil agrícola, aunque dedicado ahora a la expansión sojera."¹³

Durante veinte años el sistema productivo fue el monocultivo de soja o el doble cultivo trigo-soja, realizado con quema o enterrado de rastrojos, lo que generó la

¹³ Blini, Claudio y Korol, Juan Carlos. (2012) *Historia económica de la Argentina en el siglo XX*. Buenos Aires. Siglo XXI. Pág. 258

degradación de los suelos. La falta de rotación luego de tantos años provocó un descenso de los rindes por agotamiento de los suelos. Esto motivó la adopción de labranzas conservacionistas, como la siembra directa, y generó un cambio de la mentalidad del productor, llevándolo a realizar buenas prácticas agrícolas y a emplear mejores productos.

A mediados de la década de 1980 se produjo una contracción del crecimiento del agro pampeano, generada por la brusca reducción de los precios internacionales de cereales, el aumento del proteccionismo en Estados Unidos y Europa y de los subsidios que estos países otorgaban a sus productores y un entorno macroeconómico local que castigaba a la producción y desalentaba a exportar.

A partir de 1990 se comenzaron a realizar, en el país, ensayos con cultivos genéticamente modificados o semillas transgénicas. Éstas son semillas mejoradas, adaptadas genéticamente para un mayor desarrollo que permitieron:

- Un control más efectivo de plagas y malezas, lo que genera un avance de la frontera agrícola a lugares impensados
- Reducir la cantidad de pesticidas y herbicidas utilizados, contribuyendo a un medio ambiente más seguro.
- Un uso más eficiente de los recursos
- Conservar la humedad del suelo, estructura y nutrientes y controlar la erosión del suelo a través de prácticas de siembra directa.

Ello, sumado a otros cambios permitió, a mitad de los '90, una mejora de las expectativas de los productores: el fuerte despegue de los precios mundiales de cereales y oleaginosas, mayores ingresos y menores costos de insumos y comercialización, alentaron a una transformación productiva.

Esta transformación estuvo caracterizada por el despliegue de inversiones en el sector y el empleo de nuevas tecnologías, que permitieron aumentar la producción de manera notable. El empleo de semillas híbridas, el incremento notable del uso de fertilizantes químicos, la utilización de herbicidas (como el glifosato), y las nuevas prácticas agronómicas (como la siembra directa), permitieron mejorar la situación de la producción agrícola argentina.

Para concluir puede decirse que la evolución de la agricultura, sobre todo en la zona pampeana, puede dividirse en cuatro etapas:

1) Etapa de las técnicas agronómicas: donde se mejoran los tiempos de realización de tareas y se desarrollan organismos como el INTA.

2) Etapa de la mecanización agrícola: cuando se sustituye la tracción a sangre.

3) Etapa de las semillas mejoradas: la incorporación de tecnología es más rentable porque estas semillas brindan nuevas condiciones tecnológicas y económicas.

4) Etapa del uso de agroquímicos: la importancia de los fertilizantes y herbicidas para mejorar los rendimientos.

Se puede notar entonces la importancia del desarrollo de empresas productoras de insumos agrícolas que se comprometan con la agricultura sustentable, que inviertan en tecnología para desarrollar insumos que permitan producir más y que al mismo tiempo se focalicen en el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales para preservar el planeta para futuras generaciones.

2.2. LA EMPRESA PRODUCTORA DE INSUMOS

La innovación tecnológica permanente es uno de los rasgos que definen el momento en el que vivimos. Dicha innovación acelera los ciclos de vida de productos y sistemas productivos y aún aportando beneficios en términos económicos, humanos y ambientales, fuerza a personas y grupos sociales a cambios y conflictos frecuentes.

Las empresas proveedoras de insumos y de tecnologías agropecuarias, en especial las basadas en investigación y desarrollo son las grandes generadoras de estos cambios. Sus productos, aunque han permitido el “control de plagas que asolan a la humanidad desde los tiempos bíblicos”, no están exentas de riesgos.

Esto quiere decir que por más investigación y desarrollo que se haga para obtener productos e insumos cada vez mejores (tanto en lo productivo, como ambiental) siempre va a existir alguna contradicción, ya que se considera a estas empresas como las responsables por los problemas que se puedan generar con la producción agrícola, porque son ellas quienes desarrollan los productos para tal actividad.

Por lo tanto, la industria de insumos y tecnología agropecuaria debe desarrollar su actividad a partir de dos ejes, que al complementarse aseguran el comportamiento responsable de las empresas:

- El de la innovación e intensificación tecnológica
- El de la sustentabilidad (equilibrio del factor económico/productivo, el ambiental y el humano/social)

Toda empresa de este tipo debe centrarse en la innovación e investigación, pero considerando el desarrollo sustentable de los productos. “Sus acciones deben estar orientadas a la promoción de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), las que se

definen como un proceso de mejora continua para lograr niveles crecientes de productividad y rentabilidad a través de una activa incorporación de conocimientos y tecnología en el sector”.¹⁴

Este proceso debe integrar a los distintos actores con los que se relaciona: el consumidor (y su demanda creciente de calidad y seguridad), la sociedad en conjunto (cada vez más exigente en materia ambiental y sanitaria y al mismo tiempo con sus necesidades de abastecimiento de alimentos) y el trabajador y todas las personas que se exponen de manera más cercana y directa a la aplicación de tecnologías (el cumplimiento pleno de los derechos laborales con un enfoque superador, que privilegie el desarrollo humano del trabajador en todos los niveles y la generación de empleos que promuevan el crecimiento y desarrollo de las localidades del interior y de las economías regionales)

Así se determina que las BPA deben ser la base mínima del desarrollo sustentable en la agroindustria, porque se centran en la aplicación del conocimiento y la tecnología al uso sostenible de los recursos naturales, para la obtención de productos agrícolas a la vez que procuran la viabilidad económica y la estabilidad social.

En el país, el aumento de la producción agrícola lleva a que estas empresas tengan que renovarse tecnológicamente, para desarrollar productos que le permitan al productor obtener mejores rendimientos sin atender con el medio ambiente y la salud. Nuevas moléculas más específicas, semillas genéticamente modificadas, biotecnología y el desarrollo de sistemas de siembra, ayudan sensiblemente a incrementar la producción manteniendo niveles de toxicidad cada vez más bajos y más amigables con el ser humano y con el ambiente.

¹⁴ Secilio, Gustavo. (2006) *Responsabilidad social empresarial: hacia un pacto global en el agro*. Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires. Pág. 312.

CAPÍTULO III

RSE EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE INSUMOS Y TECNOLOGÍAS PARA EL AGRO

Este capítulo se abocó a la identificación de las acciones de RSE llevadas adelante por la empresa estudiada.

Primeramente se identificaron las bases sobre las que la empresa dirige todo su accionar.

Seguidamente se nombraron todas las acciones que la empresa desarrolla y se identificaron las que no responden al concepto de RSE.

Luego se describió el funcionamiento de un reporte de sustentabilidad, ya que es el medio que la empresa emplea para comunicar sus acciones. También se incluyó información obtenida por la entrevista efectuada.

3.1. LA REALIDAD DE UNA EMPRESA

En función de las características generales identificadas en el anterior capítulo para las empresas productoras de insumos agropecuarios, se analizará el caso de una empresa en particular para identificar que acciones lleva adelante y conocer si se comporta de manera responsable (siguiendo los dos ejes).

La empresa analizada es una de las multinacionales líderes en desarrollo de insumos y tecnología para el agro, que comienza a desarrollar sus actividades en el país en 1956. Actualmente tiene dos plantas de acondicionamiento de semillas (en Pergamino y Rojas), una estación de investigación y desarrollo (también en Pergamino), una planta de producción de herbicidas (en Zárate) y la oficina central que se ubica en Buenos Aires.

Las empresas productoras de insumos y tecnologías agropecuarias no podrían existir sin los agricultores y miles de millones de personas dependen de lo que hacen los agricultores. Y miles de millones más lo harán en el futuro.

En las próximas décadas, los agricultores deberán cultivar la misma cantidad de alimentos que en los últimos 10.000 años juntos, por lo que el propósito de esta empresa es trabajar junto con los agricultores para poder lograrlo, a través de la venta de semillas, eventos biotecnológicos y productos para la protección de cultivos.

En el 2008 la empresa asumió públicamente el compromiso de agricultura sustentable (satisfacer las necesidades actuales y preservar el planeta para el futuro), basando sus acciones en tres pilares:

1) **Producir más** a través de las más avanzadas tecnologías en semillas. Para que se puedan obtener mejores rendimientos por hectárea sembrada mediante:

Mejoramiento genético: fundamental para incrementar el potencial de rendimiento y para una mayor protección, otorgando una tolerancia más alta a enfermedades.

Biotecnología: trabajar para mitigar los factores que reducen el rendimiento en el cultivo de maíz (insectos y malezas).

Prácticas agronómicas: los beneficios aportados por la genética y la biotecnología, junto con la recomendación precisa de prácticas agronómicas para cada ambiente, permiten lograr el máximo rendimiento.

2) **Conservar más**, focalizándose en el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales, ya que muchos de los recursos naturales son no renovables o limitados y aún en los casos de abundancia, es importante asumir una política medioambiental mirando a largo plazo, velando por su preservación para las generaciones futuras, que tendrán que habitar el mundo que dejemos.

Por eso la meta de la empresa es duplicar el rendimiento de los cultivos y lograrlo con un tercio menos de recursos (suelo, agua y energía), y será posible con el desarrollo de mejores semillas y mejora de las prácticas agronómicas para un mayor control de malezas, plagas y presiones ambientales.

Se trabaja para hacer un uso más responsable de: energía, no sólo como una estrategia de reducción de costos de operación, sino también como una forma de disminuir las emisiones de CO₂ y contribuir de esa manera a la lucha contra el cambio climático; y para un mayor control de residuos: se gestionan bajo el programa de gestión de residuos que se aplica en todas las plantas; y efluentes: cada año se plantea el objetivo de aumentar la capacidad de biodegradar efluentes líquidos dentro de la planta de tratamiento

3) **Mejorar la calidad de vida** de las comunidades con las que interactúan. El compromiso con la agricultura sustentable también se centra en ayudar a mejorar la calidad de vida de los productores, incluyendo a más de 5 millones de personas y familias de productores de escasos recursos en el país, porque los productores son quienes asumen riesgos año tras año para producir nuestro alimento.

Todos los integrantes de la empresa son protagonistas del progreso, contribuyendo a un futuro sustentable, por eso se enfocan en mejorar la calidad de vida tanto de sus empleados como de las comunidades con las que se trabaja.

“Una empresa que no se compromete con las comunidades en las que está presente, pierde la posibilidad de entender qué pasa a su alrededor.”¹⁵

3.2. PRESENTACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES RESPONSABLES

Para identificar las acciones de RSE que realiza la empresa, primero habría que determinar que es la RSE, pero a veces definir un concepto resulta algo complejo, ya sea por el alcance de su significado o porque hay muchas interpretaciones. Algo así ocurre con este tema, por lo que es interesante definir que NO es RSE:

No es un gasto, sino que, por el contrario, contribuye al impulso de la excelencia en la competitividad. Está orientada a incidir de forma positiva en los resultados.

No es un factor ajeno o complementario a la estrategia general de la empresa o a su modelo de negocio.

No es para mantener las apariencias, trabaja siempre mirando el largo plazo y no se centra sólo en resultados inmediatos.

No es un activo que pueda quedar fuera de la información a proporcionar a los grupos de interés.

Considerando entonces lo dicho anteriormente y tomando en cuenta que “la Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales y ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de

¹⁵ Entrevista a María Soledad Coppa Oliver, responsable de Comunicación interna y RSE en Monsanto.

sus acciones”¹⁶ se nombrarán las distintas acciones que realiza la empresa y se identificará cuales de ellas son de RSE:

3.2.1. Con foco en el desarrollo de buenas prácticas y el cliente/productor.

- ProAR (Programa de Asesores Referentes) tiene el objetivo de capacitar la fuerza de ventas para que adquieran los conocimientos teórico prácticos en el manejo sustentable de malezas y recomendaciones de herbicidas para un adecuado asesoramiento a productores y técnicos en el manejo de maleza

- Desarrollo de unidades experimentales y demos a campo, donde se trabaja con los productores agropecuarios mostrando lo último en tecnología y manejo de cultivos, adaptado a la realidad de cada zona (combinando el uso de herbicidas, maquinarias, fertilizantes y tecnologías para alcanzar los mejores resultados). Los beneficios aportados por la genética y la biotecnología, junto con la recomendación precisa de buenas prácticas agronómicas para cada ambiente, permiten lograr el máximo rendimiento.

- Participación activa en los programas de gestión responsable desarrollados por las cámaras del sector y otras instituciones que llevan adelante campañas de difusión de buenas prácticas y cuidado de la tecnología

- Apoyo a la iniciativa de Agricultura Certificada, con la firma de un acuerdo de colaboración con la Asociación Argentina de Productores de Siembra Directa (AAPRESID). Busca promover y ejecutar el modelo de gestión de calidad de los procesos productivos en un sistema de siembra directa y está orientado a difundir las buenas prácticas agrícolas en pos del cuidado del suelo como elemento clave para la producción de alimentos.

- Adhesión al programa de productividad sustentable Refugio de la Asociación Semilleros Argentinos, que propone el sembrado de un porcentaje del lote con una semilla carente del evento que proporciona control para asegurar la supervivencia de insectos susceptibles que, al aparearse con los insectos resistentes, darán descendencia susceptible evitando o retrasando la aparición masiva de insectos resistentes

- Desarrollo del Programa CREAMOS VALOR (julio 2011), que tiene el propósito de mejorar la competitividad e incrementar las oportunidades de mercado de los pequeños productores de algodón en el norte de Argentina y contribuir al desarrollo sostenible. Los objetivos del programa están relacionados con el uso responsable de la tecnología por parte del productor y su funcionamiento a largo

¹⁶ Foro de Expertos en Responsabilidad Social Empresarial del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. *¿Qué es la responsabilidad social empresarial?* Disponible en http://www.pactomundial.org/iniciativarsepyme/cap1_2.htm. Fecha de consulta 10/07/13.

plazo y con la obtención del mayor rinde y calidad en producción, lo que resultará en mayores ingresos para su comunidad trasladando la generación de beneficios para las provincias.

La iniciativa se implementó a través del Programa VALOR, que lleva adelante la AMIA y que cuenta con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y del INTA.

- Centro de atención a clientes
- Garantía en los productos
- Prácticas de Gestión responsable de productos (*Stewardship*), que representa la obligación legal, ética y moral de asegurar que las tecnologías y productos son seguros.

3.2.2. Con foco en el desempeño ambiental

- Reducción de la emisión de polvo volátil en la Planta de semillas de Rojas, mediante una inversión aplicada a la re-adequación y mejora de los conductos, filtros de partículas, cerramientos y adaptación de estructuras, logrando así una calidad de aire dentro de la Planta en tolerancias más exigentes que los valores reglamentarios de medio ambiente

- Reducción de la cantidad de residuos en un 45% (en 2012), en la Planta de producción de agroquímicos en Zárate, debido al aumento de la capacidad de la planta de tratamiento de efluentes, al aumento de la reutilización de bolsones para el embolsado de glifosato y la reutilización de tarimas de madera.

- Aumento de la capacidad de biodegradar efluentes líquidos dentro de las Plantas de tratamiento, que permite una disminución de los residuos dispuestos por medio de incineradores, contribuyendo a reducir la cantidad de Gases de Efecto Invernadero y combustibles involucrados en dicho proceso.

- Promoción y apoyo al programa Agrolimpio desarrollado por la Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes (CASAFE). Se trata de un programa de recolección y transformación de envases vacíos de productos fitosanitarios.

- Certifica el Programa de gestión de la seguridad en depósitos de agroquímico desarrollado por CASAFE, que demuestra hacia la comunidad, las empresas y la organización del compromiso con mejores prácticas para el manejo de agroquímicos y a la adecuada calidad de las instalaciones.

3.2.3. Con foco en los empleados y el crecimiento profesional

- Programa *OnBoarding* de inducción para los nuevos ingresantes, cuyo objetivo es facilitar su integración a la empresa.
- Programa *Job Posting* que brinda la posibilidad de que los empleados de la empresa se postulen a distintas búsquedas internas.
- Programa de Asignaciones Internacionales que ofrece a los empleados la oportunidad de trabajar en unidades de la empresa fuera del país de origen por un tiempo acordado, lo que le permite a la persona conocer otras culturas, desarrollar nuevas habilidades, establecer relaciones y prepararse para tomar posiciones de mayor responsabilidad en el futuro.
- Programa de Tutores para Nuevos Representantes Técnicos de Venta que tiene como objetivos facilitar el proceso de adaptación e integración de los nuevos RTV y acelerar el proceso de aprendizaje y entendimiento de sus responsabilidades.
- Programa *Quick Coaching* que consiste en cuatro sesiones de coaching con un profesional externo y está dirigido a nuevos *People Managers*.
- Programa *Mentoring plus* de mentores corporativos, en donde se seleccionan mentores y mentees y en función de sus intereses de carrera y experiencias se seleccionan las duplas mentor-mentee.
- Programa de Referidos, que invita e incentiva a los empleados de la empresa a identificar talentos y recomendar a la compañía como un gran lugar para trabajar.
- Programa MÁS de salud integral que tiene como finalidad mejorar la calidad de vida dentro y fuera del trabajo, promocionando la salud y el bienestar de los empleados y sus familias.
- Planes de capacitación en diversas materias para los empleados.
- Programas de seguridad vehicular para prevenir acciones o incidentes viales de todo aquel personal de la empresa que conduce vehículos propios o de la compañía y contratistas que transportan personal.

3.2.4. Con foco en la seguridad del personal y la comunidad

- Programa de entrenamiento y actividades de la Brigada de Emergencias de la Planta Zárate que tiene como objetivo generar en los brigadistas una actitud proactiva y de cambio, para buscar mejoras en los programas de respuesta a emergencias. Lo que brinda la posibilidad de mejorar profesionalmente, seguir creciendo y compartir las experiencias sirviendo a la comunidad.

- Desarrollo de talleres sobre intoxicación por monóxido de carbono, que buscan generar conciencia en las familias a través de los alumnos de escuelas primarias, clubes, barrios privados y empresas de Zárate y Campana.

- Desarrollo de campañas de vacunación antigripal que incluyen las medidas de prevención que se deben tomar para reducir los riesgos de contagio, como así también la posibilidad de vacunación en las plantas, tanto para los colaboradores como proveedores y sus familiares directos.

3.2.5. Con foco en los derechos humanos y la comunidad.

- Auditorias y controles sobre los campamentos de trabajadores rurales propios y los de los socios comerciales para rectificar que cuenten con todo lo necesario (agua potable, electricidad, protecciones contra descargas atmosféricas, baños, cocina, comedor, habitaciones, lugares de recreo, seguridad, enfermería). También se realizan controles de precios y bromatológicos sobre los proveedores encargados de la comida en cada campamento.

- Semillero de futuro, a través de cual se financian proyectos sociales que agreguen valor y dejen capacidad instalada en las comunidades donde viven y trabajan los empleados, distribuidores y clientes, fomentando la sustentabilidad de esas comunidades. En función a lo comentado en la entrevista, esta es la acción de RSE más importante que realiza la empresa, es el “programa bandera” de la responsabilidad.

- Fundación Monsanto, brazo filantrópico de la empresa que trabaja con diferentes organizaciones del ámbito civil, en temas de educación, salud y nutrición y medio ambiente.

- Programa P.A.M.P.A. junto con la fundación Junior Achievement, dirigido a adolescentes entre 14 y 16 años que residen en Zárate, Rojas, Pergamino y Capital Federal, con la finalidad de que adquieran herramientas para dimensionar la actividad agropecuaria y su importancia en la vida de las personas.

- Programa Preparados para Vivir junto a Fundación Leer, está destinado a niños de 9 a 12 años, con el objetivo de contribuir al desarrollo de las habilidades fundamentales necesarias para su desenvolvimiento en diferentes ámbitos de la vida, tales como el familiar, el académico, el mundo del trabajo, entre otros, llevado a cabo en seis escuelas, ubicadas en las localidades de Pergamino, Fontezuela, Campana y Zárate.

- Participación en el programa de Reciclado de papel y plásticos de la Fundación Hospital Garrahan y del Hospital Virgen del Carmen de Zárate.

- Programas de voluntariado corporativo *Monsantogheter* donde se apoya la participación activa de los empleados en tareas humanitarias y reconoce el compromiso de los voluntarios con los problemas críticos de la comunidad donde

trabaja la empresa. Se brindan donaciones monetarias a las organizaciones benéficas de las que fueron voluntarios.

- Participación en la iniciativa MovilizaRSE y en La chocleada, donde se recolecta manualmente (con la comunidad) una hectárea de maíz que se envía a los distintos comedores de las localidades. La empresa donó dinero y elementos para la cosecha y empleados participaron como voluntarios en la actividad.

- En 2012 se formó parte del Grupo AcercaRSE, iniciativa que se llevó a cabo en conjunto con el CICACZ (Comité Interindustrial de Conservación del Ambiente Campana - Zárate). El objetivo principal es contribuir a estimular el compromiso de la comunidad con la limpieza e higiene de la localidad y el cuidado del medio ambiente, difundiendo mediante charlas, talleres lúdicos y entrega de material informativo, los beneficios e impacto de la separación en origen, recolección diferenciada, recuperación y reciclado de residuos.

- Programa de donaciones de insumos, computadoras, muebles, materiales de construcción, pintura, entre otros a diversas escuelas de la provincia de Buenos Aires.

3.2.6. Con foco en el desarrollo académico

- Compromiso con la vida académica fomentando la participación de los profesionales en charlas y capacitaciones y el desarrollo de cursos electrónicos gratuitos.

- Programa de Jóvenes Profesionales, que se centra en brindar estudiantes y recientes graduados la oportunidad de comenzar su desarrollo profesional y a través de ello fortalecer los talentos en la empresa.

- Programa Internacional de Becas *Beachell-Borlaug*, que tiene como propósito ayudar a identificar y apoyar a jóvenes científicos interesados en incrementar la investigación en arroz y trigo, y en mejorar la producción de estos cultivos a través de técnicas de fitomejoramiento

Así podemos determinar que la empresa realmente trabaja siguiendo con los valores que defiende, centrándose en el desarrollo sustentable, ya que cumple con ambos ejes: el de la innovación e intensificación tecnológica, a través de la continua capacitación de sus empleados y el compromiso con el desarrollo de nuevos talentos; y el de la sustentabilidad, con todas las acciones destinadas al cuidado del medio ambiente, la adopción de buenas prácticas por los productores, entre otras.

También podemos identificar que varias de las acciones nombradas (que están incluidas en el Reporte de sustentabilidad de la empresa), son dirigidas a sus *stakeholders*, pero no pueden ser consideradas como de RSE, ya que responden a otros conceptos como:

- **Beneficencia:** es decir ayudar sin que necesariamente se requiera un intercambio o haya interés alguno en una respuesta, a través de:

- La Fundación Monsanto
- *Monsatogether* y La chocleada, ya que la principal participación de la empresa en los mismos esta centrada en donar dinero o elementos.
- Donaciones de diversos tipos a las escuelas donde se desarrolla su actividad.

- **Relaciones públicas,** mediante:

- El apoyo a iniciativas de cámaras del sector y otras instituciones, como el programa de Agricultura Certificada de AAPRESID
- Asistiendo a charlas y campañas de difusión de Buenas Prácticas y tecnología y fomentando la participación de sus empleados en las mismas y en capacitaciones.

- **Marketing social:** que se centra en realizar acciones para lograr un cambio de conducta favorable en las personas que integran una comunidad y su principal objetivo es el bienestar individual y social:

- Talleres y campañas destinados a la comunidad en general, como los de intoxicación por monóxido de carbono y vacunación antigripal.
- Programa Preparados para Vivir con la Fundación Leer, que busca desarrollar las habilidades necesarias para que los niños puedan manejarse de mejor manera distintos ámbitos de su vida.
- Participación en el programa de Reciclado de papel y plásticos de la Fundación Hospital Garrahan y del Hospital Virgen del Carmen de Zárate.

- **Certificaciones y reglamentaciones,** que demuestran que se asumen determinados compromisos:

- De determinados programas, establecidos por otras instituciones, como el Programa de gestión de la seguridad en depósitos de agroquímico desarrollado por CASAFE

- Las prácticas de *Stewardship*, ya que se basan en reglamentaciones a cumplir en el desarrollo de sus productos.

- **Otros:** centrados en ofrecer mejores servicios, tales como el centro de atención a clientes y la garantía en los productos.

3.3. COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD

La empresa comunica sus acciones responsables a través de un Reporte de sustentabilidad, que se emite anualmente. Dicho reporte es elaborado bajo los lineamientos que ofrece el *Global Reporting Initiative* (GRI). Se adopta esta norma porque pone a disposición de las organizaciones una guía de cómo dar a conocer su desempeño en el ámbito económico, social y ambiental. El GRI es una de las iniciativas más difundidas, no sólo en Argentina sino también a nivel región y en el mundo, que permite la medición y comparación del desempeño de una organización, independientemente de su tamaño, actividad y ubicación.

Un reporte de sustentabilidad es un instrumento que permite una empresa rendir cuentas a la comunidad y transparentar todo lo relacionado con RSE

La importancia de la realización de reportes de sustentabilidad, se basa principalmente en el concepto de que este hecho representa una demostración y una práctica de transparencia, ya que se exponen a los diversos públicos de interés de la empresa. toda la información relacionada con los ámbitos sociales, ambientales y económicos, de la misma.

Esto son los tres pilares básicos de un informe y es por esto que nace el concepto de Triple Línea de Resultado o "*Triple Bottom Line*", que resulta ser la base de las acciones RSE.

"Las empresas tienen la necesidad de comunicar sus acciones relacionadas con la RSE, de forma de mostrar a la comunidad lo que están haciendo para mejorar la sociedad, lo que le repercute en una

mayor fiabilidad por parte de los clientes y consecuentemente mejora la imagen de marca”¹⁷

Hacer un reporte de sustentabilidad implica una inversión no menor de tiempo y recursos, pero los beneficios son muchos:

- Transparenta la relación con los grupos de interés.
- Su elaboración contribuye a medir y mejorar el impacto de la gestión de la RSE.
- Contribuye a mejorar la reputación corporativa.
- Permite identificar elementos de valor y diferenciación.
- Da una visión con mayor perspectiva sobre cómo se están haciendo las cosas
- Permite acceder a nuevos mercados y accionistas.
- Contribuye al diálogo con la comunidad.

En la empresa, el Reporte de sustentabilidad es realizado por el equipo que conforma el Comité de Sustentabilidad y Responsabilidad Corporativa de las diferentes áreas que fueron involucradas en el proceso de elaboración. En la misma la sustentabilidad es un compromiso asumido públicamente y todo su accionar gira en torno a este concepto, por lo que Comité de Sustentabilidad se reúne seguidamente para buscar la mejora continua en este tema y reporta periódicamente al Directorio, que es el máximo órgano de la empresa.

“Trabajar con el concepto de sustentabilidad involucra mucho más que sólo incorporar la RSE en el modelo de negocio o hacer de la RSE una forma de negocio. La empresa que no quiera ver la sustentabilidad como un objetivo, e impregnarse de ella, en 7 años más simplemente desaparecerá o tendrá que ir buscando otro sector donde hacer negocios.”¹⁸

Aquellas empresas que no tienen a la RSE integrada dentro de su estrategia, o que no están dispuestas a dialogar abiertamente con sus *stakeholders*, o que no poseen un adecuado sistema de medición y recolección de datos deberán esperar a avanzar sobre estos asuntos antes de disponerse a elaborar un informe de sostenibilidad.

¹⁷ Legna, Pablo. (2007) *Reportes de sostenibilidad. Parte 1: concepto, beneficios y contenido*. UAI. Pág. 2. Disponible en <http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/rse/UAI-RSE-300-001%20-%20Reportes%201.pdf>. Fecha de captura 08/07/13.

¹⁸ Segovia, Andrés G. (2010) *Sustentabilidad: bottom line+transparencia*. Disponible en <http://periodista.sustentable.wordpress.com/2010/08/05/38/>. Fecha de captura 08/07/13.

A partir de lo comentado, se puede decir entonces que la empresa adopta la sustentabilidad como razón de ser y dedica sus esfuerzos a mejorar en este concepto, trabajando en conjunto con sus empleados, proveedores, comunidad, medioambiente y respondiendo responsablemente a los mismos, formando la RSE parte de su estrategia.

CAPÍTULO IV

IDENTIFICACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS* Y APLICACIÓN DE ACCIONES RESPONSABLES PARA EL MEJOR DESARROLLO EMPRESARIAL

Este capítulo se desarrolló en torno a los grupos de interés de la empresa estudiada.

Se analizó quienes son los principales grupos de interés con los que se relaciona la empresa y se comentaron las herramientas de diálogo que emplea para conocer y trabajar sobre las expectativas e intereses de cada uno.

Luego se identificaron los reales intereses que puede tener cada uno de ellos y se determinó si los mismos pueden ser satisfechos a través de la realización y comunicación de acciones de RSE.

A lo largo del capítulo también se incluyó información recolectada con la entrevista realizada.

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

En el capítulo anterior se pudo comprobar que la empresa centra toda su actividad en torno a la agricultura sustentable. Se corroboró que cualquier acción que la empresa realiza está centrada en alguno de los valores que fomenta, tomando en cuenta el efecto que cada una de ellas tiene en los actores con los que se relaciona. Por ello, y a través de este compromiso, la organización emplea múltiples canales, espacios y herramientas que promuevan la participación de los distintos públicos y grupos de interés.

Parte central de la forma de ser de la empresa es escuchar las distintas opiniones y puntos de vista, dialogar y responder a las expectativas. Por lo que se trabaja activamente junto con los empleados, accionistas, clientes, proveedores, la

comunidad, el sector público, el sector empresario, el sector académico y los medios de comunicación

En la tabla N° 2 se nombran los diversos *stakeholders* con los que la empresa mantiene relación, y se incluyen las metodologías que se emplean para dialogar con los mismos.

Tabla N° 2.

Principales grupos de interés

	Quienes son	Herramientas de diálogo
Accionistas	Monsanto Company	<ul style="list-style-type: none"> • Asamblea de accionistas • Memoria y Estados Contables
Gobierno	Instituciones a nivel municipal, provincial y nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con cada una de las instituciones, participación en foros y seminarios, espacios de diálogo, etc.
Empleados	Todas aquellas personas que día a día trabajan en la empresa, en la modalidad de contratos por tiempo indeterminado, pasantías, tiempo parcial, etc., y personal rural no permanente para atender tareas específicas y cubrir las necesidades cíclicas o estacionales de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones internas • Comité de Clima • Evaluación de desempeño • Encuesta de Clima Organizacional • Encuesta Great Place to Work • Entrevistas de egreso
Proveedores y contratistas	Empresas que proporcionan los bienes y servicios, insumos, materias primas, etc., necesarios para el desarrollo de todas las actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Atención telefónica • Sitio web • Encuesta de proveedores • Portal de proveedores

Clientes	Productores, distribuidores y/o público en general que compran o utilizan los productos	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades Experimentales Dekalb de Alta Producción • Unidades Demostrativas Hortícolas • Centro de Servicio, asesores y representantes • Call Center
Comunidad	Organizaciones, ONGs, comunidades donde se encuentran las plantas, medios de comunicación y comunidad en general	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo y jornadas de evaluación con ONGs, • Gacetillas de prensa, eventos para periodistas y medios
Cámaras, Asociaciones, Universidades, etc	Organizaciones a través de las cuales se potencia el crecimiento y compromiso de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo y participación en las diferentes cámaras y asociaciones de las que es miembro.

Fuente: Reporte sustentabilidad 2012 Monsanto. Junio 2013. Pág. 30. Disponible en <http://www.monsanto.com/global/ar/nuestros-compromisos/documents/reporte-de-sustentabilidad-2012.pdf>

En función a la entrevista realizada se puede decir que en la empresa están atentos a las necesidades de las comunidades donde los empleados viven y trabajan a diario y que sin el diálogo con sus propios empleados y con la gente que los rodea, sería imposible dar forma a las acciones de RSE que llevan adelante.

4.2. REALES INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS Y RSE

Considerando las diversas acciones que realizó la empresa y tomando en cuenta las características nombradas anteriormente de los distintos grupos de interés, se definieron cuales de estas acciones se destinaron a los *stakeholders* más importantes y si lograron satisfacer sus reales intereses.

De la amplia gama de actividades identificadas en el capítulo anterior se analizó si las mismas atienden a los reales intereses que tienen con la organización los *stakeholders*.

A continuación se determinaron los intereses que tiene cada unos de los *stakeholders* de la empresa, tomando en cuenta el cuadro incluido en el primer capítulo de este trabajo (tipo e intereses legítimos de los *stakeholders*) y valorando las características de la empresa seleccionada.

Tabla N° 3.

Intereses legítimos de los *stakeholders* de la empresa

<i>Stakeholders</i>	Intereses
Accionistas	Rentabilidad, inversiones
Gobierno	Legalidad, contribución al desarrollo, colaboración, anti corrupción
Empleados	Buen salario, buen ambiente y clima laboral, posibilidades de crecimiento, capacitación, participación
Proveedores y contratistas	Buenas relaciones laborales, capacidad de pago, posibilidades comerciales, respeto
Clientes	Productos de buena calidad, garantía, post-venta, atención al cliente, información veraz, salud y seguridad
Comunidad	Legalidad, protección ambiental, derechos humanos, contribución al desarrollo, colaboración con instituciones
Cámaras, Asociaciones, Universidades, etc	Investigación, desarrollo, formación, participación.

Fuente: elaboración propia

Tomando ahora en consideración los reales intereses de los *stakeholders* más importantes para la empresa, se identificaron las acciones de RSE que se aplicaron sobre ellos.

4.2.1. Accionistas

Su principal interés se centra en que la empresa sea lo más rentable posible. Como se dijo anteriormente, la imagen de una empresa es un activo intangible estratégico para la misma y por ello es importante que se genere una actitud favorable del público hacia la empresa y sus productos, ya que la imagen trae determinados beneficios que se relacionan directamente con una mejor posición y mayor rentabilidad.

A través de la realización de acciones de RSE y comunicación de las mismas por medio de los Reportes de sustentabilidad podríamos decir que el interés de este grupo se satisface ya que estas actividades contribuyen a una mejora de la imagen de la organización en el entorno y por ende, generan mejores situaciones para la empresa (inversiones, rentabilidad).

Según la empresa, la confección de un reporte de sustentabilidad es demostrar la transparencia que tiene en su accionar diario y ello contribuye totalmente a una mejora de la imagen de la empresa.

4.2.2. Empleados

El capital humano es el activo más importante de la empresa, la herramienta más valiosa con la que cuentan las organizaciones que quieren alcanzar sus objetivos.

Ninguna empresa funciona sin recursos humanos, y como es la parte más compleja de la empresa es muy importante que se desarrollen acciones tendientes al mejoramiento continuo de los mismos.

Siguiendo lo dicho por la empresa en la entrevista, los empleados son quienes permiten que la compañía continúe día a día y es necesario entonces realizar acciones tendientes a brindar un mejor lugar para trabajar.

En 2012 la empresa obtuvo el puesto número tres (3^{ro}) del ranking de *Great Place To Work*. Ésta es una firma global de investigación, consultoría y formación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y sostener excelentes lugares para trabajar a través del desarrollo de culturas de confianza y su misión es construir una sociedad mejor, ayudando a las empresas a transformar sus ambientes de trabajo.

Los empleados son los principales partícipes de esta mención, porque su opinión es clave al momento de la calificación, ya que la encuesta¹⁹ que responden representa dos tercios de la puntuación final para ingresar al ranking. Lo que demuestra que si el capital humano no siente que se encuentra en un lugar excelente para trabajar, nunca se hubiera alcanzado dicho puesto en el ranking.

Los empleados consideran que un lugar excelente para trabajar es aquel donde: CONFÍAN en las personas para las que trabajan, sienten ORGULLO por lo que hacen y DISFRUTAN de las personas con las que trabajan.

¹⁹ Encuesta Trust Index centrada en las cinco dimensiones a considerar en los empleados: orgullo de su trabajo, relaciones de camaradería con sus compañeros, respeto, credibilidad e imparcialidad en las relaciones con sus jefes/líderes.

La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados. El grado de orgullo respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los empleados son componentes esenciales.

Por lo tanto, se puede determinar que las acciones que realizó la empresa para mantener motivados y satisfechos a sus empleados generaron buenos resultados.

Las acciones mencionadas en el capítulo anterior hacia los empleados responden al concepto de RSE, ya que para la empresa, realizarlas, le trae a largo plazo beneficios, es decir, dichas acciones son una inversión que se recupera en el tiempo.

Programas centrados en ayudar a los nuevos empleados a integrarse rápidamente en la cultura y forma de ser de la empresa (*Onboarding*), programas que le brindan a los empleados la posibilidad de expandir su trabajo, desarrollarse y crecer (*Job posting*, Asignaciones internacionales, *Mentoring plus*, Tutores y planes de capacitación) y programas centrados en la promoción de la salud y seguridad tanto de los empleados como de sus familias (MÁS, Seguridad vehicular) le fueron positivos a la organización, ya que todos ellos contribuyeron a la felicidad y satisfacción de los intereses de los recursos humanos y por ende, a una mayor predisposición de los mismos en el desarrollo de su trabajo.

Al mismo tiempo, año a año, la empresa ofrece más acciones de RSE en las que los empleados pueden participar, porque consideran que son buenas oportunidades para generar conciencia de las necesidades que existen en las zonas en donde la empresa esta presente, además de ser buenas oportunidades para que los empleados se relacionen con las comunidades.

Podríamos decir entonces que los legítimos intereses de los empleados (buen salario, buen ambiente y clima laboral, posibilidades de crecimiento, capacitación, participación) fueron satisfechos a través de acciones de RSE.

4.2.3. Proveedores y contratistas

Podemos decir que la empresa no realiza acciones importantes o aplica grandes programas en el desarrollo de las relaciones con dicho *stakeholder*.

En función de los intereses identificados (buenas relaciones laborales, capacidad de pago, posibilidades comerciales y respeto) se puede ver que quizás no es tan imprescindible el desarrollo de acciones responsables frente a este grupo, ya que sus intereses son meramente comerciales.

La empresa igualmente, los satisface, a través del desarrollo de canales rápidos y fluidos de comunicación para mantener el contacto continuo, como un centro de atención telefónica, un portal exclusivo de proveedores, entre otros.

4.2.4. Clientes

Conseguir, sostener y aumentar la cantidad y calidad de los clientes es uno de los retos más importantes en cualquier negocio, porque en la medida en que se tengan más y mejores clientes, los volúmenes de ventas e ingresos serán mayores y por tanto, el negocio podrá sostenerse y crecer.

Es imprescindible dar al cliente la importancia que merece, lo que significa proporcionar un servicio de calidad, que se refleja en el desempeño y las actitudes de las personas que trabajan en la empresa y de su compromiso para atender de la mejor manera a los clientes.

Los clientes de esta empresa son, principalmente, productores agrícolas, que buscan los mejores productos, para obtener los mejores rendimientos. Buscan productos que sean seguros y de calidad (prácticas de *Stewardship*) y que les garanticen los mejores resultados.

El productor agrícola está interesado en obtener los mayores resultados sin dañar sus activos (tierra, maquinaria), por lo que la empresa desarrolló acciones centradas en capacitar a sus vendedores y a los propios clientes en el mejor uso de sus productos, para brindar los conocimientos que permitan, en la práctica, obtener altos rendimientos empleando los recursos de manera sustentable.

El desarrollo del Programa de asesores referentes, que capacita a los vendedores, y las unidades experimentales y demos a campo abierto, son ejemplos de esto, y son consideradas acciones de RSE porque la empresa invierte en ellas de manera favorable, ya que los vendedores mejor capacitados son un activo importante para la firma, y los productores con conocimientos técnicos de los productos pueden realizar un mejor uso de los mismos, y esto contribuye a la sustentabilidad, eje en el que gira la actividad de la empresa.

El desarrollo del programa CREAMOS VALOR, también forma parte de la RSE de la empresa, ya que está centrado en mejorar las oportunidades de mercado para los productores de algodón, el uso responsable de tecnologías y en la obtención de mayores rindes y calidad. Esto le significa al productor una ayuda inmensa porque le resulta en mayores ingresos que destina en su comunidad, y en adquirir nuevos productos para continuar produciendo (y que obtiene en la empresa). Al mismo tiempo también contribuye al desarrollo sustentable.

Podemos asegurar luego de este análisis, que la empresa conoce los intereses de sus clientes y los mantiene satisfechos mediante la aplicación de diversas acciones.

Varias de ellas son de RSE, sobre todo aquellas destinadas a la capacitación en el mejor uso de los productos para obtener los mejores resultados de forma sustentable; pero hay otras que llevan a satisfacer los intereses de estos *stakeholders* pero que no responden al concepto de RSE, como los centros de atención a clientes, la garantía que ofrecen los productos y las prácticas de *Stewardship*, ya que sólo son servicios complementarios, que mejoran el paquete tecnológico que ofrece la empresa.

4.2.5. Comunidad y medioambiente

Inicialmente el objetivo principal de cualquier empresa en cualquier parte del mundo era ser económicamente rentable y lograr mantenerse en el tiempo.

Con el correr del tiempo este objetivo ha cambiado y las organizaciones han pasado, hoy en día, a ser miembros activos de la sociedad y por lo que deben estar atentas y abiertas a cumplir con las demandas de la comunidad.

La empresa entonces debe desarrollar acciones y programas que le permitan cultivar vínculos con la comunidad, ya que es necesario desarrollar una relación de largo plazo con la misma.

Una sociedad disconforme con la empresa, lo demostrará y esto puede influir negativamente en la misma, alterando su posición e imagen comercial, sus ventas e inversiones. Sobre todo en la comunidad actual, donde existen innumerables medios que permiten que los pensamientos negativos se hagan cada vez más audibles.

Por lo tanto es imprescindible que la empresa asuma un compromiso ético con la sociedad en la que está inserta.

“Nosotros creemos en la responsabilidad de devolver a las comunidades en las que operamos parte de lo que ellas nos brindan a diario. Nuestro compromiso supone valorar y priorizar el desarrollo a través de programas sociales y de desarrollo sustentable.”²⁰

²⁰ Entrevista a María Soledad Coppa Oliver, responsable de Comunicación interna y RSE en Monsanto.

Es por ello que la empresa realiza varias acciones de RSE con el objetivo de alentar el desarrollo de las comunidades agropecuarias postergadas, haciendo foco especialmente en el área de educación. Una de ellas es Semillero de futuro.

El trabajo de campo permitió conocer los orígenes de este programa, que surgió en el año 2005, a través de la implementación de "Max Solidario", que permitió la creación de fondos para la selección y apoyo de proyectos sociales diversos. En pocos meses, 55 proyectos en distintas comunidades comenzaron a hacerse realidad en torno a temáticas de educación no formal, producción de alimentos, cuidado de la salud, promoción de la cultura, concientización para la preservación del medio ambiente y apoyo a la tercera edad.

En función a los excelentes resultados y al capital social generado, al siguiente año se decidió replicar la experiencia pero ajustando el foco del programa hacia la participación de proyectos sociales agropecuarios relacionados con las temáticas de educación, salud y nutrición, y cuidado del medio ambiente.

A través Semillero de futuro la empresa invierte para impulsar el desarrollo de proyectos sustentables que permitan mejorar la calidad de vida de las personas que viven y trabajan en las comunidades rurales.

Es uno de los proyectos más importantes en toda la región y en su última edición financió 12 proyectos sólo en la provincia de Buenos Aires. La mayor cantidad de proyectos (45%) corresponde a la temática "Capacitación en producción de alimentos" que está muy en línea con el compromiso de Agricultura Sustentable de la empresa.

También desarrollan el Programa P.A.M.P.A (Programa de aprendizaje modelo para agroemprendedores), que a través de voluntarios de la compañía, se trabaja con los jóvenes, donde ellos simulan la operación de emprendimientos rurales, analizan la toma de decisión individual en temas relacionados al mundo del agro y comprenden el impacto de ambos en la economía y en la calidad de vida nacional y mundial.

Se busca que los alumnos adquieran las nociones básicas de los diferentes tipos de emprendimientos agropecuarios y cómo llevarlos adelante, para poder desarrollarlos en un futuro.

Se cuenta con un programa de controles a los campamentos de trabajadores rurales, donde se cerciora que las condiciones de vivienda, salubridad, higiene y seguridad de los mismos sean adecuadas y dignas, y que todos los trabajadores conozcan cuáles son los derechos que los asisten y los mecanismos para denunciar abusos.

Dichas acciones son orientadas a brindar nuevas y mejores posibilidades a los habitantes de las comunidades donde la empresa desarrolla su trabajo. Posibilidades que le son beneficiosas también a la organización, ya que se centran en incentivar el desarrollo sustentable (Semillero de futuro) o en brindar los conocimientos para emprender en el agro (para el mercado al que la empresa vende) y también para mantener buenas condiciones laborales con el personal transitorio.

Se cuenta con el Programa de entrenamiento y actividades de Brigada de emergencias Planta Zárate que busca encontrar las mejores soluciones para dar respuesta a los incidentes. El entrenamiento de esta brigada ha sido calificado como *Best in Class* dado el realismo e ideas innovadoras de las prácticas.

El objetivo de Brigada Planta Zárate es el de entrenar y capacitar a la brigada, bomberos y fuerzas vivas de la comunidad, buscando obtener condiciones de entrenamiento lo más reales posibles, analizando los riesgos internos y externos que pudieran afectar tanto a la empresa como otras industrias y poblaciones de la zona.

Este programa se ha consolidado como un referente en respuesta a emergencias industriales, tanto en las localidades cercanas a la planta (ciudades de Zárate y Campana) como dentro de la provincia de Buenos Aires.

La Brigada ha entrenado a más de 30 empresas, Defensa Civil, Bomberos, Policía, Gendarmería y servicios médicos en simulacros de emergencia.

Este programa es de responsabilidad social, ya que se desarrolló para tratar de perfeccionar la seguridad en las plantas productivas y en la sociedad, ya que todo lo que desarrolla la Brigada es enseñado a las fuerzas de la comunidad, para poder hacer frente a cualquier incidente de la manera más idónea. Es un programa que contribuye al mejoramiento de la seguridad en la comunidad donde la empresa está inserta y que ante cualquier problema generado en la planta de producción de agroquímicos (donde hay muchos materiales peligrosos) se cuenta con instituciones capacitadas para hacerle frente.

La empresa desarrolla otras acciones que, aunque no responden al concepto de RSE, si atienden y buscan capacitar y contribuir a la mejora de la comunidad, como el desarrollo de talleres de intoxicación por monóxido de carbono, campañas de vacunación antigripal, el desarrollo del programa Preparados para vivir destinado a niños menores a 12 años, donaciones monetarias y de inmuebles a escuelas, acciones de voluntariado corporativo (*Monsantotogether*) y donaciones monetarias a programas desarrollados por otras entidades (La chocleada).

Centrándose en el cuidado del medio ambiente la empresa si realiza acciones de RSE.

Participa en el programa Agrolimpio desarrollado por la Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes (CASAFE). Se trata de un programa de recolección y transformación de envases vacíos de productos fitosanitarios que divide las tareas en dos fases:

Recolección y acopio de los envases vacíos descontaminados en lugares de concentración adecuados a tal fin.

Transformación (moler, picar o prensar) de esos materiales y traslado a los centros de reciclado.

Se trata de un programa voluntario que sigue pautas y lineamientos del Código Internacional de Conducta para la Distribución y Utilización de Plaguicidas de FAO (*Food and Agriculture Organization*)

En el marco del programa, durante 2012 se retiraron de circulación 3.775 toneladas de envases vacíos de fitosanitarios, un 22% más que en 2011.

Los envases fitosanitarios (de agroquímicos, plaguicidas) pueden ser muy dañinos para los animales y el medio ambiente por lo que es importante que la empresa que los produce, desarrolle y promocióne programas de reciclado de los mismos, ya que ello demuestra que la empresa es realmente responsable de sus productos.

La empresa realizó inversiones para tener un desempeño ambiental mucho mejor que lo legalmente exigido, con el objetivo de preservar los recursos naturales y producir en el marco del desarrollo sustentable y a través de ello ha podido:

Reducir la emisión de polvo volátil en la Planta de semillas de Rojas, logrando así una calidad de aire dentro de la Planta en tolerancias más exigentes que los valores reglamentarios de medio ambiente

Reducir casi a la mitad la cantidad de residuos en la Planta de producción de agroquímicos en Zárate, debido al aumento de la capacidad de la planta de tratamiento de efluentes, convirtiendo parte de ellos en agua limpia; al aumento de la reutilización de bolsones para el embolsado de glifosato y la reutilización de tarimas de madera.

Aumentar la capacidad de biodegradar efluentes líquidos dentro de las Plantas de tratamiento, que permite una disminución de los residuos dispuestos por medio de incineradores (menos Gases de Efecto Invernadero)

Estas acciones responden a la RSE, ya que tienen como finalidad contribuir a una mejora de las condiciones medio ambientales y por ende, a un uso sustentable de los recursos para producir, que es la base de toda acción de la empresa.

En el marco del cuidado del medio ambiente pero sin ser RSE, la empresa participó en el programa de Reciclado de papel y plásticos de la Fundación Hospital Garrahan y del Hospital Virgen del Carmen de Zárate, entregando 6258 kilos de papeles en el año 2012 que fueron distribuidos en ambos hospitales. También entregó 39 kilos de tapitas de plástico que sumadas a las recolectadas en la plata Zárate, se destinaron a la construcción de la “Casa Esperanza” de chicos con capacidades especiales de Campana.

Estas acciones contribuyen tanto al crecimiento de los hospitales como a una mejora en el medioambiente y de la comunidad, pero no generan beneficios concretos para la organización. Son acciones de ayuda voluntaria hacia instituciones de la comunidad.

En función a lo identificado en estos párrafos la empresa atiende casi todos los intereses que presenta la sociedad (protección ambiental, derechos humanos, contribución al desarrollo, colaboración con instituciones) pero no todos son satisfechos con acciones de RSE, ya que en el desarrollo de acciones a la comunidad, la empresa trabaja sobre la ayuda y contribución voluntaria a diversos proyectos, algunos totalmente ajenos a la actividad de la empresa.

4.2.6. Cámaras, asociaciones y universidades

La empresa continuamente invierte en Investigación y Desarrollo, para encontrar y hacer llegar al mercado tecnologías innovadoras en semillas, biotecnología y herbicidas, que les permitan a los productores contar con las mejores tecnologías para producir.

Identificando los intereses que estos *stakeholders* pueden tener (investigación, desarrollo, formación, participación) se comentan las acciones de RSE que la empresa dirige a ellos, principalmente hacia las universidades:

El programa de Jóvenes Profesionales, que demuestra el compromiso de la empresa hacia la inclusión y participación y que se centra en brindar a estudiantes y recientes graduados la oportunidad de comenzar su desarrollo profesional y a través de ello fortalecer el semillero de talentos de la empresa.

También se realiza el Programa Internacional de Becas *Beachell-Borlaug*, que tiene como propósito ayudar a identificar y apoyar a jóvenes científicos interesados en incrementar la investigación en arroz y trigo, y en mejorar la producción de estos cultivos a través de técnicas de fitomejoramiento

Este programa tiene dos objetivos principales:

Contribuir con un alto nivel de educación de mejoradores o breeders de arroz y trigo para que puedan desarrollarse como futuros líderes en el campo de la agricultura

Ofrecer la oportunidad para que jóvenes científicos puedan experimentar la importante tarea y misión de las instituciones públicas de investigación, particularmente en los países en desarrollo.

Estas acciones atienden a la RSE, ya que incorporan y desarrollan nuevos talentos para que se integren a la organización y le permitan a la misma alcanzar mejores resultados y trabajar en nuevas tecnologías.

A modo de cierre de este último capítulo podemos asegurar que la empresa es socialmente responsable, ya que integra la RSE en su estrategia y efectúa muchas acciones centradas en ella. Tales acciones contribuyen a satisfacer varios de los intereses de los *stakeholders* y generan soluciones largoplacistas, que acarrearán resultados favorables para todos los actores involucrados, incluida la organización.

Pero esa atención a los intereses de los *stakeholders* no se puede manejar siempre desde el marco de la RSE, ya que al considerar y atender a las cuestiones de los demás (que suelen ser muy amplias y diversas) se pierde la posibilidad de incidir en forma positiva en los resultados de la empresa.

Por lo tanto se puede asegurar:

La empresa realizó acciones y programas considerando los intereses de sus *stakeholders*, que fueron conocidos a través del diálogo y de las distintas herramientas de comunicación aplicadas.

Dichas acciones respondieron tanto a concepto de RSE como no.

La empresa está muy involucrada con la RSE, ya que efectuó muchas acciones y programas siguiendo este criterio, y la responsabilidad y sustentabilidad hacia su entorno forman parte de su razón de ser.

La comunicación de todas las acciones responsables que realizó la empresa la posicionaron como una organización abierta y atenta a los problemas sociales, ambientales y económicos de la comunidad donde está inserta. Esto se transformó

en un activo a largo plazo para la organización, ya que la RSE constituye una de las principales prácticas en la consolidación de la imagen de la empresa ante su entorno.

CONCLUSIÓN

En el mundo que vivimos actualmente, podemos encontrar que las empresas cerradas y tradicionales son una raza en extinción. Ya no se puede trabajar sin considerar en como repercute la actividad de la organización en sus empleados, clientes, proveedores, comunidad. Las empresas de hoy en día deben dedicarse a brindar los mejores resultados, no solo para sus dueños como se creía en tiempos anteriores, sino también para su capital humano, socios comerciales, la comunidad en la que están insertas, las instituciones con las que tienen relación y el medio ambiente.

Con el trabajo realizado pudimos determinar en primer lugar que hay una relación muy estrecha entre acciones de RSE y el manejo de los *stakeholders*, ya que la razón de ser de la RSE está enfocada en relacionar a la empresa con su entorno y en efectuar acciones para atender a los grupos con los que tiene relación. Por lo que podemos asegurar que para hacer RSE primeramente la empresa debe abrirse al diálogo con los *stakeholders*, para conocer la situación en la que se encuentran. Además de ello, también determinamos que la imagen de la empresa se ve mejorada por la comunicación de estas acciones responsables.

Seguidamente identificamos la importancia del desarrollo de empresas que brindan los insumos para la producción agrícola. Dada la trascendencia de esta actividad en nuestro país es necesario que tales empresas inviertan para desarrollar productos cada vez más eficientes y sustentables, que permitan mejorar los niveles de rendimiento pero sin atentar contra el medio ambiente y la salud. Por lo que es conveniente la realización de acciones responsables por dichas empresas, considerando el ámbito de desarrollo de su actividad.

Luego identificamos que la empresa estudiada realiza una variedad de acciones para responder y atender a sus *stakeholders*, pero que no todas podían ser consideradas como de RSE, y que en el manejo de los intereses de los *stakeholders*, no se puede obtener siempre un beneficio para la organización.

Por último pudimos determinar que la empresa estudiada mantiene diálogos y canales de comunicación abiertos y continuos con sus *stakeholders*, lo que le permite estar siempre al tanto de las demandas e intereses de los mismos. Esto contribuye y permite idear y desarrollar acciones para los distintos grupos de intereses con los que mantiene relación.

Por lo tanto y recordando la hipótesis planteada:

“El desarrollo de las acciones incluidas en el Reporte de sustentabilidad, permitió atender las necesidades de los grupos de interés más influyentes y mejoró la imagen de la empresa estudiada frente a su entorno, durante el período 2008-2012. Estas acciones pueden entonces considerarse como acciones de RSE”

Llegamos a la conclusión de que la empresa estudiada efectivamente desarrolló entre 2008 y 2012 acciones y programas de RSE que permitieron atender los intereses de sus *stakeholders*, tanto internos (empleados y accionistas), como externos (comunidad, instituciones, medio ambiente). También podemos asegurar que esta situación le trajo aparejados beneficios a la empresa. Beneficios directamente relacionados con cada una de las acciones de RSE que llevó adelante (mejores relaciones comerciales con clientes, aprecio de la comunidad, satisfacción y mayor productividad de los empleados, incorporación de nuevos talentos) e indirectos, generados como una consecuencia del desarrollo de acciones responsables: la mejora de la imagen empresarial, siendo este beneficio, inclusive, una solución a los intereses de los accionistas.

Pero también se identificó que la empresa realizó acciones que no pueden considerarse de RSE, pero que indefectiblemente contribuyeron a satisfacer los intereses de los *stakeholders*. Fueron acciones dirigidas a determinados grupos de interés que no generaron ningún beneficio a largo plazo para la organización, por lo que en definitiva, e independientemente del valor positivo que hayan generado en los *stakeholders*, no se enmarcan con lo establecido en la hipótesis.

De esta manera, podemos afirmar que la hipótesis ha sido validada parcialmente, ya que muchas de las acciones aplicadas que permitieron responder de manera efectiva a los intereses de los *stakeholders* sí fueron de RSE.

Concluido el trabajo podemos asegurar que la RSE es una herramienta importante para atender al entorno, ya que su principal objetivo es integrar en la gestión de la empresa, las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen efectivamente, del diálogo con sus *stakeholders*.

Aunque podemos decir que no es el único método para mantener satisfechos los múltiples y variados intereses de los *stakeholders*, sí podemos asegurar que es el mejor, ya que una empresa que desarrolla acciones de RSE integra el comportamiento responsable en toda su estrategia y trabaja en conjunto con sus grupos de interés, para alcanzar beneficios mutuamente satisfactorios.

RECOMENDACIÓN

En función de todo lo analizado y desarrollado podemos asegurar que es muy importante para una empresa tomar en consideración a sus grupos de interés, ya que el impacto de la actividad sobre los mismos puede traer malas consecuencias si no se prevé de antemano esta reacción.

Con la globalización como común denominador en los negocios alrededor del mundo, la necesidad de considerar a los *stakeholders* se vuelve primordial. Las organizaciones multinacionales, que cuentan con oficinas y sucursales en países diversos, con culturas y tendencias muy distintas entre otras, deben conocer con quién y para quién trabajan, y en función de ello, amoldarse a cada entorno sin salirse de su foco de actividad.

Los *stakeholders* son quienes le exigen a la empresa nuevos comportamientos, y hay diversas acciones que le permiten a la misma satisfacerlos, pero no todas son igualmente beneficiosas para la empresa.

Si una empresa adopta la RSE y la integra en su gestión y razón de ser, le será notablemente más sencillo integrarse en los nuevos entornos.

Esto es así porque al tener integrada en la organización la RSE, todas sus acciones pasarán por la lupa de los *stakeholders*, es decir, se considerará siempre el impacto que puede tener antes de efectivamente aplicarla.

Las demás acciones que se pueden hacer para satisfacer y disminuir el impacto sobre los *stakeholders* (donaciones, marketing social, entre otras) no van a tener la misma trascendencia que la RSE. No son acciones sostenibles, no se pueden mantener en el tiempo, brindan beneficios a corto plazo y no generan retorno alguno para la organización.

La RSE, en cambio, se integra en la organización, en todas sus partes y estrategia, generando un real desarrollo.

Las empresas pueden desarrollar RSE por convicción (anticiparse a los cambios, ser proactivas), conveniencia (por presiones internas) o por coerción (es forzada a desarrollar acciones responsables por presión externa).

Obviamente, aquellas empresas que se anticipen y sean proactivas en temáticas de RSE van a ser las que tengan una ventaja competitiva.

A nivel mundial la RSE está tomando cada vez más fuerza, aunque todavía no es un punto fijo a tratar en las empresas. Todavía hay dudas y muchas diferencias entre lo que es RSE y lo que no, en si una empresa lo hace porque realmente le interesa mantener buenas relaciones y proyectos junto a sus *stakeholders* o si solo lo hace por la publicidad o la imagen.

Independientemente de los motivos por los que se desarrolle la RSE, lo importante es que se aplique, ya que le traerá beneficios a la organización y a todo su entorno.

En el caso particular de nuestro país, el tema RSE cuesta un poco más. Una explicación a esto puede hallarse en, podríamos decir, los malos hábitos que algunos empresarios y sus empresas han desarrollado, como el trabajo en negro, la evasión de impuestos, el trabajo infantil.

Podemos marcarlo como falta de ética, por lo que costará un poco más desarrollar e integrar la RSE en las empresas nacionales, a pesar de la serie de beneficios que brinda para todos.

A pesar de ello, es importante comentar que en nuestro país hay muchas organizaciones y grupos que están trabajando sobre el concepto de RSE, e incentivan a las empresas a aplicarlo. Estas organizaciones (IARSE, RARSE, MoveRSE, ComunicaRSE, CEADS, CapacitaRSE) tienen como objetivo capacitar, promover y difundir el concepto y la práctica de la responsabilidad social, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina.

Lo importante es lograr que las empresas decidan incorporar una conducta responsable, ya que a través de ello generan un valor a partir del cual contribuyen a la construcción de una sociedad más justa y sustentable.

Argentina no será un exponente en temas de RSE, pero con el tiempo, a medida que el concepto se haga cada vez más claro y necesario, se comenzará a integrar en las organizaciones, generando mejores empresas, comprometidas con el entorno del que forman parte.

Cuando una empresa esté convencida de la aplicación e integre a la RSE por convicción, en ese momento estará totalmente de acuerdo en que ella va más allá de una teoría, y que es, en realidad, la manera en que los negocios se llevan a cabo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Audisio, Nelson José. 2006. *Gestión por beneficios: nuevas herramientas de gestión*. Córdoba. Brujas.
- Capriotti, Paul. 2008. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. 3ª edición. Málaga. Ariel.
- Blini, Claudio y Korol, Juan Carlos. 2012. *Historia económica de la Argentina en el siglo XX*. Buenos Aires. Siglo XXI.
- Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield. Pitman.
- Molinari, Carlos A. J. 2006. *Marketing agropecuario*. Buenos Aires. Thomson international.
- Navarro García, Fernando. 2008. *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid. ESIC.
- Perdiguero, Tomás G. y García Reche, Andrés. 2005. *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Barcelona. PUV.
- Rivera Rodríguez, Hugo Alberto y Malaver Rojas, Marleny Natalia. 2011. *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Bogotá. Universidad del Rosario.
- Secilio, Gustavo. 2006. *Responsabilidad social empresarial: hacia un pacto global en el agro*. Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires.

Revistas (versión electrónica)

•Carroll, Archie B. "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *The Academy of management review* New York, volumen 4, número 4, octubre 1979. Pág. 497-505. Disponible en <http://www.jstor.org/stable/257850>. Fecha de captura: 29/06/13

•Mitchell, Ronald K; Agle, Bradley R. and Wood, Donna J. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". *The Academy of management review* New York, volumen 22, número 4, octubre 1997. Pág. 853-866 Disponible en <http://www.jstor.org/stable/259247>. Fecha de captura: 28/06/13

•Friedman Milton. "The social responsibility of business is to increase its profits". *The New York Times Magazine*. New York, Septiembre 1970. Disponible en <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>. Fecha de captura el 25/06/13

Entrevistas

•Kliksberg, Bernardo. *Quien salva una vida salva al mundo*. Entrevista realizada por Revista Fonres, Buenos Aires, Noviembre 2010. Disponible en <http://asp-es.securezone.net/v2/index.jsp?id=843/2230/4807&startPage=6>. Fecha de captura 25/06/13

Soporte web

•Alfonso Rojas, Lucas y Olaya Garcerá, Jorge. *Responsabilidad social empresarial: su origen, evolución y desarrollo en Colombia*. Disponible en <http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/responsabilidad%20Social%20Empresarial%20su%20origen,%20evoluci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20en%20Colombia.pdf>. Fecha de captura 20/6/13

•Anderson, Rachel. *Global corporate citizenship: a trend to watch*. Enero 2010. Disponible en <http://www.theconglomerate.org/2010/01/global-corporate-citizenship-a-trend-to-watch.html>. Fecha de captura 23/06/13.

•Benjumea Hincapié, Jesús Ernesto. *Prácticas de responsabilidad social empresarial que ostentan las Universidades públicas y privadas de la ciudad de Manizales*. Tesis MBA, Facultad de Ciencias y Administración, Universidad Nacional de Colombia. 2011. Disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/4709/1/7709501.2011.pdf>. Fecha de captura: 25/06/13

•Carroll, Archie B. and Shabana, Kareem M. *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice* 2010. Disponible en <http://f2.washington.edu/fm/sites/default/files/Business%20Case%20for%20CSR>

%20Review%20of%20Concepts%20Research%20and%20Practice.pdf. Fecha de captura 29/06/13.

- Echeverría Bravo, Jael *et al.* *Responsabilidad social empresarial*. Diciembre 2011. Disponible en <http://empresas-responsables.blogspot.com.ar/2011/12/responsabilidad-social-en-las.html>. Fecha de captura 20/06/13

- Fundación PROhumana. *Reportes de sustentabilidad y empresas*. Disponible en http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=3650&Itemid=90. Fecha de captura 10/07/13

- Gaete Quezada, Ricardo. *Los orígenes de la responsabilidad social 2ª parte: Los aportes de Howard R. Bowen*. Mayo 2010. Disponible en <http://compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com.ar/2010/05/los-origenes-de-la-responsabilidad.html>. Fecha de captura 25/06/13

- González Esteban, Elsa. *La teoría de los stakeholders: un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa*. 2009. Disponible en <http://racionalidadpractica.blogspot.com.ar/2008/11/la-teoria-de-los-stakeholders.html>. Fecha de captura: 28/06/13

- International Organization for Standardization. Resumen Norma ISO 26000, Guía sobre responsabilidad social. Disponible en http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf. Fecha de captura 31/05/13.

- Legna, Pablo. *Reportes de sostenibilidad. Parte 1: concepto, beneficios y contenido*. 2007. Disponible en <http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/rse/UAIS-RSE-300-001%20-%20Reportes%201.pdf>. Fecha de captura 08/07/13

- Red Pacto Mundial España. *¿Qué es la responsabilidad social empresarial?* Disponible en http://www.pactomundial.org/iniciativasepyme/cap_1_2.htm. Fecha de consulta 10/07/13

- Reyno Momberg, Manuel. *Responsabilidad social empresarial (RSE) como ventaja competitiva*. Tesis MBA. Departamento de industrias, Universidad técnica Federico Santa María, Chile. Septiembre 2006. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/436/index.htm>. Fecha de captura 29/05/13

- Segovia, Andrés G. *Sustentabilidad: bottom line+transparencia*. 2010. Disponible en <http://periodista.sustentable.wordpress.com/2010/08/05/38/>. Fecha de captura 08/07/13

Grabaciones en CD ROM

- Bolsa de comercio de Rosario. *Comercialización de granos*. Septiembre 2011.

ANEXO I

PRINCIPALES LEYES, NORMAS Y REGLAMENTACIONES EN MATERIA DE RSE

Legislaciones nacionales y provinciales

Ley de Régimen Laboral 25877

Esta ley promulgada en marzo del año 2004, trata en la Sección 2 Derecho colectivo de trabajo, capítulo IV, el tema de la confección anual de un Balance social para aquellas empresas que empleen más de trescientas personas.

Artículo 25º: Las empresas que ocupen a más de TRESCIENTOS (300) trabajadores deberán elaborar, anualmente, un balance social que recoja información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa. Este documento será girado por la empresa al sindicato con personería gremial, signatario de la convención colectiva de trabajo que le sea aplicable, dentro de los TREINTA (30) días de elaborado. Una copia del balance será depositada en el MINISTERIO DE TRABAJO EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, la que será considerada estrictamente confidencial.

Las empresas que empleen trabajadores distribuidos en varios establecimientos, deberán elaborar un balance social único, si la convención colectiva aplicable fuese de actividad o se aplicare un único convenio colectivo de empresa. Para el caso de que la misma empresa sea suscriptora de más de un convenio colectivo de trabajo, deberá elaborar un balance social en cada caso, cualquiera sea el número de trabajadores comprendidos.

Ley 2594/07 de Balance de Responsabilidad Social y Ambiental

La legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires publicó en enero de 2008 esta ley que tiene como objetivo la promoción de comportamientos social y ambientalmente responsables y sustentables por parte de las organizaciones comprendidas en la misma, fijándose para ello el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental (BRSA). (Artículo 1º)

Artículo 2º: La presentación del BRSA será voluntaria salvo para aquellas empresas que cuenten con una dotación de más de trescientos (300) trabajadores y asimismo tengan una facturación que supere, en el último año, los valores indicados para medianas empresas en la

Resolución SEPyME N° 147/06, concordantes y complementarias. En este último caso, la presentación del BRSA será obligatoria.

Artículo 3°: Aquellas empresas que voluntariamente presenten su BRSA y que no estuvieren obligadas por ley a su presentación, podrán obtener beneficios promocionales, establecidos por vía reglamentaria, relacionados con acceso a créditos y programas especiales, incentivos para la innovación tecnológica y otros que establezca la autoridad de aplicación. Los beneficios promocionales establecidos conforme a la presente ley no alcanzarán a las empresas que obligatoriamente deban presentar el BRSA.

Certificaciones internacionales

ISO 14000

La norma ISO 14000 es una norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. La norma está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente y, con el apoyo de las organizaciones, es posible alcanzar ambos objetivos.

La norma ISO 14000 va enfocada a cualquier organización, de cualquier tamaño o sector, que esté buscando reducir los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental

Los estándares son voluntarios, no tienen obligación legal y no establecen un conjunto de metas cuantitativas en cuanto a niveles de emisiones o métodos específicos de medir esas emisiones.

La certificación del sistema de gestión ambiental garantiza que la empresa lleva adelante sus operaciones dentro de un marco que contempla el control del impacto ambiental de las mismas, el cumplimiento de la legislación, y que tiene objetivos de mejoras acordes a standards internacionales.

La familia de estándares referidos a la gestión ambiental esta constituida por estas normas:

14000: Guía a la gerencia en los principios ambientales, sistemas y técnicas que se utilizan.

14001: Sistemas de gestión ambiental. Especificaciones para el uso.

14010: Principios generales de Auditoría ambiental.

14011: Directrices y procedimientos para las auditorías.

14012: Guías de consultas para la protección ambiental. Criterios de calificación para los auditores ambientales.

14013/15: Guías de consulta para la revisión ambiental. Programas de revisión, intervención y gravámenes.

14020/23: Etiquetado ambiental.

14024: Principios, prácticas y procedimientos de etiquetado ambiental.

14031/32: Guías de consulta para la evaluación de funcionamiento ambiental.

14040/4: Principios y prácticas generales del ciclo de vida del producto.

14050: Glosario.

14060: Guía para la inclusión de aspectos ambientales en los estándares de productos.

ISO 26000:2010 Guía sobre responsabilidad social

Esta norma voluntaria internacional tiene como propósito ser un primer paso para ayudar a todo tipo de organizaciones, tanto del sector público como privado, a considerar la implementación de la Norma ISO 26000 como una forma de alcanzar los beneficios de operar de manera socialmente responsable.

ISO 26000 pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. Tiene como intención fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Se pretende promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y complementar otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la responsabilidad social, sin reemplazarlos.

Al aplicar la Norma ISO 26000 es aconsejable que la organización tome en consideración la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizacional, así como las diferencias en las condiciones económicas, siempre que sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento.

ISO 26000 no es una norma de sistema de gestión. No es adecuada, ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual. Como no contiene requisitos, ninguna certificación constituiría una demostración de conformidad respecto a esta Norma Internacional.

ANEXO II

ENTREVISTA EFECTUADA A MARÍA SOLEDAD COPPA OLIVER, RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN INTERNA Y RSE DE LA EMPRESA MONSANTO ARGENTINA

El día 16 de julio se efectuó la entrevista que a continuación se transcribe con María Soledad, quien muy amablemente contestó varios interrogantes que permitieron un mejor desarrollo de la tesina.

Clara: ¿Considera que es importante el desarrollo de acciones de Responsabilidad social en la empresa? ¿Por qué?

María Soledad: Sí, es algo muy importante y no solo para Monsanto. Nosotros creemos en la responsabilidad de devolver a las comunidades en las que operamos parte de lo que ellas nos brindan a diario. Nuestro compromiso supone valorar y priorizar el desarrollo a través de programas sociales y de desarrollo sustentable.

C: ¿Cuáles son, en su opinión, las acciones de RSE más importantes e interesantes que realiza la empresa?

MS: La acción más importante que llevamos a cabo en Monsanto es el programa bandera de responsabilidad social llamado Semillero de Futuro. A través del mismo financiamos proyectos sociales que agreguen valor y dejen capacidad instalada en las comunidades donde viven y trabajan los empleados, distribuidores y clientes de Monsanto, fomentando la sustentabilidad de esas comunidades.

CG: Semillero del futuro es un proyecto muy atractivo, ¿podría decirme cómo surgió la idea del mismo y cómo fueron sus inicios?

MS: El programa tiene sus orígenes en el año 2005, cuando se implementó "Max Solidario", que permitió la creación de fondos para la selección y apoyo de proyectos sociales diversos. En pocos meses, 55 proyectos en distintas comunidades comenzaron a hacerse realidad en torno a temáticas de educación no formal, producción de alimentos, cuidado de la salud, promoción de la cultura, concientización para la preservación del medio ambiente y apoyo a la tercera edad.

Debido a los excelentes resultados y al capital social generado, en 2006 se decidió replicar la experiencia pero ajustando el foco del programa hacia la participación de proyectos sociales agropecuarios relacionados con las temáticas de Educación, Salud y Nutrición, y Cuidado del Medio Ambiente.

CG: Mucha de la información que recolecté sobre las distintas acciones que realiza la empresa la obtuve de su Reporte de sustentabilidad, donde pude apreciar la cantidad de proyectos y programas destinados a sus Recursos Humanos, ¿a qué se debe tal desarrollo de acciones focalizadas en los empleados?

MS: Es así porque nuestros empleados son quienes permiten que la empresa continúe día a día y es necesario realizar acciones tendientes a brindar un mejor lugar para trabajar.

Al mismo tiempo, año a año, estamos ofreciendo más acciones de RSE en las que los empleados pueden participar. Consideramos que son buenas oportunidades para generar conciencia de las necesidades que existen en las zonas en donde estamos presentes, además de ser buenas oportunidades para que los empleados se relacionen con las comunidades. A su vez, genera opiniones positivas e imagen positiva tanto interna como externamente.

Una empresa que no se compromete con las comunidades en las que está presente, pierde la posibilidad de entender qué pasa a su alrededor.

CG: Pude también conocer que aplican muchas herramientas para dialogar con sus grupos de interés, ¿podría decir si es a través de este diálogo que han surgido las posibles ideas que dieron origen a determinados programas o proyectos responsables que realizan hoy en día?

MS: Podríamos decir que sí. Estamos atentos a las necesidades de las comunidades en donde los empleados viven y trabajan a diario y sin este diálogo con nuestros propios empleados y con la gente que nos rodea, sería imposible dar forma a las acciones de RSE que encaramos.

CG: Una buena imagen es un activo significativo para una organización, ¿considera que la realización de acciones de RSE y la confección del Reporte de sustentabilidad contribuyen a mejorar la imagen de la empresa?

MS: ¡Totalmente! La confección de un reporte de sustentabilidad es demostrar la transparencia que tenemos en el accionar diario de la compañía. Hay métricas de uso de energía, de agua, información sobre nuestros productos, sobre la inversión que hacemos en el país y en el mundo, las acciones de RSE con las comunidades, etc.