

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Ingeniería Comercial

Tesina Título:

La RSE como Ventaja Competitiva Dinámica en las PyMes Argentinas

Alumno: Agustina Rocaspana
Email: agus.rocaspana@hotmail.com
Domicilio: Dorrego 1667 13B - Rosario
Teléfono: 02474-15669885
Tutor de Contenido: Lic. Oscar Navós
Tutor metodológico: Mg. Lic. Ana Maria Trottini

Agosto 2013

Índice

	<i>Página</i>
Introducción.....	4
<u>Capítulo I</u>	
Relación Empresa- Sociedad.....	7
<u>Capítulo II</u>	
Responsabilidad Social Empresaria.....	14
<u>Capítulo III</u>	
Cadena de Valor y Ventajas Competitivas.....	22
<u>Capítulo IV</u>	
La PyMes Argentinas y la RSE.....	29
Conclusiones.....	35
Aportes.....	37
Anexo.....	41
Bibliografía.....	49

Agradezco

A las personas que confiaron en mí y me ayudaron a crecer personal y profesionalmente:

- A mi familia, y especialmente a mi mamá.
- A mis tutores y maestros, Oscar Navós y Ana María Trottini.
- A mi grupo sinérgico, Clarita, Vicky y Belu

Agustina

Introducción

A lo largo de los años, mientras los negocios de muchas empresas gozaban de cierta estabilidad y lideraron el mercado con ventajas competitivas llamadas estáticas conseguidas con variables *hard*. A partir de la crisis de 2001 en Argentina se produjo un cambio en el entorno, volviéndolo dinámico e inestable. Esto llevó a las industrias a replantearse las nuevas formas de competir, a desterrar lo estático que dejaba obsoletos sus éxitos y a renovarse por completo estratégicamente, dando importancia a las ventajas competitivas dinámicas, es decir aquellas conseguidas con variables *soft*, difíciles de alcanzar o imitar, que llevan tiempo lograrlas pero exitosamente son perdurables en él. Esta situación a medida que pasaron los años, se fue agravando no solo para Argentina sino para el mundo entero con la última crisis económica de EE.UU en el 2008; lo que nos presenta la suma importancia hoy día de continuar redefiniendo los parámetros de competencia para sobrevivir en la actualidad.

Todo estos años destacamos siempre tanto en asignaturas, como en congresos y jornadas locales e internacionales, la importancia de dos temas fundamentales que las empresas deben pensar hoy para poder triunfar y continuar: *Ventajas Competitivas y Responsabilidad Social Empresaria*, y son estos dos conceptos los que nos proponemos seguir investigando, desde una mirada más actual y menos teórica focalizando en la practicidad.

La relación entre ambos temas no es la primera vez que se realiza, sin embargo atrajo nuestra atención y deseo de seguir brindándole otra perspectiva al tema. Así fue que coincidimos con un profesor¹ en la Diplomatura en RSE que tiene una mirada que decididamente se alineaba con la nuestra y con lo que queríamos demostrar en este trabajo.

Resumidamente relatando la historia él nos contó que el término RSE provenía de España, que en sus orígenes no sabían si nombrarla Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social Empresaria, pero que se decidieron por empresaria ya que el término englobaba a las PyMes, y las PyMes mueven el mundo. También hablamos sobre la manera de sostener hoy un diferencial intrínseco como empresa, y concluimos que siempre se hizo sobre aspectos

¹Solari, Fernando. *Diplomatura de Responsabilidad Social Empresaria*. Universidad Abierta Interamericana. Septiembre de 2012.

tangibles, pero debido a la globalización hoy todo se copia muy rápido haciendo que la competencia sea cada vez más astuta y ardua. Nos explicó al igual que muchos autores que la diferencia sustancial está en lo intangible, aquello que no puede copiarse, robarse o igualarse, y lo más perdurable, confiable e importante que actualmente le queda a las empresas, como la única manera de competir con éxito, es su reputación. La misma está compuesta por la imagen, es decir lo que se ve, se dice y se muestra, y por el prestigio, es decir aquello por lo que es reconocida. Finalmente, para convertir ésta en una ventaja competitiva dinámica, al ser una variable *soft*, deberán potenciarse sus dos componentes en igual dirección.

Ahora se preguntarán cómo relacionamos todo lo dicho con la Responsabilidad Social Empresaria, y aquí está lo sorprendente de su discurso, y es que una de las mejores vías para desarrollar la popularidad es la RSE.

Si tomamos en cuenta lo escrito y admitimos que nuestro ambiente actual continúa siendo inestable, la hipercompetitividad sigue creciendo y las ventajas competitivas estáticas solas ya no son suficientes consecuentemente. Nos proponemos estudiar esa relación entre el concepto en auge de la RSE y el aporte que ésta puede hacerle a las empresas como ventaja competitiva dinámica, incrementando su valor.

El objetivo general de nuestra investigación es demostrar cómo la Responsabilidad Social Empresaria puede convertirse en una variable *Soft* beneficiosa para toda empresa, a través del incremento de su valor y relevancia en la sociedad.

Para lograrlo nos planteamos como objetivos específicos los de: Conceptualizar la relación EMPRESA – SOCIEDAD; Describir Responsabilidad Social Empresaria y focalizar sobre su desarrollo actual; explicar qué es la Cadena de Valor y relacionar a la RSE como ventaja competitiva, y por último vincular dicha relación con las PyMes Argentinas logrando un aporte para que las mismas puedan reconocer que su empresa parte y desemboca en la sociedad y a partir de ello puedan utilizar la RSE como una de las pocas ventajas competitivas de excelencia que pueden los empresarios hoy incorporar para ser sostenibles en el tiempo.

Nos proponemos lograrlo mediante el método *cualitativo*, realizando una investigación de tipo *descriptiva* sobre algunas variables del tema, basándonos en diversas teorías de autores que varían entre los más clásicos y estudios más actuales; y mediante técnicas exploratorias, justificadas en observaciones sobre las empresas PyMes y el mercado, las cuales nos permitan comprobar nuestra hipótesis.

Nuestro aporte fundamental es brindarle a las PyMes pequeñas ideas que puedan tomar para el futuro y una nueva mirada, mucho más actualizada, sencilla y práctica, sobre el fortalecimiento de su cadena de valor a través de pequeñas

acciones continuas en el tiempo que hacen a la Responsabilidad Social Empresaria, y el beneficio que ello significaría para la compañía y la sociedad.

Capítulo I

Relación Empresa-Sociedad

La relación empresa-sociedad no es reciente. Desde el Siglo XIX, muchos autores intentaron que las empresas asuman a la sociedad en la que conviven como parte de sus responsabilidades o, al menos, tratar de que las mismas tomen más conciencia sobre sus actos. Así fue, que surgieron distintas perspectivas, que van desde la "moral" de las empresas pasando por un Contrato Social, y llegando a la relación con sus stakeholders desde una perspectiva más política. A partir de allí se establecieron distintos ideales de actuación sobre empresas, siendo los más destacados: Reacción Social Empresaria, Desempeño Social Corporativo, Gestión de Stakeholders, Sustentabilidad, Ciudadanía Corporativa, Responsabilidad Social Empresaria.

Tras el surgimiento de distintas ideologías, no faltó quienes se oponían a semejante responsabilidad, continuando el viejo pensamiento con el que las empresas habían sido creadas, años anteriores.

Desde sus comienzos las empresas estuvieron relacionadas con la sociedad bajo *el pensamiento económico clásico*. Este mismo se nutrió de ciertas características peculiares que creemos importante recordar para entender el cambio.

Tal como lo expresan F. Mochón y B.Becker² la economía es la encargada de ocuparse de las cuestiones relacionadas con los individuos y la sociedad. La satisfacción de necesidades tanto primitivas o materiales como lo son: alimentos, vestimenta y vivienda, como las no materiales, es decir, educación, ocio, de una sociedad, obliga a sus miembros a llevar a cabo determinadas actividades productivas, mediante las cuales podrán obtener los bienes y servicios para satisfacerse.

Dicho de una manera más sencilla la economía es la que administra los recursos para que puedan producirse bienes y servicios, y luego los distribuye entre los individuos de una misma sociedad. Ahora bien, nos preguntaremos ¿por qué debe administrar los recursos? Y aquí yace el principal problema de la economía que es la escasez de los mismos, producida por que al contrario de los

² Mochón Francisco y Becker Víctor A.; *Economía, principios y aplicaciones*; Tercera Edición; Buenos Aires 2003; McGraw-Hill Interamericana.

recursos, que son limitados, las necesidades humanas son ilimitadas, deseando adquirir siempre una cantidad mayor a la disponible. Esta disparidad evidencia el problema económico fundamental de toda sociedad, la necesidad inevitable de elegir ¿qué, cómo y para quién producir?

Si sabemos que con los recursos disponibles solo se puede conseguir un determinado conjunto de bienes y servicios (Frontera de Posibilidades de Producción), pero queremos tener más, debemos recurrir a la especialización y el comercio. De esta forma se contribuye a la eficiencia.

Lo que permite un funcionamiento coherente de una economía es el mecanismo de mercado, esto es, el conjunto de mercados que integran una economía de mercado, en la cual los diferentes agentes sociales actúan libremente dentro de un marco institucional determinado. Muchos de esos agentes son las Empresas, ya que estas son "*unidades económicas de producción encargadas de combinar los factores o recursos productivos: trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios que después se venden en el mercado*".³

Si bien bajo este modelo tenemos un sistema económico de mercado, bastante eficiente y de libertad económica, compuesto por agentes económicos, hogares y empresas, que buscan su propio interés, maximización de satisfacción y de beneficios respectivamente, y actúan de forma libre, y regulados por un sistema de precios, que induce a los productores para que los mismos ofrezcan eficientemente los bienes deseados y guía en las elecciones de bienes y servicios a los consumidores. Este sistema tiene algunas limitaciones como por ejemplo el ingreso, que no se distribuye de manera equitativa y las fallas de mercado que existen.

Estás últimas aparecen cuando un mercado no asigna eficientemente los recursos por sí mismo. Esto sucede porque muchas veces, los modelos que se crean bajo supuestos, muy difícilmente se pueda llevar tal cual en la práctica. Las fallas de mercado pueden sintetizarse en 3: los monopolios, los cuales no usan los recursos de manera eficiente y generan subas en los precios, la información imperfecta, que surge cuando la misma no es igual para todos, y las externalidades, las cuales Mochón y Becker⁴ las definen diciendo que surgen cuando "*no se incluyen en los precios de mercado algunos de los efectos secundarios de la producción o el consumo*". Es decir, son efectos que los agentes intervinientes en el mercado provocan afectando o repercutiendo en otros ajenos, los cuales no tienen la obligación de responder por ello. Puede haberlas negativas como positivas, pero lo cierto es que son efectos externos que generan un costo o beneficio, y estos no han sido tenido en cuenta por el mercado, impidiendo alcanzar la eficiencia económica, al no estar cubiertos por nadie.

³ Mochón Francisco y Becker Víctor A.; *Economía, principios y aplicaciones*; Cap. 5, La Producción y La Empresa; Tercera Edición; Buenos Aires 2003; McGraw-Hill Interamericana.

⁴ Mochón Francisco y Becker Víctor A.; *Economía, principios y aplicaciones*, Cap.12, La Eficiencia y Las Fallas de Mercado; Tercera Edición; Buenos Aires 2003; Editorial: McGraw-Hill Interamericana.

Coincidiendo con Volpentesta⁵, el estado es quien puede y debe ejercer su rol de regulador de las fuerzas de mercado, a través de sanciones o penalizaciones a aquellos agentes que presenten externalidades negativas, y llegado al caso, beneficiando a aquellos con externalidades positivas. El problema que se encuentra es que no siempre las regulaciones, disposiciones y acciones fiscalizadoras gubernamentales son eficaces para subsanar las externalidad negativas, en especial, las generadas por las empresas, motivo por el cual muchas veces se opta por tomar la otra vía de resolución, la iniciativa privada.

Siendo consciente que el estado es incapaz de subsanar todos los efectos externos producidos por los agentes, y comprendiendo que es necesaria la intervención privada ante las externalidades, es que los principios de la economía clásica se pusieron en tela de juicio, cuestionando si la única responsabilidad de las empresas dentro de la eficiencia económica, es solamente obtener mayores beneficios y/o utilidades.

Bien se sabe y se estudió que las organizaciones, y así las empresas, no están consideradas que actúen en el vacío, caso contrario son definidas como sistemas. Lo cual indica, su relación dinámica, dependiente y mutua con el entorno o ambiente con el que interactúan, y que su subsistencia depende en gran medida de la capacidad de adaptación que ésta pueda tener frente a cambios en él. En este entorno de la empresa, se puede englobar a la sociedad en general, donde se encuentran sus clientes, sus proveedores, sus competidores, sus empleados, el mismo estado.

Por todas estas razones, y paralelamente al contrato económico, en las últimas décadas del siglo pasado se produce el avance hacia la idea de que las empresas tienen también implícito en su accionar dentro de una sociedad, un contrato de tipo social por el cual aquellas realizan determinadas acciones en y para la sociedad. Este nuevo contrato de tipo social que complementa el de tipo económico no significa, de ninguna manera, que la función económica de la empresa debe dejarse de lado, o bien que sea puesta en un segundo plano. Por el contrario, en el cumplimiento del contrato económico, siempre que cumplan con sus obligaciones legales e impositivas, las empresas están brindando su principal contribución a la sociedad. La esencia de la cuestión es que en el cumplimiento de ese contrato económico, las empresas no utilicen medios incorrectos para lograr sus fines, es decir, que no utilicen mano de obra infantil, que no exploten a su mano de obra adulta, que no deterioren el medioambiente, que no corrompan a funcionarios públicos para obtener algún beneficio, que no impacten negativamente en la comunidad en la cual desarrollan sus actividades'.⁶

Queda de esta manera visible la vinculación entre la empresa y la sociedad, expresada a través de una doble vía en la cual, para lograr el equilibrio, debe haber tanto beneficios como responsabilidades mutuas. Si queremos traducirlo en

⁵Id. Volpentesta, Jorge Roberto; *Gestión ...*

⁶Id. Volpentesta, Jorge Roberto; *Gestión ...*

el lenguaje de negociación de los últimos tiempos, podemos hacerlo poniendo ésta relación en el esquema de “ganar-ganar”, en el cual todos los participantes ganan.

Una actuación socialmente responsable por parte de las empresas, no significa sólo que la misma responda de manera filantrópica o caritativamente, sino que puede llevar a la acción una actuación realmente de compromiso basada en valores de los cuales se haga práctica. Si bien no es una novedad la relación de la empresa con la sociedad, en los últimos tiempos se pudo ver diversas formas de actuar en este tema, resaltando las relaciones de éstas con las ONG, o Sociedades Civiles, hasta llegar hasta los últimos años donde se acrecentó el interés por sus *Stakeholders*, es decir, aquellos grupos interesados que pueden influir y ser influenciados en y por las decisiones de la empresa tanto de manera directa como lo son sus clientes, propietarios, accionistas, inversores, proveedores, empleados; como de manera indirecta, donde se agrupan medios de comunicación, consumidores, gobierno, sociedades civiles, sindicatos, partidos políticos, comunidad, organizaciones empresariales, ONGs, competidores.

En la década pasada mucho se avanzó a través de diversas ideas sobre el rol de la empresa en la sociedad, fue así que surgieron temas que se incluyen en su hablar, como el cuidado del medio ambiente, los derechos de los consumidores, el respeto por los empleados, sensibilidad en cuanto al desempeño social, etc. Lo cual derivó en distintas teorías que contemplaron a la empresa y la sociedad.

- Las Teorías económicas neoclásicas como la que persiguió Friedman⁷ creían en la empresa como una organización económica que tenía sólo responsabilidades como tal, es decir, económicas. Y que de las responsabilidades de índole social el mercado se haría cargo.
- Las Teorías compartidas por estudiantes e investigadores de administración de empresas de Harvard University School⁸: sostienen que las empresas además de sus responsabilidades económicas, tienen con la sociedad responsabilidades morales, basado en su contrato social que estas tienen con la sociedad a la que pertenecen.
- El modelo de Stakeholder, propuesto por Freeman (1984): presenta a las empresas como un sistema relacionado con la sociedad a través de un grupo de stakeholders representativos en una relación de doble sentido. Pueden tener un impacto directo o indirecto en la empresa, de la misma manera en que ellos reciben la influencia de la empresa. Esta visión hace énfasis en que, además del interés de un

⁷ Friedman, M.A., 1970, Friedman Doctrine, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine, pags.32-33 y 123-125.

⁸ Cfr. Donaldson, T. and Dunfee T.W. 1999, *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

determinado accionista, los intereses de todos los stakeholders deberían estar incorporados a la empresa⁹

Frente a esta mirada podemos diferenciar la gestión tradicional de una empresa basada en los principios de la economía clásica, donde el objetivo prioritario es maximizar únicamente los beneficios de los accionistas y/o propietarios, de una de gestión alineada con el pensamiento de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA, donde sin dejar de lado lo anterior se tendrán en cuenta las demandas de todos los Stakeholders, y no solamente de los accionistas/propietarios, de manera que éstas puedan ser satisfechas correctamente.

Modalidades de vinculación, sobre la base de Roitter¹⁰.

La empresa y la sociedad pueden vincularse de diversas maneras siguiendo alguna lógica o idiosincrasia específica y dependiendo de los objetivos económicos, comerciales e institucionales que las empresas persigan. La categorización citada no pretende crear juicios de valor sobre las empresas, sino solo destacar diversos puntos de encuentro entre éstas y su entorno.

Relación de actividades sociales con objetivos de producción:

1. Accionar Complementario: son básicamente actividades que desarrolla la empresa por motivos de sus requerimientos productivos que, a su vez, producen beneficios a terceros. Por ejemplo, las capacitaciones al personal.
2. Accionar Compensatorio: actividades que la empresa realiza para neutralizar los efectos producidos sobre el medioambiente, es decir, es la compensación de una externalidad negativa. Por ejemplo, mejoramiento del uso de la energía, o disminución de la contaminación.

Relación de actividades sociales con objetivos comerciales:

3. Patrocinio: apoyo económico que realiza en ciertos acontecimientos en virtud de que el nombre de la empresa esté publicitado en el mismo, para lograr un posicionamiento de la empresa, un mejoramiento de la imagen y una mejor inserción en la sociedad.

⁹Documento de la División de la Investigación del IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, 2002. *Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires.

¹⁰ Roitter, M.M., citado por Volpentesta, J. 1996. *La razón social de las empresas*, Buenos Aires, CEDES.

4. Marketing Social: se realiza una estrategia de comunicación, mediante la publicidad y promoción de cierto producto vinculado con el interés social, a través del cual se pueda ayudar mediante sus ventas a alguna ONG u cualquier organización de causa social.
5. Mecenazgo: apoyo financiero que se repite en el tiempo hacia actividades relacionadas al arte, la cultura o la ciencia. Puede hacerse de manera privada o pública.

Relación de actividades sociales con objetivos institucionales:

6. Voluntariado Empresarial: cuando la empresa realiza trabajos de tipo voluntario en acciones sociales, sin pretender retribución alguna. Lo puede realizar cualquier miembro de la misma, desde personal hasta dueños y familiares.
7. Filantropía: son acciones benéficas, mediante donaciones que pueden ser de dinero o en especies, que generalmente responden a cierto sentido de culpa de las empresas, frente a reclamos por parte de la sociedad. La principal característica en este caso es que en este tipo de relación no se busca impacto social ni reconocimiento del público.
8. Inversión Social: acciones que emprenden las empresas de manera planificada, controlada y voluntaria que demuestran un involucramiento social, mediante proyectos o programas que perduren en el tiempo, buscando que se generen impactos positivos en la sociedad y en la empresa.

Si bien todas son acciones donde la empresa se vincula con la sociedad, hay que destacar que por muchos años se ha practicado acciones de tipo filantrópicas, que empezaban y terminaban en la donación en un único momento pero, aunque eran útiles en ese tiempo, no aportaban impactos positivos futuros. A partir de la mirada de la RSE, el surgimiento frente a la necesidad del Desarrollo Sostenible, y el mayor énfasis en no descuidar ningún grupo de interés, hoy las prácticas de la Responsabilidad Social se asocian más a la Inversión Social, es decir a la generación de un programa planificado, controlado, perdurable en el tiempo y beneficioso para todas las partes que tenga plena efectividad y que realmente pueda cubrir necesidades o intereses que tanto la sociedad y la empresa buscan.

A pesar del avance, en la relación entre empresa y sociedad, lo cierto es que desde que se gestó el concepto de Responsabilidad Social Empresarial hasta hoy, muchas definiciones surgieron sobre la misma moldeadas, tal vez, por las

circunstancias que en ese momento padecían sus autores. Por este mismo motivo creemos que la conceptualización de RSE debe ser explicada en un capítulo aparte.

Capítulo II

Responsabilidad Social Empresaria

Si bien el tema sobre Responsabilidad Social Empresaria ya se encuentra instalado en el mundo empresarial, eso no significa que haya una consolidación en su definición ni que todo el resto del mundo ya tenga conocimiento del mismo.

Es así que nos parece correcto empezar por la descripción de algunas de ellas, para poder adentrarnos en el tema, y expresar, luego, la visión actual que caracterizará nuestra investigación.

- “Es la obligación directiva de actuar para proteger y mejorar el bienestar de la sociedad en su conjunto y el interés de la organización” (Davis & Blomstrom¹¹; McGuire¹²; Frederick¹³)
- Carroll¹⁴: “la responsabilidad social de la empresa abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas de la sociedad, en un momento determinado del tiempo”.
- Buchholz¹⁵ expresó que era parte de las responsabilidades sociales de una empresa minimizar los efectos colaterales que la misma causara.
- Reacción Social Empresaria: Ackerman¹⁶ diferencia 3 conceptos principales según la capacidad de respuesta de la empresa frente a la sociedad.
 - Obligación Social: comportamiento empresarial en respuesta a las fuerzas del mercado o restricciones legales.
 - Responsabilidad Social: compromiso congruente con las normas sociales vigentes, valores y expectativas de desempeño, independientemente de las obligaciones económicas y legales.

¹¹ Cfr., Davis, K and R. Blomstrom, 1975, *Business and Society: Environment and Responsibility*, New York: McGraw Hill.

¹² Cfr., McGuire, J., 1963, *Business and Society*, New York: McGraw Hill.

¹³ Frederick, W., 1978 (reprint-1994), from CSR1 to CSR2, *Business and Society* 33, No.2:150-164.

¹⁴ Carroll, A. B., 1979, *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*, *Academy of Management Review* 4: 497-505.

¹⁵ Buchholz, R. A., 1991, *Corporate responsibility and the good society: From economics to ecology*, *Business Horizons* 34, no.4: 497-505

¹⁶ Cfr., Ackerman, R. W., 1975, *The Social Challenge to Business*, Cambridge MA: Harvard University Press.

- Reacción Social: adaptación del comportamiento corporativo a las necesidades sociales, proactivo.

En las últimas décadas la teoría de Freeman es en la que más se hizo énfasis con respecto a la mirada de la RSE, ya que ésta es muy útil para conocer ante quienes es responsable la empresa. Esta misma expresa el modelo de Stakeholders, donde Freeman¹⁷ los define como “cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. Se pueden conceptualizar dos tipos de grupos de stakeholders, los primarios y los secundarios. Los primarios son aquellos sin los cuales la empresa no podría sobrevivir: accionistas, propietarios, clientes, empleados y proveedores. El grupo secundario está formado por quienes afectan o son afectados por la empresa, pero no son esenciales para la supervivencia de la misma, como los medios y otros grupos de interés, entre ellos la comunidad y el medioambiente. Estos últimos necesitan mucha atención y negociación, porque si bien no hacen a la supervivencia de la empresa, pueden movilizar al público provocando una mirada positiva o negativa sobre la misma.

Lo que básicamente se buscó con dicho modelo, fue tratar de que la empresa pase de actividades benéficas, filantrópicas y de voluntariado a establecer relaciones y negociaciones de ganancia mutua con todos, o por lo menos con los más relevantes, de sus stakeholders.

Un stakeholder reciente, que data de no más de dos décadas, es el cuidado del medio ambiente, persiguiendo a la empresa que la misma contribuya con un desarrollo sustentable.

La importancia de éste nació frente un uso excesivo de ciertos agentes económicos de la sociedad que dio lugar a explotaciones ilimitadas de recursos naturales, intensificaciones del consumo y la producción, y a la maximización de beneficios económicos bajo la teoría de obtener cada vez más a pesar de daños que puedan ocasionarse. Y en consecuencia, en un planeta donde los recursos son limitados y las explotaciones o ambiciones no, pronto el mismo quedaría en ruinas, pero no solamente para los causantes sino también para el resto de la sociedad.

Frente a esa conciencia hace dos décadas se focaliza en la relevancia de fomentar un desarrollo más real, equitativo y racional que evite el deterioro del medioambiente. A este desarrollo se lo conoce como *Desarrollo Sostenible y/o Desarrollo Sustentable*.

Se entiende por sostenible¹⁸, a un *adj. Dicho de un proceso: Que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, p. ej., un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes*. Y por sustentable según la Real Academia Española, a un *adj. Que se puede sustentar o defender con razones*.

¹⁷ Cfr., Freeman R.E., 1984, *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.

¹⁸ Definición según La Real Academia Española, Vigésima segunda edición.

La diferencia entre ambos se encuentra en su definición, a la cual muchos autores vuelven para tratar de usar de la manera más correcta el término pero, según nuestra visión, más allá de ambas definiciones la esencia de lo que se pretende de este desarrollo no se pierde con ninguna de las dos. Ya que hay dos variables claves importantes: la perdurabilidad en el tiempo y la integralidad de tres aspectos fundamentales para el desarrollo humano: el social, el económico y el ambiental. Estas variables al unirse producen un efecto sinérgico que puede considerarse como una externalidad positiva.

Más allá de sus definiciones y diferencias que puedan encontrarse, por primera vez en 1987 la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU¹⁹, definió al Desarrollo Sostenible como: “*un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades.*” Esta definición fue mejorada por la Declaración de Río²⁰ en 1992 agregando además el aspecto ambiental, en virtud de la cual se fijaron tres premisas principales para el cumplimiento del mismo:

- La preservación del medioambiente, buscando un equilibrio ecológico, es decir, sostener una política ambiental eficaz que fomente el uso racional de recursos.
- Una política de progreso y desarrollo social, que impulse a una economía más integral y colaborativa.
- El crecimiento económico, bajo el respeto de las dos premisas anteriormente mencionadas.

Estas premisas según Elkington, se conoce como *the triple bottom line of sustainability*, es decir la triple línea de resultados de la sustentabilidad, la cual busca equilibrar los resultados económicos, con los aspectos sociales y ambientales. Y uno de los caminos para tratar que las empresas cumplan este equilibrio es a través de la Responsabilidad Social Empresaria.

El Desarrollo Sostenible y la RSE

Antes de entrar en lo que respecta a este camino, es necesario diferenciar ciertas cuestiones entre la RSE y el Desarrollo Sostenible, ya que si bien son complementarios ambos no fueron originados bajo idénticas causas.

A diferencia de la Responsabilidad Social Empresaria que entre sus raíces se encuentran prácticas benéficas, altruistas y/o filantrópicas con una evolución hacia las responsabilidades sociales que tienen las empresas para con la sociedad en la que habitan, el término sustentabilidad y así el desarrollo sostenible, se trataba principalmente porque en ese entonces había una inminente crisis medioambiental que amenazaba el planeta, lo que se buscaba era concientizar

¹⁹Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, Noruega, Abril de 1987.

²⁰Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo, Río de Janeiro, Brasil, Junio de 1992.

sobre la protección del medioambiente combinada con los objetivos económicos, no afectar el bienestar del mañana y no destruir el ecosistema.

A pesar de sus orígenes desiguales ambas teorías avanzaron de manera inversa, es decir la RSE expandió sus horizontes de lo social a lo ambiental, y la sostenibilidad mediante el camino inverso desde lo ambiental hacia lo social, y gracias a ello podemos concluir que hoy ambas contribuyen a una misma ideología: se busca una responsabilidad más allá de la económica, es decir una responsabilidad que deben tener las personas tanto físicas como jurídicas como agentes morales de la sociedad en la que conviven, que incluya una responsabilidad hacia su lugar de hábitat y una responsabilidad hacia las personas que comparten ese lugar.

Viendo el desarrollo de esta manera, Kent (1999), sostuvo que “induce a las empresas a considerar seriamente la necesidad de vivir de los intereses y no del capital; con una estrategia de desarrollo centrada en las personas, favoreciendo la productividad y el crecimiento sin destruir el entorno, contando con el reconocimiento de su personal, clientes, proveedores y autoridades, en síntesis, de la sociedad.” Dentro de este pensamiento las empresas podrán y tendrán mayores motivaciones para realizar acciones de Responsabilidad Social.

Finalmente en el año 2002, quedó definido el vínculo entre la Responsabilidad Social Empresarial y el Desarrollo Sostenible, mediante el informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible realizada en Johannesburgo. En éste se expresó que las empresas privadas, tanto grandes como pequeñas, también deberían asumir plena responsabilidad de sus actos mediante regulaciones transparentes y estables, y que sus actividades deberían contribuir a la evolución de la sociedad de manera equitativa y sostenible. En el mismo informe se promulgaron también recomendaciones sobre la Responsabilidad Social Empresarial, incentivando a la industria a que mejore su desempeño social y ambiental mediante actividades voluntarias que incluyan y/o respeten los códigos de conducta establecidos, las medidas de certificación y las normas de la Organización Internacional de Normalización; fomentando el diálogo entre la empresa y la comunidad de la cual es parte y alentando a que se realicen en los lugares de trabajos programas de capacitaciones y educación para el personal.

Traducido a un lenguaje coloquial lo quedó expresado en ese vínculo fue que para lograr un verdadero desarrollo sustentable se necesitará que las empresas mejoren sus acciones, tendiendo a mejorar la equidad en las mismas, incluyendo tanto a la sociedad como a sus empleados, y para eso se debe trabajar de manera colaborativa y efectiva.

Actualidad de la RSE

En 2004 Cantarelli, Liarte-Vejrup y Zuazag definían a la RSE como “la obligación de un negocio, más allá de la requerida por la ley y la economía, de buscar metas a la largo plazo que sean buenas para la sociedad.” Hoy según el

libro verde de la Unión Europea se considera que la Responsabilidad Social Empresaria no es una obligación sino una contribución voluntaria de la empresa en beneficio del mejoramiento social, ambiental y económico. Ya que, la legalidad es un piso que cualquier empresa debe cumplir, pero la moralidad, valores y ética que las mismas puedan tener para elegir sus acciones, es la que le darán a la empresa el reconocimiento y la libertad de actuar voluntariamente por convicción.

Si se desea contar con la RSE como filosofía de la empresa, debe tenerse en cuenta que ésta debe estar inserta en sus acciones y estrategias cotidianas, no deben ser solo actos aislados que no provoquen ningún beneficio o bien futuro; justamente es esta característica lo que la diferencian de Filantropía, Acciones benéficas, Marketing Social.

Para ser una empresa socialmente responsable dicha filosofía debe reflejarse en sus políticas, estrategias, cursos de acción, trato y actuar cotidiano con los empleados, clientes, proveedores mediante valores éticos que sustenten dichos actos para que los mismo puedan transformarse en hábitos, valores como honestidad, equidad, integridad. La convicción de estas empresas debe sustentarse básicamente en que ellas entienden que sin los sectores interesados, es decir, sin el trabajo de sus empleados, sin la compra de sus clientes, sin los servicios de sus proveedores ni el apoyo de la comunidad, sus acciones no serían posibles.

Para culminar el sentido conceptual de la RSE, queremos resaltar una diferenciación interesante que Castillo Clavero realizó en 1996, discriminando la RSE genérica de la específica según contextos y momentos históricos. Así fue que definió a la RSE genérica como *“la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en su conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que pueden haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa”*, es decir en sentido genérico la Responsabilidad Social Empresaria esta vista como una obligación que las empresas tienen para con la sociedad, tal cual lo establecimos mediante la mirada de la economía clásica, pero a ello le agrega que dicha obligación debe ser ética o moral, lo que responde a los mejores valores como ciudadanos en satisfacción de cualquier perjuicio que pudo ocasionársele a las personas afectadas por la misma actividad de la empresa para cumplir con sus beneficios económicos. En un sentido más específico, la RSE puede restringirse a ciertos interesados, como así también pueden variar los grupos de intereses relevantes, dependiendo del tipo de empresa, la actividad de la misma, la influencia y poder de sus stakeholders, y el contexto histórico, cultural, político y social por el que se esté atravesando.

En la actualidad muchos conceptos, diferenciaciones, características pueden abrumarnos pero debemos destacar que el conocimiento de la RSE como concepto general se hizo más popular debido a las reconocida Organización Internacional de Estandarización, más conocido como ISO, quienes hicieron un gran esfuerzo con la intervención de 90 países y 40 organizaciones internacionales representativas, para que se pudiese contemplar las mismas bajo

sus normas, otorgándole en Diciembre de 2010 la norma ISO 26000 para temas relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial. Si bien dicha norma no es certificable, la misma destaca a las empresas quienes desempeñan actividades en materia de RSE, reconociendo que las mismas influyen en su ventaja competitiva, su reputación, capacidad de atraer o retener tanto trabajadores como clientes, mejoramiento en la percepción de inversionistas y también con los medios de comunicación.

Con la importancia que esta organización se merece, es que queremos conceptualizar la RSE según la ISO 26000:

“La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante: un comportamiento ético y transparente que contribuya: al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicada y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, esté integrada a la organización y se lleve a la practica en sus relaciones.”

Este concepto es hoy día el mas solido y aceptado sobre el tema, y debemos destacar del mismo distintas características interesantes: por un lado ya no habla de la responsabilidad solamente de empresas, sino de todas las organizaciones, sean públicas, privadas, con o sin fines de lucro, pymes o multinacionales, etc., frente a cualquier impacto, sea negativo o positivo que las mismas puedan causar a alguno o todos sus grupos de interesados. Por otro, ya no se limita a lo social, sino que incluye también el medioambiente y desarrollo sostenible junto al bienestar de la sociedad, y además agrega el cumplimiento de la norma, más allá de la legislación correspondiente, llevándose a la práctica este tipo de actividades en todos los lineamientos de la empresa.

Todas las empresas u organizaciones pueden adoptar esta norma pero se debe tener en cuenta los aspectos que refieren a cada país, específicamente, los aspectos legales, económicos, sociales, políticos y ambientales los cuales, si bien varían y se diferencian de un lugar a otro, deben responder siempre a algunos principios²¹ y materias básicas cuando se habla de RSE como lo son:

1. Rendición de cuentas, asumir responsabilidad obliga a estar atento y encontrar diferentes maneras de encontrar recursos para lograr la sostenibilidad.
2. Transparencia, prácticas justas de comercio tanto con sus clientes como con sus empleados, mediante prácticas justas de contratación.
3. Comportamiento ético
4. Respeto a los intereses de las partes interesadas, creación de una relación con la comunidad, ser consciente de los intereses del resto de los interesados.

²¹Principios según la página www.iso26000latam.org, ver anexo I.

5. Respeto al principio de legalidad, es decir actuar de manera ética en sus prácticas transaccionales.
6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento .
7. Respeto a los derechos humanos, no solo teniendo una actitud reactiva sino también tratando de evitar malas prácticas y mejorando otras.

Impulsores de la RSE

A lo largo del relato pueden irse descubriendo distintos impulsores que dieron origen a la RSE, como la necesidad de una mayor conciencia sobre el logro de un Desarrollo Sostenible, basado en la triple línea de resultados, la creciente preocupación por el cuidado del medioambiente y su deterioro producido por búsqueda de actividades económicas, la conveniencia de las empresas en mostrar este costado solidario y responsable con la sociedad, generando una imagen positiva, confiable y mejorando su reputación y posicionamiento. Pero también hay otros impulsores, que si bien son conocidos y fuertes, todavía no mencionamos. Estos son:

- **Momentos históricos que marcaron la visión sobre las empresas y formas de organizaciones**, aquí podemos mencionar la caída del Muro de Berlín y la posterior culminación de la Guerra Fría, lo que dio lugar a la globalización e internacionalización de la economía, abriendo los mercados y el espacio de actuación de las empresas, lo que a su vez trajo mayores responsabilidades y exigencias para las mismas.
- **El papel de las organizaciones del tercer sector**, que consiguieron un lugar más importante en la década de los 90, cuando, tanto para Argentina como para muchos otros países, se estaba en proceso de cambio del modelo de sociedad adoptado, abandonando la centralización en el estado para pasar muchas actividades al sector privado. Frente a este cambio el horizonte empresarial se ampliaba, pero frente a la falta de regulación, control y sanción, las expectativas de la sociedad también crecían. Fue ahí que las organizaciones de la sociedad civil, como lo son las del tercer sector empezaron a presionar y cuestionar a las empresas para que redefinan o recreen su rol dentro de la sociedad, tratando de buscar cubrir las ineficiencias producidas por el estado con el nuevo modelo.
- **Competencia creciente y el mercado hipercompetitivo**, la apertura de los mercados, las exigencias que deben cumplir para poder competir, la interferencia de cientos y miles de competidores regionales y en todo el mundo, hacen que cada días más las empresas deban redefinir sus acciones, tanto de manera interna como de manera externa, es decir su forma de interrelacionarse, de delegar, de centralizar o descentralizar, de comunicarse, de trabajar,

y/o de tomar decisiones para con sus empleados, sus proveedores, sus gerentes, sus clientes, competidores, instituciones. La hipercompetencia obliga a que las empresas busquen mejorar continuamente su posicionamiento frente a sus competidores como consumidores, mejorando su imagen y su reputación.

Así como todo tiene su causa, la Responsabilidad Social Empresaria también la tuvo, y es por eso que en este capítulo tratamos de mencionar varios de los hechos que dieron lugar a la misma, pero como todo accionar así como hubo impulsores también se encuentran algunas trabas que en nuestro país impiden cumplir con el propósito en un cien por ciento. Entre ellas podemos mencionar la falta de uniformidad en las políticas, la falta de información, educación y formación sobre el tema, escaso desarrollo de las empresas en cuanto a su ética empresarial, la ilegalidad o escasa legitimidad en la que muchas continúan produciendo, la inexistencia de sanciones firmes frente a incumplimientos, el poco reconocimiento de los consumidores hacia las que si lo realizan.

El camino no es sencillo, cuando un país no tiene todas las herramientas en mano para poder exigir lo que se debe cumplir, o es digno de realizar, pero también es cierto que en las leyes de la competencia y del mercado, el que primero llega tiene una gran ventaja, que es el reconocimiento de ser el precursor. La RSE ofrece muchas variantes a favor de las empresas, por eso decidimos investigarlas para ver si realmente una empresa puede mediante ella generar beneficios mutuos.

Capítulo III

Cadena de Valor y Ventajas Competitivas

Mucho se escribió sobre este tema en el pasado, donde sin dudas Michael Porter aportó teorías muy interesantes que aún hoy seguimos utilizando. Según Porter²² las empresas determinan su éxito o fracaso según su competencia; por eso poder estudiarlas y analizarlas es clave y sustancial para sobrevivir en el sector industrial donde está inmersa la organización.

Una de las herramientas que podemos utilizar para establecer una situación provechosa y sostenible es establecer la Estrategia Competitiva. Para ello hay dos cuestiones fundamentales a tener en cuenta:

- el atractivo de los sectores industriales, que podrán darnos o no utilidades a largo plazo.
- la posición competitiva y sus determinantes para lograrla.

Ambas cuestiones son dinámicas y cambiantes ya que, el sector industrial puede volverse o no más atractivo, y la posición competitiva es la que refleja la relación con la competencia.

Para conocer y poder determinar la superioridad sobre la competencia debemos recurrir a lo que llamamos *Ventajas Competitivas*, es decir, a aquel valor que la empresa puede crear para sus clientes, excediendo el costo de creación del mismo. Porter define al *valor* con las siguientes palabras: “ es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor”, es decir que las ventajas competitivas sólo pueden lograrse mediante dos vías: liderando en costos o en diferenciación; a pesar de ello puede intensificarse mediante interrelaciones con las unidades de negocios en los sectores industriales relacionados.

Debemos tener en cuenta al establecer las ventajas competitivas que éstas afectaran tanto al sector industrial al que pertenece la empresa como a la competencia y la reacción que ésta última pueda tener.

²² Porter, Michael. 2000. *Estrategia Competitiva*. Vigésima séptima edición. México. Compañía editorial continental.

Si continuamos con otras teorías del mismo autor²³ podemos decir que las ventajas competitivas se encuentran en todas las actividades que desempeña una empresa, donde cada una contribuye relativamente al costo o a la diferenciación que ésta puede lograr para crear el valor final. Para ello es necesario ver a la empresa en forma sistemática, interrelacionada con todas sus actividades, comprendiendo las interacciones que se producen entre ellas. La herramienta principal, desde donde podemos observar a la empresa de esta manera, y a la cual podemos tomarla como una fuente de ventajas competitivas, es *la Cadena de Valor*.



El autor explica que: “La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicas importantes más barato o mejor que sus competidores.”²⁴

Para poder mantener en el tiempo las ventajas competitivas debemos comprender que el tema no sólo abarca la cadena de valor sino que debemos introducirnos en el sistema de valor general, un campo más amplio de actividades que incluye: el valor hacia arriba, que puede lograrse con los proveedores; el valor de canal, que puede hallarse en el camino del producto hacia el consumidor; y la cadena de valor del comprador, sabiendo la diferencia que la empresa tiene y el papel de sus productos en la misma.

Cada empresa, en cada sector industrial, cuenta con una cadena de valor diferente que refleja su historia, estructura, estrategias e implementación, además el panorama competitivo también es distinto a los demás competidores, si éste mismo se encuentra a favor de la empresa, representa una fuente de ventajas competitivas sustancial; pero si no se encontrara favorable, la empresa podría ampliar o estrechar su mercado geográfico, consiguiendo una cadena de valor distinta para ese segmento obteniendo costos más bajos o diferenciación, aun así la ventaja competitiva se vería afectada de todos modos.

²³ Porter, Michael. 1999. *Ventaja Competitiva*. Decima octava reimpre sión. México. Compañía editorial continental, S. A de C.V.

²⁴ Porter, Michael. 1999. *Ventaja Competitiva*. Ídem.

La empresa también podría lograr ventajas competitivas coordinando su cadena de valor a través de interrelaciones, es decir que, una empresa podría además obtener utilidades por una ampliación de su panorama interno o podría hacerlo asociándose con otras empresas coordinando sus cadenas de valores.

Expresándonos de ésta manera todo parecía fácil de implementarse, pero cuando en la última década la inestabilidad marcó los mercados, surgió con fuerza una evolución en los conceptos de administración estratégica. Entre los autores que marcaron esta evolución reconocemos a R. Serra, J. Hermida y E. Katiska²⁵ quienes hicieron notar que los conceptos vinculados con la estrategia pueden dividirse en dos áreas, los denominados *hard* y los *soft*.

Al mismo tiempo, la década fue marcada por una orientación del análisis de la estrategia, centrándose en las capacidades que una empresa puede tener, según los recursos de los que dispone y la posibilidad que tiene de plasmarlos en la estrategia para que se conviertan en ventajas competitivas a su favor. Esta relación permitió ver que si una empresa es capaz de hacer uso de una ventaja competitiva en la definición de su Estrategia, contará con un conjunto de recursos productivos realmente diferenciados que le permitirán en el futuro seguir compitiendo con éxito.

Este proceso de transformación comprende nuevas formas de competir ya que adiciona a lo tradicional, recursos de carácter flexibles y dinámicos, que permiten que las empresas, según sus capacidades, puedan adaptarse a distintas situaciones en mercados cambiantes.

Este tipo de recursos junto con la interacción entre las capacidades de la empresa y su estrategia competitiva, son los que crean realmente verdaderas ventajas sustentables en el tiempo.

Podemos decir entonces que el estudio de la Administración Estratégica ha emigrado desde recursos tangibles, denominados *hard*, a recursos de otro aspecto como conocimientos, procesos de información, cultura, visión, creatividad, conducta del personal, e inteligencia de mercado, denominados *soft*.

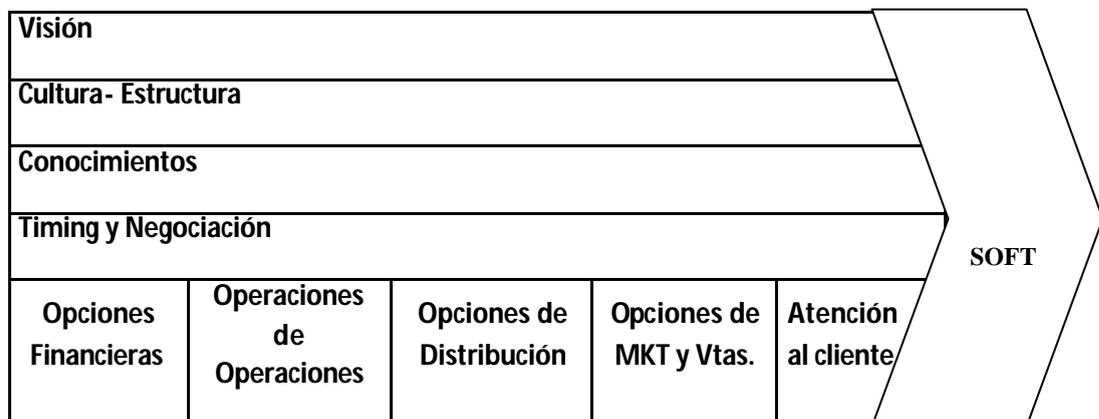
Frente a las altas turbulencias lo primero que una empresa trata de definir son ventajas competitivas que funcionen sobre la competencia y en el mercado. Así es que las mismas pueden decidir si invertir en recursos *hard*, como infraestructura, bienes de capital, procesos de logística de entrada o de salida, producción, o bien pueden hacerlo en recursos considerados *soft*, como cambio en la cultura, mejoramiento continuo, servicios post venta, marketing, negociaciones y timing.

Lo cierto es que frente a estas dos dimensiones podemos separar la cadena de valor original en dos, la de valor *hard* y la de valor *soft*. La primera nos dará un margen de resultados solamente económicos, obteniendo así ventajas

²⁵R. Serra, E. Kastika y J. Hermida, *Administración y estrategia, teoría y práctica*. Primera edición, Buenos Aires; Grupo Editorial Norma, 2004.

competitivas estáticas, es decir, obtenidas con dinero y que se volverán obsoletas con el tiempo, provocando posibles barreras de salida. La segunda nos dará resultados de tipo transeconómicos, obteniendo de ellos ventajas competitivas dinámicas, como un buen posicionamiento, un buen manejo estratégico, una cultura adecuada para el entorno, es decir, ventajas sostenibles en el tiempo y que, a través del mismo, pueden incrementar su valor.

Ambos márgenes complementados sintetizarán una rentabilidad sostenible para la empresa que busca enfrentar con éxito la inestabilidad del entorno y liderar el mercado frente a su competencia.



Si ligamos este tema con Responsabilidad Social Empresaria, podríamos empezar por encontrarle una ubicación en la empresa, y con ello en la cadena de valor. Para eso debemos primero pensar si es *Hard* o es *Soft*, si sería *Hard* debería responder al modelo tradicional y clásico de Porter y proporcionar solamente resultados económicos con su uso, sin embargo bien investigamos en el capítulo anterior que la realidad de la RSE es otra y está justificada bajo un modelo de pensamiento moderno que va mas allá del económico, entonces ¿podríamos afirmar que la Responsabilidad Social Empresaria, podría ubicarse en

un tipo de variable *Soft*, lo que, junto a otras de la misma índole, nos proporcionaría Ventajas Competitivas Dinámicas?

Responsabilidad Social Empresaria como Ventaja Competitiva

Si recapitulamos y tendríamos que hacer un análisis de ello, podríamos decir que hay tres cuestiones básicas pero primordiales en esta investigación:

1. Las empresas son organizaciones sociales relacionadas con diversos interlocutores.
2. Las mismas deben obtener ganancias, pero ello no es lo único que deben priorizar o por lo menos, no lo deben hacer a costa de cualquier cosa.
3. Junto con el avance de la economía también avanzó el conocimiento, la importancia del capital humano, los activos intangibles y los problemas medioambientales.

Si bien cada uno de estos ítems que enumeramos son reales, también es cierto que, para que se cumpla un cambio frente a ellos, se deben corresponder con otras actividades y/o prácticas que la autora Silvina Scopelliti²⁶ supo muy bien reconocer en su trabajo para el Boletín FAL. Es así que detallaremos a continuación ciertos apartados que nos parecieron adecuados para cada uno de ellos.

Para que las empresas puedan reconocerse como organizaciones sociales responsables y puedan mantener una buena relación con sus interlocutores “se requiere saber negociar, escuchar y equilibrar intereses enfrentados, *aptitudes que constituyen la esencia de la responsabilidad empresarial*”.

La importancia de los interlocutores nació, porque, si bien no se cuestiona la necesidad de obtener ganancias que tienen las compañías, si se cuestiona la ética empresarial es decir la idea de que la empresa también debe tener principios. *La novedad de la responsabilidad social es la forma en que se obtienen esas ganancias sosteniendo que las mismas necesitan algo más que capital para sobrevivir: Necesitan establecer y mantener relaciones positivas con todos los interlocutores.*

“Las relaciones implican concesiones mutuas, que todos los interlocutores estén ciento por ciento satisfechos y la compañía alcance todos sus objetivos. *La finalidad de la responsabilidad social de las empresas es hallar el mejor equilibrio posible entre las expectativas legítimas de los interlocutores y las utilidades planificadas de la compañía.*”

²⁶Scopelliti Silvina, *Responsabilidad Social de las empresas: Ventaja competitiva para las compañías*, Boletín Fal, Edición n°257, enero de 2008.

Con todo ello queremos explicar que hoy las empresas se dieron cuenta que a través de internet, la liberación de la información, los medios de comunicación, la globalización, lo que piensen o puedan decir sus interlocutores, sean clientes o competidores, pueden afectarlas de manera significativa, y *“ya no es posible obtener ganancias sin consenso, las empresas necesitan ser aceptadas por la sociedad, necesitan legitimidad.”*

El avance de la economía del conocimiento, el capital humano, los activos intangibles y el medio ambiente, fueron a su vez causas y consecuencias de la manera de pensar actual, causas por dieron origen a este nuevo pensamiento y forma de accionar y consecuencias de cientos de años de malos manejos por parte de las empresas, sosteniendo su foco únicamente en las ganancias.

¿Pero cuál es la razón, más allá de la responsabilidad, por la que hoy día las empresas deben tener relaciones positivas con los interlocutores?

Este capítulo es el que da la respuesta, *mantener relaciones positivas con los interlocutores puede aumentar valor agregado para las empresas*. Su justificativo se encuentra en tres consecuencias directas, que las empresas con responsabilidad social han aprendido.

- 1. Mercados Financieros:** “Los mercados financieros recompensas la responsabilidad social. *Luego de años de escándalos y accidentes las empresas aprendieron que tomar en cuenta y escuchar las inquietudes externas no solo es bueno para la imagen de la empresa sino que también es rentable.*” Cuando no se atienden las necesidades o pedidos que los agentes externos reclaman, es posible que se provoque una crisis, lo que constituye un riesgo para la compañía. Esto implica, sobre todo para las empresas que cotizan en bolsa, que cuantos menos problemas tengan, menos crisis surgirán y menos riesgosas serán y la práctica cotidiana demuestra que cuanto menos riesgo, más aumenta su valor. Es así que en el año 2000, en la Bolsa de Valores de New York se anunciaron los primeros índices de sostenibilidad mundiales. Para ello las empresas deben cumplir con ciertos criterios que demuestren su interés por cuestiones sociales y ambientales como también rendición de cuentas y transparencia. Esto provoca que tanto los clientes como otras sociedades recompensen a las empresas que actúan con responsabilidad y castiguen a las que no.
- 2. Reputación:** “La sociedad civil, los inversionistas y los medios de información observan cada vez con más atención si las empresas realmente cumplen lo que predicán, y ello las ha obligado a cambiar paulatinamente al forma en que trabajan. Se espera que suministren información sobre los efectos que sus actividades producen, y que puedan demostrar su confiabilidad y transparencia.” Esta necesidad de difusión que la comunidad en conjunto pide, hace a la reputación de la

empresa y quienes se han negado a responder pagaron el castigo con un daño en su imagen.

La reputación es un activo intangible importante para diferenciarse, la misma podemos decir que está compuesta de la IMAGEN más el PRESTIGIO, siendo la primera lo que se ve, se dice y/ muestra y siendo la última lo que la empresa realmente hace. Si ésta puede potenciar sus dos componentes en la misma dirección podrá constituir un diferencial importante para competir con éxito, ya que al ser intangible no se podrá copiar, robar o igualar. Creando un valor único para la compañía sostenible a lo largo del tiempo.²⁷

- 3. Mejora del Modelo de Actividades:** la autora afirma que “las interacciones con los interlocutores además de beneficiar su reputación también les brinda la oportunidad de mejorar su modelo de actividades, ya que para tener un comportamiento coherente, se requiere un sistema eficaz y afinado de procedimientos y controles internos, incrementar la información interna compartida y efectuar una planificación precisa. Ello aumenta a su vez la eficiencia y conduce a la innovación mediante la elaboración de nuevos productos que atiendan a las necesidades de los clientes u otros interlocutores. *Las compañías que adoptan un modelo de actividades de esta índole, que lleva aparejada una dirección empresarial más amplia y participativa, han mejorado sus resultados a largo plazo y han incrementado el valor que generan.*”

Entonces ¿Qué tipo de ventaja competitiva es la RSE?

Con lo analizado podemos predecir que si bien en el corto plazo se ve favorecida con ella la imagen de la empresa, un activo de carácter intangible, dinámico y que puede ser sostenible en el tiempo, también hondando profundo podemos ver que acarrea consecuencias de valor a largo plazo en activos tangibles, como la innovación frente a productos que la comunidad demanda hoy, el desarrollo del negocio en general y la atracción de inversionistas y con ello el rédito.

Por lo que en nuestra opinión estamos frente a una variable *Soft* que aporta hoy día ventajas competitivas *Dinámicas* significativas para la empresa para ser exitosa y permanecer en el mercado, con consecuencias en las *estáticas*, ya que hace que con su nueva mirada se mejoren algunas variables *Hard*, mejorando los modelos internos de actividades y reduciendo el costo de la gestión de riesgos. Aumentando así el valor total de la compañía.

²⁷Solari, Fernando. *Diplomatura en Responsabilidad Social*, Universidad Abierta Interamericana. Año 2012.

Capítulo IV

Las PyMes Argentinas y la RSE

“La RSE es una nueva visión de la gestión estratégica y de la ética corporativa de las organizaciones, donde el cambio tecnológico, económico y cultural, han terminado por redefinir la relación que éstas tienen con sus públicos y con el entorno. Considerando a las pequeñas y medianas empresas (PyMes) como un elemento trascendental en la economía y composición social latinoamericana, este trabajo revisa y analiza el rol que la RSE puede cumplir en la gestión de sus intangibles y en la producción de valor dentro de este tipo de formato empresarial. A través de un análisis vinculado al fenómeno organizacional, se discuten tanto las dificultades como las ventajas que la pequeña y mediana empresa presentan ante la adopción de estas estrategias, así como la importancia que tiene la profesionalización de la gestión empresarial y comunicativa, dentro de cada una de ellas.” Mellado, Claudia. Responsabilidad Social Empresarial en las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas.²⁸

Si recorremos la historia de nuestro continente, específicamente Latinoamérica, y la comparamos la del Viejo Continente o la de Estados Unidos, se puede observar, sin ser historiador, que las condiciones y tradiciones siempre se dieron o se consiguieron, de manera muy diferente; y aunque hablemos en términos demasiados generales, podremos notar que este simple y habitual comentario tampoco sorteó a la RSE.

Así es que en otros países, como España, el modelo desarrollado para la RSE fue mucho más visionario sustentado bajo condiciones sumamente más favorables que en el nuestro, como por ejemplo, legislaciones adecuadas, un mercado financiero más estable o posibilidad de brindar mayores incentivos. En nuestro país, la historia fue distinta, el término RSE comienza a tener auge en esta década como tal, sin embargo para lograr posicionarse tuvo que sufrir varios cambios y explicaciones, comenzado como caridad, evolucionando hacia una tradición filantrópica, atravesando el Marketing Social, y teniendo como fin asociar a las organizaciones con preocupaciones sociales.

²⁸Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XV, N°1, Abril 2009, pp.24-33. FACES – LUZ- ISSN 1315-9518

Breve historia

La filantropía en Argentina tiene sus orígenes en el virreinato español y se enlaza con el surgimiento del Tercer Sector, que si bien no estaba constituido como se nombra, se lo puede asociar con los actos de asistencia social que cumplían en la época la Iglesia Católica, las parroquias, o instituciones independientes como fue la Hermandad de la Santa Caridad fundada en 1727, responsable también de la creación de varias instituciones más como: el Hospital de Mujeres, la Casa de Huérfanas y la Casa de Niños Expósitos. Después de la Independencia, el gobierno tomó medidas para restringir las atribuciones de la Iglesia Católica pero perdió el control de algunas organizaciones de asistencia social, llegando a disolverse algunas de las mencionadas. Como respuesta y solución a dicho problema, en 1823, el Gobierno de Buenos Aires convocó a las señoras de la alta sociedad, con el objeto de establecer una asociación: la Sociedad de Beneficencia, responsable de las principales tareas de filantropía y asistencia social hasta mediados del siglo XX.²⁹

Luego en 1853 con la sanción de la Constitución Nacional, la consolidación del Estado, y el modelo exportador primario, surgieron de a poco varias asociaciones sin fines de lucro para brindar asistencia social; para 1880 el Estado comenzó a intervenir en la asistencia social y dirigir hospitales públicos, registrándose 97 asociaciones sin fines de lucro en el censo de 1904. En 1912 se crearon clubes vecinales, bibliotecas públicas y asociaciones. El censo de 1916 registró 1132 organizaciones sin fines de lucro.³⁰

Si continuamos avanzando en la historia podremos llegar al modelo denominado por las ciencias sociales como Populismo, donde bajo los 10 años de gobierno de Juan Domingo Perón, se produjeron varias modificaciones en las relaciones entre el Estado, las Organizaciones y los empleados. En estas condiciones surgieron los sindicatos y el sistema nacional de seguridad social, y en consecuencia el gobierno peronista, realizó una clara distinción entre los programas de seguridad para trabajadores con sueldo y acciones de asistencia social para los excluidos del mercado laboral. Bajo esta distinción se comenzó por modernizar y/o modificar algunas de las sociedades ya fundadas, como la Sociedad de Beneficencia, y se creó la Fundación Eva Perón, apartándose de las beneficencias tradicionales para ir en búsqueda de la justicia social y el derecho de los más necesitados.

Con el golpe militar de 1955 la inestabilidad marcó nuevamente la historia institucional y los conflictos en la sociedad. Recién en 1983, con la elección de Raúl Alfonsín como presidente de los argentinos, y la restauración de la Democracia pudieron las Organizaciones de derechos humanos cumplir un importante rol, ante la poca presencia del Estado en Modelos de desarrollo y

²⁹ Documento de la División de Investigación del IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral. *Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina*. Profesor Marcelo Paladino, Anupama Mohan y la asistente de investigación Amalia Milberg, Buenos Aires, Julio de 2002.

³⁰ Andrés Thompson, “Breve historia de la filantropía”, La Nación, Solidaridad, diciembre de 1998, pág.18.

política social, debido al creciente déficit fiscal que se vivía. De este modo en la década de los '80 surgieron nuevas asociaciones civiles relacionadas a los derechos civiles y defensa de las minorías, produciéndose un importante desarrollo de las ONGs.

En los noventa, el proceso de modernización del Estado se enfatizó y las privatizaciones permitieron que entren al país empresas internacionales y con ellas, comenzó a concebirse un nuevo significado social. Con una tasa de desempleo del 18%, la creciente pobreza y el alejamiento del Estado de la asistencia social, se forzó el vínculo entre las empresas y la sociedad, la cooperación y la coordinación comenzaron a aflorar, dando lugar a la creación del Foro del Sector Social y el Grupo de Fundaciones. Este primero, representado por seis importantes firmas ubicadas en Argentina. En 1999 se formalizaron los vínculos con el sector de negocios, durante una reunión en la Feria Expomanagement y 43 empresarios suscribieron y firmaron 10 principios sobre Responsabilidad Social Empresaria³¹:

1. Los aspectos humanos, ambientales, económicos y sociales son fundamentales para crear una comunidad sostenible.
2. El Estado no puede satisfacer todas las necesidades sociales por sí solo. Es necesario que las empresas y organizaciones del Tercer Sector trabajen juntas.
3. Las empresas necesitan un escenario adecuado que mejorará la estabilidad social a corto y largo plazo. No pueden subsistir si no ofrecen oportunidades de desarrollo personal a una amplia gama de habitantes.
4. La relación entre la empresa y la comunidad se retroalimenta: los negocios progresan en sociedades prósperas que reconocen su rol en la creación de riqueza, proporcionan empleo y capacitan al personal. Al mismo tiempo, la sociedad sólo puede satisfacer las demandas humanas, ambientales y sociales si cuentan con los recursos materiales para hacerlo.
5. Los empresarios deben dedicarse y participar personalmente en las actividades del Tercer Sector para lograr una colaboración efectiva.
6. Se necesita una nueva cultura: los empresarios debieran dedicar tiempo y esfuerzo al trabajo social, incorporándolo como parte de sus agendas personales.
7. Mediante dicho compromiso, las empresas podrán cambiar a las comunidades y beneficiarse a través de una mayor confianza, colaboración y respeto de la comunidad en la que viven. Este valor intangible pasa a ser de suma importancia en momentos de crisis.
8. Las empresas tienen una gran capacidad para ayudar a las organizaciones del Tercer Sector, a través de asesoramiento y asistencia técnica o mediante apoyo en temas de gestión, comerciales, comunicaciones, logísticos y operativos, además del apoyo económico que puedan brindar.
9. Este cambio cultural implica una redefinición de la relación entre las empresas y el Tercer Sector, transformando así la relación donante-receptor por vínculos de asociación.
10. La creación de alianzas entre los sectores privados, público y el Tercer Sector permitirá la generación de estrategias innovadoras y un mejor uso de los recursos.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNDU) del Banco Interamericano Desarrollo (BID), para el nuevo siglo, existían en Argentina, 104.642 organizaciones sin fines de lucro y sólo un 64% de ellas tenían identidad legal³². Su causa puede encontrarse en el déficit institucional que Argentina sufría en dicha época dado por la falta de marcos jurídicos e instituciones adecuadas

³¹“Eterna vocación fundadora”, Apertura, Octubre 1999, pág. 94; “El Sector Social tiene voz propia”, La Nación Solidaridad suplemento, August 20, 2000, págs. 16-17.

³²Ana Roberts, “La ley no ayuda”, Apertura Edición N°105, noviembre de 2001, págs. 78-79.

sufriendo cambios permanentes característicos del país, y los pocos incentivos a donaciones que se realizaban hacia las ONGs. Pese a las desventajas mencionadas, cabe destacar que los medios de comunicación comenzaron desde entonces a ofrecerle al Tercer Sector mucha más visibilidad, resultando una confianza y credibilidad mayor que la del gobierno.

Responsabilidad Social en Pymes Argentinas

La primera década del siglo XXI se caracterizó por una creciente investigación por parte de diversos autores, universidades y organizaciones sobre el tema. Desde entonces, se intenta identificar el nivel de compromiso, cantidad y características de las donaciones empresarias realizadas, y los beneficios que las mismas aportan a la sociedad, tal es así que a fin de lograr proyectos sociales más comprometidos y estratégicos hoy también se realizan balances sociales, para contabilizar, cual estado contable, en forma sintética su aporte y desarrollo.

Tal como relata el Documento “Tendencias de la RSE en Argentina” de la División de Investigación del IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, las fundación empresaria y el rol de “sponsor” de esa institución en actividades de responsabilidad social, constituyeron el foco inicial en la investigación de la RSE en Argentina. De esto modo Luna³³ descubrió que la mayoría de las fundaciones pertenecían a los sectores: bancarios, seguros, bebidas, alimentos, prensa y energía. Respecto a las cusas sociales beneficiadas por las donaciones (que dependen fuertemente de la proporción de las ganancias) la mayoría se destinan a educación, cultura y arte, salud, desarrollo social e investigación científica. Los bancos tienden a contribuir con las pequeñas y medianas empresas, constructoras y empresas petroleras preocupadas por el medio ambiente. Las formas de contribución varían entre en especie, como materiales, becas, premios, capacitaciones o asesoramiento, y en efectivo. Las empresas que más tienden a contribuir son las del sector medio y aquellas relacionadas con la infraestructura privatizada como agua, telefonía, gas y electricidad, esta distribución está vinculada con su participación en el mercado internacional y su mayor exposición a la opinión pública. En los estudios que comparan los programas sociales de empresas de diversos tamaños, Bailán de Tagtachian³⁴ observa que las pequeñas y medianas empresas están predominantemente involucradas en producción y servicios para el vecindario, decidiendo los ejecutivos de alto rango los montos y el destino de sus donaciones. Muy pocas han institucionalizado el proceso designando empleados para que se hagan cargo al respecto.

Actualmente en Argentina, si bien el conocimiento fue y es potenciado por los medios de comunicación y las Instituciones Educativas promulgando y

³³Cfr. Luna, Elba y Rodrigo Serrano, 1994. *La Filantropía Corporativa en la Argentina: Un estudio Preliminar*, Buenos Aires, GADIS.

³⁴Bailán de Tagtachian, septiembre de 1998, *Pobreza y filantropía empresarial*, Boletín de Lecturas Sociales y Económicas, Año 5 N° 23, BA: UCA, págs. 21-37. Cfr. Bailán de Tagtachian, 1999b, *Las empresas y el Tercer Sector: Elementos Movilizadores y Obstaculizadores*, s.e., Chile.

difundiendo el tema, las acciones de tipo social por parte de las empresas, y por qué no las del Gobierno en forma de asistencialismo, continúan siendo en su mayoría de tipo filantrópico y de acciones compensatorias o de resarcimiento de daños para neutralizar los impactos negativos. Es decir que la reacción se entiende como Reactiva, sin evaluar un plan o programa de largo plazo que sane la causa o meramente cumpliendo con los requerimientos de las normas ISO 9000. No descartemos que, a pesar de ser minoría, hay una creciente tendencia entre las empresas argentinas de comprometerse, con “Inversiones Sociales”, asumiendo un rol activo y continuo, estableciendo alianzas a largo plazo y/o actuando como sponsor de programas voluntarios de sus empleados.³⁵ Tal es el caso de ARCOR, la empresa de golosinas más famosa del país.

Distinguiendo las grandes empresas de las medianas y pequeñas Bailán de Taigtachian observó que la motivación de las mayores proviene de su sentido de obligación moral y responsabilidad social, mientras que las de las menores se relacionan con el deseo de colaborar con organizaciones sin fines de lucro y brindar su apoyo personal. Además, el autor, sugiere que las grandes firmas buscan fortalecer su imagen o prestigio social, más que las pequeñas. Pero estas acciones no son puramente altruistas, sino que buscan además beneficios económicos aumentando indirectamente las ventas a la vez que mejoran su reputación. Mientras que las firmas más chicas realizan mayores contribuciones a universidades y organizaciones culturales y deportivas.

El hecho de que todos se favorecen con la RSE es lo más difícil de entender para los ejecutivos, pero aun mas para los miembros de la sociedad en general. No es una contradicción que una empresa sea responsable y, al mismo tiempo, tenga intereses económicos. El gran desafío en este campo es promover el equilibrio, además de demostrar la sinergia que se produce en beneficio de ambos.³⁶

El difícil entendimiento que se menciona se acentúa generalmente para las empresas de menor tamaño, que por su impacto económico y social son protagonistas de una sociedad que evoluciona velozmente, que tiene diferentes perspectivas y modelos mentales que las anteriores generaciones, y que ha redefinido qué elementos son cruciales para la vida diaria, moviéndose de los más tangibles hacia los intangibles, sin embargo a diferencia de las grandes empresas, a las pequeñas y medianas se les dificulta seguir este cambio y evolución, justificado por el manejo de las mismas bajo el pensamiento o la visión del Dueño, los escasos recursos con los que a veces cuentan, y la rentabilidad fluctuante que consiguen dependiendo del entramado social, económico y político. Podemos suponer entonces, que por tal motivo, quizá también van retrasando su comienzo en RSE.

³⁵Roitter Mario, 1996, *La Razón Social de las Empresas*, BA, CEDES.

³⁶Documento de la División de Investigación del IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral. *Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina*. Profesor Marcelo Paladino, Anupama Mohan y la asistente de investigación Amalia Milberg, Buenos Aires, Julio de 2002.

Coincidiendo en una ecuación que propone la autora Claudia Mellado³⁷ la RSE en Pymes = Oportunidad explícita (identidad) + Oportunidad estratégica (gestión). Dependiendo de distintos factores que pueden ayudar o perjudicar el cumplimiento de dicha ecuación. Para ello podremos definir distintas ventajas y desventajas que la misma autora considera que cuentan las Pymes.

Ventajas:

- Debido a sus dimensiones estructurales gozan de ventajas para promover acciones tanto internas como externas socialmente responsables, ya que puede integrarse más sencillamente, por ejemplo, los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.
- Desarrollar sus actividades en un ámbito geográfico más reducido mejora el conocimiento de la situación de las comunidades y puede determinar los problemas sociales.
- La participación del dueño/gerente y del personal de la empresa también es mayor en la comunidad local.

Desventajas:

- Menor fortaleza institucional
- Problemas de acceso a capital financiero
- Gobernabilidad corporativa débil
- Clima de negocios intermitente.
- Poca comunicación estratégica efectiva de las acciones o iniciativas de RSE que se realizan.
- Gerentes que todavía sitúan la gestión corporativa en un plano marginal, convencidos de que aporta poco o nada en beneficio de la organización. Las pocas iniciativas que se generan son de manera intuitiva, no persiguen una estrategia corporativa
- Pensamiento estratégico tradicional devenido del Industrialismo.

³⁷Mellado, Claudia. Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas latinoamericanas. Revista de Ciencias Sociales (Ve) Vol. XV, Núm. 1, enero -marzo, 2009. Pp 24-33. Universidad de Zulia. Venezuela.

Conclusiones

Es necesario entender que no todas las organizaciones empresariales cuentan con el mismo funcionamiento, y por lo tanto el análisis no puede ni debe ser el mismo, ya que cada una cuenta con características propias y específicas.

Para que las Pymes puedan participar de planes de RSE, resulta vital que las mismas creen estrategias en base y en la dimensión de sus objetivos. Resultaría absurdo exigirles estrategias de elevado nivel que no alcancen a cumplir por cuestiones obvias.

Para poder sortear las desventajas es de sustancial importancia, que éstas comiencen por entender que realizar un programa de RSE no implica cambiar todas las actividades de la empresa, sino comenzar a pensar qué impacto pueden causar las actividades que realizan y sobre quienes recae ese impacto, con mayor responsabilidad.

Otros aspectos indispensables serían que de manera gradual puedan comenzar a definir su estructura adaptándose a las nuevas exigencias sociales del entorno, que puedan tener una visión más a largo plazo entendiendo que sin ganancias no sería posible sustentar una actitud socialmente responsable pero sin una actitud de tales características tampoco se podrían sustentar utilidades a largo plazo.

El gran desafío parece estar planteado en mejorar las debilidades internas que las Pymes conllevan, es decir, en la profesionalización de la administración gerencial, así como la de las comunicaciones, haciendo llegar el mensaje tanto a sus empleados como clientes, y creando estrategias para ello. Deben acelerar sus procesos de modernización y cambios para poder responder a tiempo a los requerimientos externos provenientes del entorno político, social, económico y ambiental.

Con ello no queremos expresar que se descarta la necesidad de mejores apoyos, regulaciones y exigencias en relación a sus objetivos y fortalecimiento de lazos con los gobiernos regionales para que esto pueda llevarse a cabo de una manera más ágil, sino que creemos resulta indispensable comenzar el cambio desde el interior de las organizaciones apoyándose en variables soft que puedan

sustentar la nueva mentalidad a largo plazo y a la vez lograr ventajas competitivas sustentables en el tiempo y difíciles de igualar.

¿A quiénes pueden recurrir las Pymes sin grandes movimientos de fondos?

- Asesores independientes, contratar un profesional educado en el tema le aportará a la empresa una visión más amplia y una planificación profesional que podrá ayudar al crecimiento y credibilidad de la misma, si se sigue una coherencia en sus acciones y comunicación.

- Universidades: hoy día a fin de comprometerse con los temas de auge e importancia, éstas instituciones educan ofreciendo varias posibilidades para lograrlo, desde Jornadas y Especializaciones, atravesando pasantías de apoyo en ONG relacionadas para sus alumnos, análisis de casos y creación de proyectos referidos al tema, hasta ser el nexo entre los gobiernos municipales, regionales y provinciales, las empresas y los nuevos profesionales a fin de formular programas de incentivos para la ejecución de acciones de RSE.³⁸

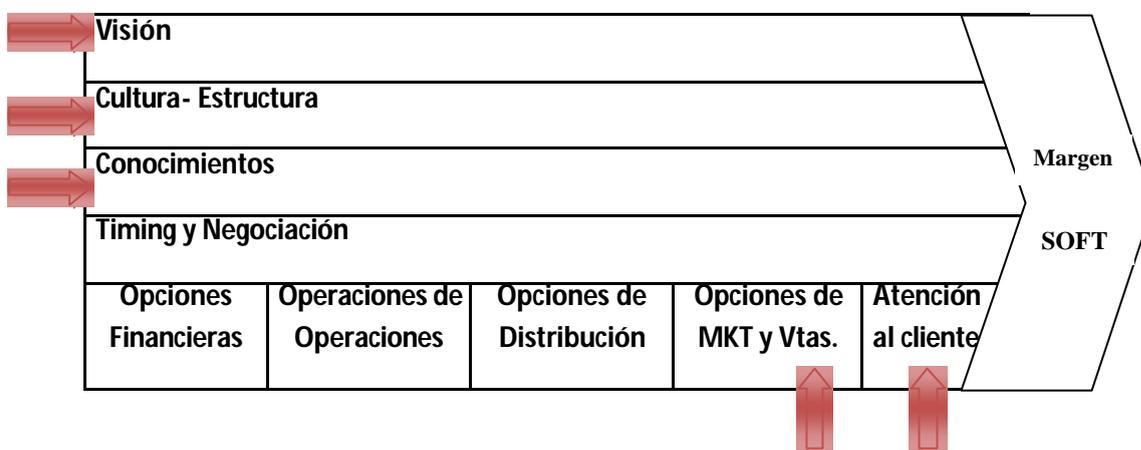
- "PASO A PASO para Pymes" del Instituto Argentino de Responsabilidad Social³⁹ es un documento que ofrece una guía de acciones y nociones básicas que las mismas pueden obtener sin grandes costos con respecto a la RSE, despertando el interés y ampliando su panorama competitivo para afrontar el mercado de hoy.

³⁸Navós, Oscar. *RSE: algunas alternativas de colaboración desde el ámbito universitario*. Director Regional de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana- Sede Regional Rosario. Primeras Jornadas UAI, Rosario, 2011.

³⁹Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. *Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria + PASO A PASO para Pymes*. Traducción al español y adaptación a la realidad Argentina de "Herramienta De auto-evaluación y planeamiento – Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria para pequeñas y medianas empresas", publicado por el Instituto ETHOS y SEBRAE (Brasil).

Aportes

- **Variables Soft a desarrollar mediante el esfuerzo interno de la empresa, para lograr que la RSE se convierta en una Ventaja Competitiva Dinámica sostenible en el tiempo:**



Como podemos notar en el gráfico, la mayoría de las variables soft, dependen de un esfuerzo interno de la organización, en el caso de las Pymes estas mismas dependen de su propio dueño y/o personal a cargo, mediante las decisiones y estrategias que toma.

A través de un cambio en ellas y un programa que sostenga cada estrategia por separado pero entrelazadas y coordinadas, se podrá crear ventajas competitivas insuperables, duraderas y características de la organización, ya que todo aquello que comience desde el interior, este basado en las personas y el bienestar social fácilmente logrará una reputación inmejorable y difícilmente pueda imitarse en su totalidad. Brindándole un sello único que caracterice a la empresa.

No es necesario realizar grandes modificaciones, ni grandes gastos para lograrlo. A continuación describiremos algunos casos que creemos pueden asemejarse.

➤ **¿Cómo realizar pequeñas acciones de RSE adecuadas a Comercios y Micro-pymes sobre necesidades básicas? Beneficios que podemos obtener.**

Continuamente las necesidades básicas de todo ser humano son cubiertas por distintas empresas pequeñas, medianas o grandes de diferentes formas. A comparación de las grandes firmas las más chicas no tienen los recursos para desembolsar enormes fondos a favor del medioambiente y la sociedad, sin embargo no es imposible que puedan colaborar mediante un programa a medida.

Escribiremos algunos ejemplos:

1. ROPA: COMERCIOS/EMPRESAS DE INDUMENTARIA

Quienes se dedican a la confección de indumentaria podrían realizar de diversas maneras programas de RSE, uno de ellas y el cual queremos proponer proviene de una práctica Japonesa llamativa, original y ecológica de envolver los regalos cuando un cliente lo compra en los locales, y reemplazar las típicas bolsas que se utilizan.

“Dicha técnica milenaria es llamada FUROSHIKI, y se utiliza en Japón tanto para envolver regalos como para transportar todo tipo de objetos con tela, con el objetivo de reemplazar el papel, el plástico o el cartón. Se realiza con paños confeccionados con telas de algodón, seda o materiales sintéticos y tienen diferentes dimensiones, que van desde los 45x45 cm hasta los 2,40x2, 40 m. Sus estampados se adaptan a cualquier situación, con motivos llamativos, románticos, sobrios o infantiles y como no es necesario tener lienzos originales, cualquier retazo es apto.

Existen registros de que ya en el Siglo VIII se aplicaban en distintos usos. Incluso, emperadores y jefes militares transportaban sus kimonos y otras pertenencias a ésta técnica. Actualmente se convirtieron en accesorios, objeto decorativo o reemplazo de bolsos y carteras. Por el diseño que tienen estos géneros, algunos son considerados una pieza de arte. Como técnica, es indispensable para la vida cotidiana de los japoneses y ya empezó a marcar tendencia en muchos países de Occidente.

Las culturas orientales se caracterizan por saber aprovechar al máximo todas las propiedades de un objeto. Se la considera una técnica ecológica porque reduce el impacto ambiental, ya que los géneros están confeccionados con materiales biodegradables, lejos de las contaminantes bolsas plásticas o envoltorios de papel. Además pueden llegar a nosotros cubriendo un regalo, pero luego podrán convertirse en un mantel, un bolso o un tapiz.” Romina Goransky, Profesora de Furoshiki y Origami. Experta consultada por la Revista Ohlala.

Es por eso que ésta técnica que conocimos a través de la Revista OhLalá, segmento Ecológico, nos parece adecuada para este tipo de Pymes, ya que las mismas podrían armar sus FUROSHIKI a partir de retazos de telas que surjan en la confección, convirtiendo dichos costos hundidos en materia prima para la comercialización de sus productos, colaborando de esta manera con el medioambiente, y brindándole al cliente una “bolsa” original, reutilizable y duradera para transportar sus productos.

2. AGUA: VIVEROS/JARDINERÍA

Existe una técnica ecológica para regar y no desperdiciar agua en exceso, cuestión que los viveros y jardinerías sufren a menudo.

La misma consiste en realizar 3 agujeritos en el pico de una botella de plástico y dejarla enterrada en la tierra con esta parte sumergida. Se estima que un recipiente plástico de éstos de aproximadamente 1,5 l. dura 7 días.

Mediante ésta práctica podría tanto reutilizarse botellas de plástico como cuidar el uso desmedido del agua.

¿Cómo podemos convertirlo en un programa de RSE? obviamente la comunidad debe formar parte, y los beneficios deben notarse en la empresa. Sencillamente, y no por eso menos importante, la comunidad se ve beneficiada gracias a la racionalización en la utilización del agua del “vecino”, pero además podría colaborar con ellos si se crease un programa de recolección de botellas de plástico en la zona afectada. Por parte de la empresa, los beneficios se notarían en una mejor reputación regional por parte de la comunidad al demostrar interés e integración en la misma, además de bajar sus costos en el servicio.

3. ALIMENTOS: HUERTA/MERCADOS/RESTAURANTES

¿Qué pasaría si pensáramos la misma propuesta anterior para las huertas? Podríamos sumarle a su programa de RSE un beneficio de mayor alcance si los mini/super mercados o Restaurantes decidiesen aceptar comercializar y/o producir comidas a partir de alimentos totalmente saludables, libre de conservantes, más económicos, con mayor rotación y regados de manera ecológica; logrando de esta manera diferenciarse de sus competidores a través de ellos.

Puede ser que no sean tareas sencillas de implementar en masa y no todos estén dispuestos a correr el riesgo de intentarlo, pero ¿por qué no orientar las prácticas saludables y/o sociales también a estos comercios por más chicos que sean?

Creemos que hay acciones fáciles de implementar, que ya se practican en otros lugares o mínimamente ideamos o escuchamos alguna vez, a las cuales podemos idearle una estrategia o una planificación que nos beneficie a todos, sea rentable y convertirlas así en programas de RSE, los cuales a pesar de que no cumplir con todos los requisitos que la ley o las ISO propongan aportan muchos granitos de arena a la sociedad y al planeta.

Hoy día donde la hiper-competencia nos obliga continuamente a renovarnos o a diferenciarnos a través de variables sostenibles y sustentables, debido a que la competencia imita y suplanta de manera acelerada ... si quieren copiar mejor que copien buenas prácticas!

Anexo I

NUEVA NORMA ISO 26000:2010 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Nueva Norma ISO 26000:2010 "Guía de Responsabilidad Social" Referencia: Norma Internacional ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social: Primera Edición Noviembre 01 de 2010

"Modelo que proporciona las guías para el desarrollo de la Responsabilidad Social en cualquier Organización".



El tema de Responsabilidad Social a nivel internacional y nacional cada día cobra mayor interés entre las Organizaciones debido a la conciencia y necesidad de mantener un comportamiento socialmente responsable que permita contribuir al **Desarrollo Sostenible**.

La Norma ISO 26000:2010 hace énfasis en que el desempeño de una organización con la sociedad y con su impacto con el medio ambiente será una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para operar de manera eficaz.

ISO 26000:2010 proporciona orientación sobre los **Principios y Materias Fundamentales de Responsabilidad Social** que ayudan a integrar un comportamiento socialmente responsable en cualquier organización del sector privado, público y sin fines de lucro, independientemente si son grandes, medianas o pequeñas y operan en países desarrollados o en países en desarrollo.

Los asuntos y/o capítulos que presenta la Norma ISO 26000:2010 a través de su índice son los siguientes:

- 1.- Objetivo y Campo de aplicación
 - 2.- Términos y definiciones
 - 3.- Comprender la Responsabilidad Social
 - 4.- Principios de la Responsabilidad Social
 - 5.- Reconocer la Responsabilidad Social e Involucrarse con las partes interesadas
 - 6.- Orientación sobre Materias Fundamentales de Responsabilidad Social
 - 7.- Orientación sobre la Integración de la Responsabilidad Social en toda la Organización
- ANEXO A Ejemplos de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad Social
ANEXO B Abreviaturas.

Para efectos prácticos de este artículo nos vamos a enfocar solamente en los **Principios de la Responsabilidad Social** los cuales se establecen en el capítulo 4 de la norma ISO 26000:2010 y el capítulo 6 que establece las **Materias Fundamentales de Responsabilidad Social**.

Antes de entrar en materia rescatamos algunas definiciones que nos presenta esta norma y que creemos que es importante entender el significado de las mismas:

- ❖ **Responsabilidad Social:** Responsabilidad de una **Organización** ante los **impactos** que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el **medio ambiente**, mediante un **comportamiento ético** y transparente que:
 - contribuya al **desarrollo sostenible**, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
 - tome en consideración las expectativas de sus **partes interesadas**,
 - cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la **normativa internacional de comportamiento**, y
 - está integrada en toda la **Organización** y se lleve a la práctica en sus relaciones.
- ❖ **Organización:** Entidad o grupo de personas e instalaciones con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables.
- ❖ **Impacto de una organización:** Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una Organización.
- ❖ **Medio ambiente:** Entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones.
- ❖ **Comportamiento ético:** Comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- ❖ **Desarrollo sostenible:** Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.
- ❖ **Partes interesadas:** Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la Organización.
- ❖ **Normativa internacional de comportamiento:** Expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del acuerdo internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal o casi universal.
- ❖ **Igualdad de Género:** Trato equitativo para mujeres y hombres.
- ❖ **Gobernanza de la Organización:** Sistema por el cual una Organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos.

❖ **Transparencia:** Apertura respecto a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el medio ambiente, y voluntad de comunicarlas de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa.

❖ **Trabajador:** Persona que desempeña un trabajo, ya sea un empleado o alguien que trabaja por cuenta propia.

Principios de la Responsabilidad Social:

Los involucrados que participaron con el desarrollo de esta norma entienden que existen varios principios para la responsabilidad social, sin embargo acordaron que las organizaciones deberían respetar como mínimo los siguientes siete principios que se describen a continuación:



PRINCIPIO 1.-

Rendición de cuentas: Consiste en que una Organización debería rendir cuentas ante las autoridades competentes, por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente y las acciones tomadas para prevenir la repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos.

PRINCIPIO 2.-

Transparencia: Consiste en que una Organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impacten a la sociedad y el medio ambiente.

Las organizaciones deberían revelar de forma clara, precisa y completa la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que son responsables, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente. La información debería estar fácilmente disponible y accesible para los interesados.

PRINCIPIO 3.-

Comportamiento ético: Consiste en que el comportamiento de una organización debería basarse en los valores de la honestidad, equidad e integridad, estos valores implica el respeto por las personas, animales y medio ambiente y el compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones de sus partes interesadas.

PRINCIPIO 4.-

Respeto a los intereses de las parte interesadas: Consiste en que una Organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.

Aún y cuando los objetivos de la Organización podrían limitarse solo a sus dueños y socios, clientes o integrantes, otros individuos o grupos, también podrían tener derechos, reclamaciones o

intereses específicos que se deben tener en cuenta. Colectivamente estas personas constituyen las partes interesadas de una organización.

Nota.- Las partes interesadas podrían tener intereses que no sean coherentes con las expectativas de la sociedad.

PRINCIPIO 5.-

Respeto al principio de legalidad: Consiste en que una Organización debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio.

El principio de legalidad se refiere a la supremacía del derecho y, en particular a la idea de que ningún individuo u Organización está por encima de la ley y de que los Gobiernos están también sujetos a la ley. Este principio se contrapone con el ejercicio arbitrario del poder. El respeto a este principio implica que una Organización cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables.

PRINCIPIO 6.-

Respeto a la norma internacional de comportamiento: Consiste en que la Organización debería respetar la normatividad internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto de legalidad.

La organización debería esforzarse por respetar las normas internacionales aún y cuando la ley o su implementación no salvaguarden los aspectos ambientales y sociales. Una organización deberá evitar ser cómplice en las actividades de otra Organización que no sean coherentes con la normatividad internacional de comportamiento.

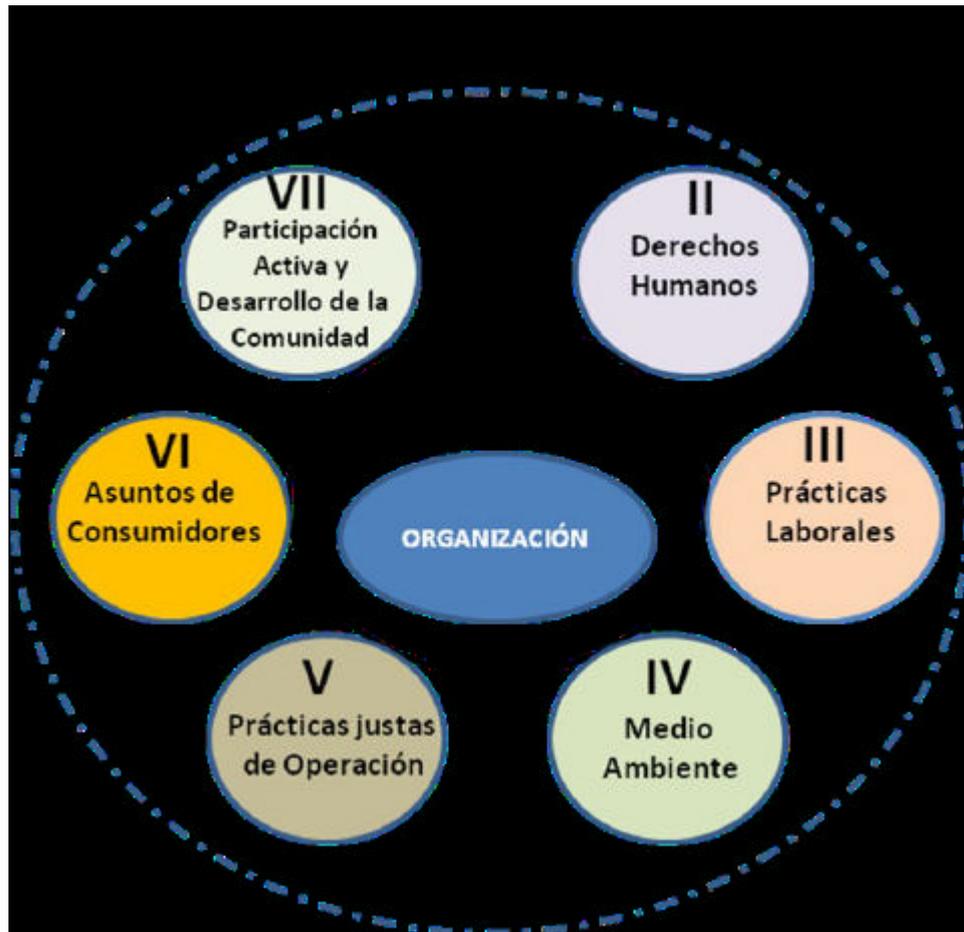
PRINCIPIO 7.-

Respeto a los derechos humanos: Consiste en que una Organización debería respetar los derechos humanos y reconocer tanto su importancia como su universalidad.

Una Organización debería promover el respeto de los derechos humanos y evitar beneficiarse de esas situaciones cuando la ley o su implementación no proporcionen la protección adecuada.

Materias fundamentales de la Responsabilidad Social:

Como parte de la definición del alcance de la responsabilidad social de una Organización, se deberán identificar los asuntos pertinentes y establecer sus prioridades, considerando las siguientes **Materias Fundamentales de Responsabilidad Social**.



Materia fundamental I.- Gobernanza de la Organización:

La gobernanza de la Organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr los objetivos.

Los sistemas de gobernanza varían, dependiendo del tamaño y el tipo de organización y del contexto ambiental, económico, político, cultural y social en el que opera. Estos están dirigidos por una persona o grupo de personas (propietarios, miembros, integrantes u otros) que tienen la autoridad y responsabilidad de perseguir los objetivos de la organización.

La gobernanza de la Organización es el factor más importante para integrar la responsabilidad social y para hacer posible que una Organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades. Una Organización que se plantea ser socialmente responsable debería contar con un sistema de gobernanza que permita supervisar y poner en práctica los siete principios de la responsabilidad social mencionados anteriormente.

Materia fundamental II.- Derechos Humanos:

Los derechos humanos son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho serlo. Existen dos categorías de derechos humanos:

- a) Lo categoría de los derechos civiles y políticos; incluye derechos tales como el derecho a la vida y a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión.

b) La categoría de los derechos económicos, sociales y culturales; incluye derechos como el derecho al trabajo, el derecho a la alimentación, el derecho a la salud, el derecho a la educación y el derecho a la seguridad social.

Los Estados tienen el deber y responsabilidad de respetar, proteger, cumplir y hacer realidad los derechos humanos. Una Organización tiene la responsabilidad de respetar los derechos humanos, incluso dentro de su esfera de influencia.

Materia fundamental III.- Prácticas laborales:

Las prácticas laborales de una Organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo en nombre de la Organización, incluido el trabajo subcontratado.

Las prácticas laborales incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios, transferencia y traslado de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud; seguridad e higiene industrial, y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular la jornada laboral y la remuneración. Las prácticas laborales socialmente responsables son esenciales para la justicia social, la estabilidad y la paz.

Un principio fundamental de la Declaración de Filadelfia de la OIT de 1994 es que el trabajo no es una mercancía; lo que quiere decir que los trabajadores no deberían ser tratados como un factor de producción ni estar sujetos a las mismas fuerzas del mercado que se aplican a las mercancías. La vulnerabilidad de los trabajadores y la necesidad de proteger sus derechos básicos se refleja en la **“Declaración Universal de Derechos Humanos y en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales”**.

Materia fundamental IV.- El medio ambiente:

Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente independientemente donde se ubiquen. Esos impactos están asociados al uso que la Organización realiza de los recursos, la localización de sus actividades, la generación de contaminación y residuos y los impactos de las actividades de la Organización sobre los hábitats naturales. Para reducir sus impactos ambientales, la Organizaciones deberían adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social de salud y ambiental de sus decisiones y actividades.

La sociedad se enfrenta a muchos desafíos ambientales, incluyendo el agotamiento de los recursos naturales, la contaminación, el cambio climático, la destrucción de hábitats, la extinción de especies, el colapso de ecosistemas y la degradación de asentamientos humanos urbanos y rurales. A medida que la población mundial crece y el consumo aumenta, estos cambios son amenazas crecientes para la seguridad humana y la salud y el bienestar de la sociedad.

La responsabilidad ambiental es una condición previa para la supervivencia y prosperidad de los seres humanos; por ello, es un aspecto muy importante de la Responsabilidad Social. Los temas ambientales están estrechamente relacionados con otras materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social. La educación ambiental es fundamental para promover el desarrollo de sociedades y estilos de vida sostenibles.

Los temas ambientales en el ámbito local, regional y global están interconectados. Se requiere un enfoque integral, sistemático y colectivo para abordarlos.

Materia fundamental V.- Prácticas justas de operación

Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una Organización en sus transacciones con otras Organizaciones. Incluyen relaciones entre Organizaciones y agencias gubernamentales, así como relaciones entre Organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, entre otras.

Los asuntos relacionados con las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anticorrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable y respeto a los derechos de la propiedad.

La competencia justa y el respeto a los derechos de propiedad no se pueden lograr, si las Organizaciones no operan entre ellas de manera honesta, equitativa e íntegra.

Materia fundamental VI.- Asuntos de consumidores:

Las Organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores, así como a otros clientes, tienen responsabilidad hacia ellos.

Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los demás vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario.

El término consumidor hace referencia a aquellos individuos o grupos que hacen uso del resultado de las decisiones y actividades de las Organizaciones, sin que implique necesariamente que tengan que pagar dinero por los productos o servicios.

Las Organizaciones tienen oportunidades importantes para contribuir al consumo y al desarrollo sostenible, a través de los productos y servicios que ofrecen y la información que proporcionan, incluida la información sobre su uso, reparación y disposición final.

Materia fundamental VII.- Participación activa y desarrollo de la comunidad:

Actualmente está ampliamente aceptado que las Organizaciones tengan relación con las comunidades en las que operan. La participación activa, ya sea de manera individual, o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público, ayuda a fortalecer la sociedad civil.

Las Organizaciones que se involucran de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, reflejan valores democráticos y cívicos.

Algunas acciones podrían entenderse como filantropía, sin embargo las actividades filantrópicas por sí mismas no consiguen el objetivo de integrar la responsabilidad social en la Organización.

Conclusión:

En el momento que una Organización considere los PRINCIPIOS y las MATERIAS FUNDAMENTALES para la Responsabilidad Social, mencionados en la norma ISO 26000:2010 e indicados de manera

general en este artículo, se podría decir que cuenta con una orientación sobre cómo poner en práctica su responsabilidad social.

Las Organizaciones se pueden basar en SISTEMAS, POLÍTICAS, ESTRUCTURAS y REDES EXISTENTES para poner en práctica la responsabilidad social, aún y cuando algunas actividades tengan que ser enfocadas de manera diferente, o teniendo en cuenta un rango más amplio de factores conforme a cada Organización.

Puede ser que su Organización ya haya establecido su sistema de responsabilidad social, sin embargo vale la pena compararlo contra los PRINCIPIOS y LAS MATERIAS FUNDAMENTALES que establece esta norma mundialmente aprobada ISO 26000:2010 y de esta forma INTEGRAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL conforme a la manera de operar de su Organización.

Atentamente.-

Miguel A. Romero

Director

Global Standards Certification.

Noviembre, 2010.

Bibliografía

Libros

Dei, H. Daniel. *La Tesis, como orientarse en su elaboración*. Segunda edición, Argentina, Buenos Aires 2006, Prometeo Libros.

Hermida, Jorge; **Serra**, Roberto y **Kastika**, Eduardo. *Administración y estrategia, teoría y práctica*. Primera edición, Buenos Aires 2004, Grupo Editorial Norma.

Mochón, Francisco y **Becker**, Víctor A. *Economía, principios y aplicaciones*. Tercera edición, Buenos Aires 2003, McGraw-Hill Interamericana.

Porter, Michael. *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Vigésima séptima edición, México 2000. Compañía editorial continental.

Porter, Michael. *Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Decima octava reimpresión, México 1999. Compañía editorial continental, s.a de c.v.

Sabino, Carlos. A. *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Tercera reimpresión, Argentina 1998, Editorial Lumen/Humanitas.

Scavoni, Graciela. M. *Cómo se escribe una tesis*. Cuarta reimpresión, Argentina 2006. La Ley

Volpentesta, Jorge Roberto. *Gestión de Responsabilidad Social Empresaria*, Segunda edición, Buenos Aires 2009, Osmar D. Buyatti – Librería Editorial.

Otros documentos

Saavedra González, Juan. *Administración estratégica: evolución y tendencias*, PDF. Ver en www.udec.cl

Paladino, Marcelo. Documento de la División de Investigación del IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral y Anupama Mohan Warwick Business School Coventry, Inglaterra. *Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina*, PDF. Ver en encli.mecon.gov.ar

Scopelliti, Silvina, *Responsabilidad Social de las empresas: Ventaja competitiva para las compañías*, Boletín Facilitación del comercio y el transporte en América Latina y El Caribe. Edición n° 257, enero de 2008. Ver en www.eclac.cl

Sitios web

INDOGMA, sitio de internet sobre marketing para decidir.
<http://indogma.com/es/variables-din-micas-vers-s-variables-est-ticas>

ISO 26000 Responsabilidad Social
<http://www.iso26000latam.org/es/principios>

Redalyc, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
<http://www.redalyc.org/>

