



CÁMARA ARGENTINA DE LA CONSTRUCCIÓN  
DELEGACIÓN PROVINCIA DE BUENOS AIRES

SECCIÓN DESTACADA

# **La Responsabilidad Social Empresaria: una herramienta para la gestión**

# Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresaria

En los últimos años, el concepto de Responsabilidad Social Empresaria ha cobrado visibilidad en los ámbitos empresariales, académicos, de la gestión pública y de las organizaciones no gubernamentales. Al compás de esta experiencia, fundamentalmente en los países más industrializados, se han multiplicado publicaciones que divulgan el modelo desde diversos enfoques, basados en un espectro amplio de disciplinas y estilos de gestión.

Cada una de estas miradas son construidas desde racionalidades dispares que van desde el marketing social y la filantropía, hasta la ética empresaria y el compromiso de la empresa con su contexto.

En la Argentina, la RSE fue incorporada a la agenda de discusiones institucionales y gubernamentales que se desarrollaron a partir de la crisis gubernamental y financiera de 2001. En la actualidad, la temática atraviesa un proceso de desarrollo incipiente que involucra a actores sociales de diversos ámbitos.

Este artículo propone un recorrido por los diversos contextos sociales e históricos que posibilitaron la emergencia de este concepto, y selecciona algunos casos que dan cuenta del impacto que este modelo de gestión empresaria puede generar en la comunidad.

### **El contexto internacional**

El concepto de RSE se inscribe en la línea de cambios culturales que se iniciaron en las sociedades desarrolladas hacia mediados del siglo XX, y que impactaron en la forma de concebir la organización empresaria desde los diversos ámbitos de la sociedad.

Por un lado, en la década de 1980 comenzó a circular abundante literatura de divulgación de la estrategia de filantropía activa, una herramienta de gestión empresaria creada en los Estados Unidos, que sostenía que la empresa privada es una organización interna fundada con el objetivo de producir rentabilidad, y cuya única obligación era rendir cuentas a sus accionistas. Sin embargo, desde los mismos ámbitos empresariales y académicos, y alentada por el crecimiento de la conciencia de los derechos de los consumidores, la estrategia filantrópica fue superada por una nueva concepción de los alcances de la organización empresaria, en la que la empresa es situada como un actor social con responsabilidades de diverso tipo.

En la actualidad, en los Estados Unidos se ha generalizado la formación de asociaciones de consumidores éticos que tienen entre sus funciones la de certificar el grado de ética de las empresas o los productos, y son reconocidos por su legitimidad para rankear a esos productos en escalas que luego publicitan.

En cambio, en Europa, la promoción de la responsabilidad social es realizada tanto por organismos gubernamentales nacionales como por iniciativas del sector privado.

En el ámbito público, los organismos como ministerios de Trabajo, Industria o Economía crean certificaciones sociales y ambientales u otorgan premios que clasifican la calidad de los productos, para lograr que las empresas asuman mayores grados de compromiso tanto con la gestión de los recursos humanos (por ejemplo, por medio de programas de capacitación y desarrollo profesional, y fomentando la calidad de vida de los empleados), como con el cuidado del ambiente (por medio de la reducción de impacto negativo que tienen las actividades que realiza la empresa, el cuidado de los recursos naturales y el empleo de energías y tecnologías alternativas).

Por su parte, las iniciativas privadas, han concretado tres tipos de instrumentos destinados a crear redes de articulación con otras empresas con el objetivo de incorporar criterios de responsabilidad social en esas empresas. También adoptan esta medida las diversas Cámaras, Confederaciones, asociaciones de empleados o empleadores, las organizaciones de empresas o trabajadores que, si bien no tienen como tarea la divulgación de la RSE, la promueven por medio de la creación de premios y la concesión de etiquetas o garantías de RSE. Los instrumentos creados son:

1. etiquetas de comercio justo y equitativo: concedidas a productos que cumplen los requisitos de este tipo de comercio. Este certificado tiene alcance mundial y fue creado por una organización mundial sin fines de lucro. Un ejemplo de esto son las certificaciones específicas para productos genéticamente modificados, mediante las cuales las empresas informan a los consumidores sobre las características biológicas de los productos;
2. etiquetas sociales de alcance nacional: otorgadas a los productos (no a las compañías) que demuestren que en toda su cadena de producción se respetan los cuatro derechos sociales fundamentales-: trabajo no forzoso, trabajo no infantil, no discriminación en el acceso al trabajo y libertad de organización colectiva de los trabajadores;
3. premios a la responsabilidad social: otorgados por los ministerios de Trabajo en conjunto con Federaciones de Industrias, Confederaciones de asociaciones de empleados, Asociaciones de Cámaras de Industria y Comercio, Confederaciones de Pequeñas

### **Criterios que guían los programas de Responsabilidad Social Empresaria en el mundo**

La mayoría de los programas de RSE que se llevan adelante en los Estados Unidos, Europa, Brasil y Chile están dirigidos a monitorear las relaciones laborales y del ambiente. Toman como bases la Declaración Universal de los Derechos Humanos, los principios del Derecho al Trabajo formulados por la OIT, la Convención sobre los Derechos del Niño, y los Principios de la Cumbre de Río sobre el Medio Ambiente y desarrollo sustentable.

En las empresas que adoptan la RSE como parte de la gestión participan todos los interlocutores. Es decir, tanto en la elaboración de los ejes como en la implementación y la estandarización participan ONGs dedicadas a tareas sociales y medioambientales, gremios y sindicatos de trabajadores y de empleadores, representantes de la comunidad de negocios y, en algunos casos, organismos de gobierno.

Sturzenegger, Adolfo, *Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires, Foro Ecuménico Social, 2003. (Adaptación)

Empresas a compañías que hayan implementado iniciativas para integrar a nuevos trabajadores, evitar la exclusión y generar estabilidad en el empleo o a las empresas que tengan la mejor gestión de su acción social. En España, por ejemplo, se establecen diversos rubros empresariales, entre los que se premia la gestión empresarial en relación con productos y servicios (por ejemplo, prestación de servicios especiales a personas desfavorecidas y programas en colaboración con clientes); programas en colaboración con empleados (se considera la financiación conjunta, el voluntariado, actividades cortas de trabajo en equipo y programas con antiguos empleados o jubilados); programas de integración laboral de personas desfavorecidas (se tienen en cuenta las oportunidades de formación y acceso al empleo, la formación profesional y la compra en centros especiales de empleo y empresas de inserción); programas de patrocinio y financiación de proyectos (se consideran los programas que incluyen patrocinio y publicidad, concurso o convocatorias de proyectos, y campañas de obtención de fondos para ayuda en casos de emergencia social y ambiental).

### **El Pacto Mundial**

El Pacto Mundial se formó en 2000 por iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas con el objetivo de convocar a las empresas de todos los países a firmar un compromiso de diez principios universalmente aceptados en las áreas de Derechos Humanos, estándares laborales, ambiente y prácticas anti-corrupción.

En relación con los Derechos Humanos, el Pacto establece que las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales y asegurarse que no son cómplices de su vulneración.

Con respecto a los estándares laborales, las empresas deben apoyar la libertad de asociación de los empleados y reconocer el derecho legítimo de negociación colectiva de los trabajadores; eliminar el trabajo forzoso o bajo coacción, erradicar el trabajo infantil y abolir la discriminación en el acceso y el mantenimiento del empleo.

El Pacto Global también establece en relación con la temática ambiental que las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el ambiente; fomentar iniciativas que promuevan mayor responsabilidad por parte de las empresas; favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

La política anticorrupción establece que las empresas que firmen el Pacto Global deberán trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno. La premisa que sustenta el Pacto Mundial establece que las empresas que asumen estrategias de responsabilidad empresarial en relación con estos temas contribuyen a la construcción de un mercado más estable, equitativo e incluyente, que fomenta sociedades más prósperas.

En sentido estricto, el Pacto Mundial es una iniciativa a la que las empresas pueden sumarse de manera voluntaria para promover mecanismos de desarrollo sustentable y principios universalmente aceptados. Mediante el Pacto, las empresas y ONGs forman parte de una red de partes interesadas en promover el desarrollo sustentable y en generar una plataforma de intercambio de experiencias para su implementación.

### **El desarrollo sustentable**

De acuerdo con los planteos generalizados en diversos ámbitos académicos, de gestión pública y privada, el desarrollo sustentable se basa en cinco ejes, que son la optimización de los recursos, la calidad y la seguridad de los productos, el desarrollo de energías alternativas, el cuidado del ambiente, las relaciones con la comunidad y la gestión corporativa.

La optimización de los recursos tiene que ver con la explotación de recursos no renovables. Para esto, es necesario aplicar tecnologías que permitan optimizar los recursos y no desperdiciarlos. La calidad y la seguridad de los productos se relacionan con el deber ético de la empresa. El cuidado del ambiente es otro eje importante de la empresa y es la punta del iceberg con la cual se comenzó a desarrollar la responsabilidad social empresaria en la década de 1970.

Uno de los fundamentos que sostiene la premisa de la responsabilidad social de la empresa tiene que ver con que, para poder llevar adelante su proyecto, la empresa requiere fundamentalmente de la sociedad, porque esta le aporta un medio social indispensable para su desarrollo; una estructura jurídica para poder llevar adelante diversos contratos; un entorno laboral donde encontrar los recursos humanos; un entorno macroeconómico para el desarrollo de sus negocios, y un mercado para vender su producción. Por esto, la empresa no es concebible sin la sociedad y debe contemplar como obligación mínima actuar responsablemente en temas que incumben a la sociedad.

La empresa debe actuar como miembro integrante pleno de un Estado de Derecho. En otras palabras, en su accionar debe cumplir con la letra y el espíritu de todas las leyes que tienen implicancia en su accionar, como leyes laborales, fiscales, comerciales, regulaciones que existan sobre protección del ambiente, leyes de defensa del consumidor o la competencia, normas legales que emiten las comisiones de valores dirigidas, entre otros objetivos, a lograr un alto nivel de ética en los negocios.

Tal vez uno de los avances más importantes haya sido el Global Reporting Initiative (GRI) que propone la exigencia de que las empresas presenten un triple balance; es decir, además del balance financiero convencional, un balance económico, uno ambiental y uno social, con los impactos de la empresa en estos tres ámbitos.

En esta línea, en marzo de 2008, el Congreso de la Nación aprobó la Ley de Responsabilidad Social Empresaria, que establece que las empresas que cuenten con más de 300 empleados y las que pretendan participar de licitaciones públicas u obtener créditos deberán elaborar un balance social en relación con la gestión de recursos humanos. A su vez, esta Ley establece la emisión de una certificación de empresa “socialmente responsable” y la creación de un premio anual a la excelencia de empresas responsables.

### **Criterios para considerar un índice de RSE en el contexto nacional**

El Índice de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE), representa la estructura de evaluación que deberá ser utilizada para otorgar la certificación de “empresa socialmente responsable”. Este índice estará ordenado siguiendo las grandes dimensiones de la RSE como concepto positivo. Gran parte de los indicadores deben evaluar acciones que denotan responsabilidad social, como las condiciones de trabajo, seguridad y salud de los empleados de una empresa. Sin embargo, el IRSE no debe dejar de evaluar negativamente acciones que denoten irresponsabilidad social, como el marketing publicitario de una empresa que no advierte a los consumidores sobre posibles efectos nocivos de sus productos.

El IRSE debe contener indicadores globales, que serán aquellos que se aplican por igual a todas las empresas, como el cumplimiento de las leyes; mientras que otros indicadores requerirán una especificación sectorial. Así, por ejemplo, no sería un indicador adecuado la cantidad de dinero que una empresa invierta en capacitación laboral, pero sí lo sería la cantidad que disponga por empleado y período. El IRSE incluye mayor número de componentes, mayor variabilidad entre los mismos y de evaluación más difícil que lo que representan índices como el ISO9000 o el SA8000.

Sturzenegger, Adolfo, *Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires, Foro Ecuménico Social, 2003. (Adaptación)

## La RSE en la Cámara Argentina de la Construcción

La Cámara, sostiene como punto de partida que desarrollar la RSE significa, también, planificar las obras públicas, ya que este tipo de inversión es pagada por toda la comunidad; en este sentido, las obras realizadas deben ser evaluadas no solo desde su necesidad económica, sino también social. El crecimiento del sector de la construcción debe ir acompañado por un plan de desarrollo del Estado nacional y provincial. La construcción tiene que acompañar un plan económico, político, social a *nivel país*; es decir, planificar que país se quiere construir, para pensar las obras que se necesitan. Esto es el comienzo de la responsabilidad social empresaria. La Cámara desarrolla este concepto a partir de tres ejes: La *capacitación específica diferenciada*; la *seguridad e higiene laboral* y el *cuidado del ambiente*.

El primer eje, desarrolla la capacitación concebida como un recurso de los procesos organizacionales, una herramienta de gestión y un soporte del quehacer cotidiano; es, por lo tanto, un medio, y no un fin, de las organizaciones productivas. Tiene un rol en el proceso social orientada a los proyectos laborales y, en consecuencia, resulta una oportunidad de crecimiento tanto para las personas como las organizaciones. Un objetivo fundamental es profesionalizar y aumentar la productividad del sector, para esto se apuesta a la mayor capacitación porque si el sector tiene pocos recursos, técnica, profesionalización de sus empleados y uso del ciclo intensivo del capital, se convierte en un sector pobre. Los empresarios, a su vez, deben invertir en sus empresas, incorporar tecnología y trabajar en un marco normativo parejo.

El segundo eje, la seguridad e higiene laboral, implica capacitación permanente y continua en la prevención de accidentes de trabajo y la adquisición de nuevas destrezas y especialidades de los trabajadores. El objetivo final es contribuir a la disminución de los riesgos existentes en las obras en construcción, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de la calidad de vida de los trabajadores del sector.

Para esto, es necesario que el empresario priorice la gestión de la salud y la seguridad desde el diseño y no sólo desde el inicio de la construcción, identifique los factores de riesgo en las obras y logre mejoras visibles y redituables, reconozca la importancia competitiva que tiene una empresa con bajo riesgo de accidente y conozca el marco legal que rige para la salud y la seguridad ocupacional en la industria de la construcción y las responsabilidades de los diferentes actores del sector.

El tercer eje que desarrolla la cámara en relación con la RSE es la concientización del cuidado del ambiente.

La Cámara ha iniciado un programa de acciones para difundir este tema de en la región. Se consideran centrales aspectos como la detección temprana de catástrofes, los sistemas de defensa y ayuda, la adaptación de los habitantes a las nuevas condiciones socioambientales y el análisis de aspectos jurídicos referidos al tema. Todas estas cuestiones son herramientas indispensables para la gestión y la planificación de proyectos de obras civiles, en relación con las necesidades ambientales.

Estos tres ejes forman parte de un nuevo enfoque en la producción que persigue generar valor. Valor social para los bienes físicos que se construyen y se dejan para la comunidad y para la fuerza de trabajo.

## VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

# Una casa, un barrio, una comunidad de pertenencia

En el marco del Plan Federal de Viviendas, entre los años 2005 y 2007, se llevó a cabo la construcción de 1.380 viviendas en el barrio obrero Santa Catalina de la localidad de Lomas de Zamora.

Se trató de una experiencia particular porque no consistió solamente en un despliegue técnico propio de la construcción y de su ejecución, sino que fue implementada a partir de un diagnóstico, del que surgieron las necesidades de la comunidad.

Para esto, se estableció un convenio entre las empresas constructoras y la Universidad Nacional de Lanús con el objetivo de que estudiantes avanzados de la carrera de Trabajo Social capacitaran a los vecinos en el uso y mantenimiento de las nuevas viviendas. A partir de esas evaluaciones se acordó con las familias la metodología del traslado. Primero, se trasladaron 600 familias (250 se mudaron a barrios cercanos y 350 se trasladaron a un barrio transitorio próximo al asentamiento, construido ad-hoc por la empresa encargada de la construcción).

Aunque el traslado fue complejo, se procuró que las viviendas transitorias contaran con las condiciones necesarias para que se mejoraran, aun provisoriamente, las condiciones en que las familias vivían.

Se conformó un equipo de trabajo para realizar un relevamiento social de las familias que habitaban el barrio transitorio. Dos mil personas fueron relevadas (1.100 adultos y 900 niños) para conocer la distribución de la población en relación con la edad, el sexo, el nivel de instrucción, el estado sanitario y la escolaridad.

Durante el período en que las familias permanecieron en el barrio transitorio se trabajó intensamente con la comunidad atendiendo sus demandas sociales en las distintas áreas. En este sentido, se acompañó a la comunidad en las diversas diagnósticos realizados. Por este motivo, se articularon diversas tareas en relación con problemáticas de violencia, deserción escolar, adicciones, discapacidad, indocumentación y acceso a la atención de la salud.

En cuanto a la documentación de las personas, se realizaron acompañamientos de argentinos y extranjeros, para

la obtención de su DNI. Respecto de la salud, el municipio instaló un trailer sanitario municipal para implementar Atención Primaria de la Salud; desde allí se efectuó la provisión de medicamentos dentro de los planes que el municipio ejecuta en el partido.

En las áreas de desarrollo humano se habilitó una casilla y un espacio para uso de toda la comunidad (SUM) donde se llevaron a cabo diversas actividades: además de entregar ayuda alimentaria, se ejecutó el "Plan nacional de alfabetización para adultos y jóvenes mayores no alfabetizados" con el apoyo de estudiantes de la Universidad y se brindó apoyo escolar al nivel primario, efectuado por un maestro voluntario, entre otras.

Con el objetivo de contribuir en la generación de un sentido de pertenencia se realizaron recorridos con los futuros propietarios al nuevo barrio y visitas a las viviendas. Se mantuvieron charlas permanentes con los vecinos para intercambiar opiniones, escuchar sugerencias y fomentar la participación de todos.

El traslado de las 350 familias que estaban en el barrio transitorio y las 250 familias que se habían mudado fuera del barrio a sus viviendas definitivas, fue la última etapa del proceso. Así, se las acompañó en este nuevo proceso de "desarraigo-arraigo" conteniendo a los grupos familiares para que logren alcanzar con éxito su inserción definitiva en su nueva casa y se continuó atendiendo sus problemáticas sociales. Por último, se corroboró nuevamente la documentación otorgada por el municipio que acreditaba las adjudicaciones.



## RSE, una estrategia para las empresas centrada en la comunidad

En este diálogo se abordan algunas definiciones de la organización empresarial, su relación con el entorno, su determinación socioeconómica y sus obligaciones sociales, todos ejes que sitúan la RSE como herramienta de la gestión de empresas.

-¿Qué significado tiene el concepto de Responsabilidad Social Empresarial y cuál es su origen?

- La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) forma parte de un proceso cultural amplio que ocurre al interior del mundo de las empresas, por esto, no resulta sencillo definir un momento de nacimiento preciso del concepto. Para ver su conformación podemos remitirnos a la idea de Estrategia Competitiva Empresarial (ECE) que puso en relación la empresa con su entorno. Este concepto que comenzó a circular en el ámbito académico en la década de 1970, en universidades de los Estados Unidos y de algunos países de Europa. Después, en las décadas de 1980 y 1990, en las áreas de gestión de empresas se instaló el concepto de RSE como una de las herramientas de la gestión de empresas, es decir, comienza a formar parte de lo que se denomina la *estrategia empresarial*. En la actualidad, la RSE se articula con varios campos de la gestión y la administración de empresas.

-¿Cuáles son esos campos que forman la gestión de una empresa?

-Justamente, las prácticas que se realizan desde la dirección de una empresa, el marketing social, la dirección por objetivos, la planificación estratégica. Pero hay un concepto central que se incorpora para que pueda emerger la RSE como parte de la gestión que es el *análisis de la cadena de valor industrial*. Este análisis significa que un empresario pueda pensar, por ejemplo, ¿dónde opera mi empresa? ¿Cómo se relaciona con el medio en el que está inserta? ¿En qué contexto macroeconómico opera la empresa? ¿En qué condiciones ambientales, de seguridad de las personas, de desarrollo humano realiza su función la empresa? ¿Con qué grado de responsabilidad social lo hace? Todo esto instala el concepto de RSE en su contexto.

### La empresa como actor social

-¿Cómo se puede definir la figura de la empresa a partir del concepto de RSE?

- Desde el punto de vista económico, una empresa es un proyecto de inversión de capital que alguien hace para generar una labor productiva o de servicios, con el objetivo de lograr una maximización de los beneficios, una rentabilidad. Para esto, una empresa se encarga de administrar riesgos económicos y financieros. Pero la defini-



**Hugo Sarri**

Director de la consultora HSG CONSULTING. Licenciado en Administración por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Doctorando en Administración (UBA). Coordinador del Máster en Marketing Estratégico de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) y profesor a cargo del programa de Dirección de Empresas (Escuela de Negocios, UCES). Docente de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA). Capacitador de empresas locales y extranjeras.



**Está instalado en la sociedad que las empresas tienen obligaciones fiscales, pero en el contexto contemporáneo tienen también obligaciones sociales.**

ción depende también del enfoque o de la disciplina con que uno la analice. Históricamente, dentro del área de la administración, la concepción predominante de empresa fue la de *un mundo interno interactuando con el entorno*, de forma no muy abierta, más bien con cierta opacidad. Al compás de los cambios culturales y sociales que ha vivido el mundo en las últimas décadas, tanto en el plano de las ideas como en la práctica, la empresa empieza a tener algún grado de responsabilidad sobre lo que pasa en el entorno, aunque, en algunos ámbitos, todavía es una idea difusa. Por ejemplo, está instalado en la sociedad que las empresas tienen obligaciones fiscales, pero en el contexto contemporáneo no podemos dejar de lado que también tienen obligaciones sociales.

-¿Por qué una organización que fue creada para obtener beneficios económicos comienza a preguntarse acerca de su rol social o del impacto que tiene su actividad en el entorno?

-Bueno, la pregunta por el rol social de la empresa es algo que tiene que ver con su inserción en la comunidad y con los cambios en el plano cultural, cambios en las ideas, demandas de la sociedad, de asociaciones de consumidores, por ejemplo.

Desde el punto de vista de la estructura social, una empresa es también una organización social conducida por personas, y un actor social en el marco de la sociedad. Entonces, la dinámica de la empresa supone la responsabilidad, lo que ocurre es que al concentrarse el empresario en la administración de riesgos relacionados con su negocio, muchas veces, en economías menos desarrolladas, se relega el cuidado de los impactos y los riesgos sociales y ambientales que genera la actividad que realiza la empresa.

Desde el punto de vista cultural, las sociedades experimentan cambios cada vez más rápidos a escala global, por ejemplo, algo que podemos ver en la rapidez con que circula la información, en como cambian las reglas de juego constantemente. En esto, no podemos dejar de lado los cambios en las políticas macroeconómicas globales. Y no es lo mismo trabajar en RSE en el contexto de países emergentes que en los países industrializados.

Desde el punto de vista micro, hay un primer punto que tiene que ver con los principios éticos de la filosofía de cada empresa. Por ejemplo, ¿cuáles son los propósitos organizacionales desde el punto de vista de la dirección? ¿Con qué grado de moralidad actúa mi empresa o la organización que dirijo? Estos criterios son valorativos, pero sirven para analizar las prácticas cotidianas que genera la empresa, en la convivencia, a nivel de los recursos humanos, y en los objetivos, a nivel de otros interlocutores, como los clientes, los proveedores, la competencia, el Estado, entre otros. Cuando uno habla de la dirección y de la gestión ética de una compañía, tiene que tomar en cuenta la identidad y la visión de la compañía, en el lugar que opera. Por ejemplo, se trata de preguntar acerca de cuáles son los propósitos de la empresa; qué planes de acción se diseñan para lograrlos. Hoy por hoy hay clientes que comienzan a fijarse en la imagen de las empresas antes de comprar sus productos o servicios. Los niveles de dirección tienen que contemplar esto en sus estrategias, porque los clientes tienen acceso a más formación, están más capacitados y tienen mayores niveles de demanda.

### **Formular una estrategia para actuar de manera responsable**

-Entonces, ¿qué lugar ocupa la RSE en esta estrategia? ¿Todas las empresas deben tener una estrategia?

-Efectivamente, más allá de si uno tiene una pequeña o gran empresa, es necesario formularse la pregunta "¿es necesario que nuestra empresa tenga una estrategia?". Muchas veces, cuando llego a una empresa como consultor, noto que la dirección está muy metida en el día a día; los problemas y los temas del corto plazo no dejan tiempo para anticipar, para coordinar, para conocer las características del mundo en el que opera. En

otros casos, en cambio, la estrategia está intuitivamente; no está escrita en ningún lado, no hay manuales, pero hay un norte, se ve claridad en la toma de decisiones.

Con respecto a la relación entre la estrategia y la RSE, que puede ser parte o no de una estrategia empresarial, es importante saber que tener una estrategia tiene que ver fundamentalmente con la ventaja de “saber a dónde vamos”, “cómo queremos ser”, “qué objetivos tenemos en el mercado”, “cuál es el comportamiento de los consumidores y cómo nos vamos a mover en relación con ese comportamiento”. Y sirve para tener práctica, para tener planes de acción, para tener un patrón, una hoja de ruta para saber qué decisiones tomar. Es decir, la empresa, que fue concebida para tener beneficios económicos se debate acerca de por qué es necesario tener una estrategia. Por ejemplo, tener una política transparente de desarrollo de los proveedores es parte de la RSE, ¿voy a desarrollar el trabajo con los proveedores? ¿Voy a desarrollar mis clientes con productos o servicios con mejor calidad? Esto está incluido en la formulación de la estrategia y es necesario porque uno como consultor puede hablar y hablar sobre la RSE, pero tiene que haber un compromiso, una inversión de tiempo, esfuerzo y dinero por parte de la empresa; la responsabilidad debe estar en su filosofía o en su mística, en las personas que la integran, independientemente de su tamaño o del nivel de impacto que tenga en la comunidad.

### Los contextos de la Responsabilidad Social Empresaria

-¿Hay aspectos que distingan la Responsabilidad Social Empresaria entre los países más industrializados y los emergentes?

-Sí, por supuesto. Hay diferencias netamente económicas, de regulación de los modelos de administración en cuanto a su dirección, y diferencias culturales que tienen que ver con la estructura social, y con el plano de las ideas, con cómo entienden las personas cuestiones éticas muy vinculadas con la RSE. Uno de los factores que inciden en esto es el desarrollo educativo de los consumidores de productos y servicios. En los países más industrializados, en los últimos años se han dado cambios fuertes en los consumidores, en su conciencia, en la reputación que dan los consumidores a las empresas. Por ejemplo, en los Estados Unidos hay más de mil asociaciones de consumidores éticos que rankean en responsabilidad a las empresas. Son consumidores informados, cada vez más demandantes, que se proponen ejercer el consumo responsable. El caso de fraude contable por parte de la empresa ENRON contra las personas que habían invertido en acciones de la Bolsa a título de esa empresa, ha sido una de las causas más determinantes de este crecimiento de conciencia de los estadounidenses en exigir responsabilidad a las empresas. En economías que no son muy desarrolladas, pero sí más maduras o más organizadas desde el punto de vista económico, como los casos de Chile y el Brasil, el empresario puede, de alguna manera, planificar mejores estrategias que lo vinculen mejor con la comunidad en la que está inserto, con la cual trabaja. Esto es importante porque la RSE no significa que las empresas tengan que ser *héroes* o que tengan que resolver los problemas que no pueden resolver y que no le corresponde resolver.

-¿Qué nivel de conciencia hay en la Argentina con respecto a estos problemas?

-La Argentina está dentro del grupo de países en los que comienzan a tomar visibilidad problemas de responsabilidad social empresarial que en el mediano y largo plazo pueden ser crónicos. Por eso, las empresas deben comenzar a contemplar, dentro de su estrategia, la herramienta de RSE que le permita tener un desarrollo sustentable, y con un perfil más abierto, comprometido y fundamentalmente ético. Acciones que tengan que ver con su faz de actor social. Y no son razones filantrópicas las que mueven a las empresas a incorporar la RSE, sino la necesidad de promover un desarrollo sustentable. Y esto, tomando en cuenta que lo que mueve a una empresa es *rentabilidad y crecimiento*; hablamos de RSE, no pensamos en la búsqueda de empresas-héroes;

**No son razones filantrópicas las que mueven a las empresas a incorporar la RSE, sino la necesidad de tener un desarrollo sustentable.**

**La RSE implica un compromiso, una forma de lazo social que establece la empresa en relación con la comunidad.**

se trata de generar desarrollo sustentable sobre la base de tres pilares: economía y finanzas (rentabilidad y crecimiento), ambiente y sociedad. En la confluencia de estos tres ámbitos se encuentra el desarrollo sustentable. Ahora bien, todos sabemos que para el mundo organizacional hay nuevas realidades: ¿cómo retengo empleados a los que capitulo, en quienes invierto? ¿Cómo retengo a un proveedor en quien invierto, confío, encomiendo parte de mi producción? Porque ese proveedor también está relacionado con otras empresas... ¿Cómo me relaciono con la comunidad? Pensemos por ejemplo, en ciudades más chicas, donde las empresas son centros neurálgicos de la actividad social y económica de las familias.

-¿Cuáles son los temas en los que las empresas tienen obligaciones sociales?

-El mundo en el que funcionan las organizaciones empresarias demanda que estas incluyan en sus estrategias empresariales las variables ambientales, de recursos humanos, sociales. Un empresario va mal si no ve estas cuestiones; si no se compromete con el mundo que lo rodea, no va a tener buenos resultados. Si leemos el diario, vemos como día a día el mundo presenta cada vez más demandas sociales. El punto es ver cómo toma cuerpo la ética en el contexto empresarial, cómo un empresario puede pensar en elementos que lo ayuden a actuar de manera ética; por ejemplo, qué valores circulan entre las personas que la integran, de qué manera pueden actuar responsablemente. En el mediano plazo esto irá influyendo en los resultados que puede obtener una compañía. Esto tiene que ver con la relación entre la calidad empresarial y la calidad de vida. Si las empresas no se comprometen a producir la mejor calidad posible al mayor cuidado de los intereses comunitarios o ambientales, bueno, la calidad de vida estará afectada.

-¿Cómo puede objetivarse esa responsabilidad? ¿En qué características puede verse que una empresa tenga RSE?

La RSE es un *viaje* que un empresario inicia para tener un desarrollo sustentable en su empresa. Para poder realizarlo, debe hacer planes, fijar una estrategia. Y, en algún momento, cuando uno traza una estrategia en relación con RSE, tiene que medir cómo se desarrolla el proceso, cómo avanza, cómo impacta. En varios países desarrollados hay estándares, índices, distintas fuentes confiables que certifican RSE. Si alguien se quiere autoevaluar en relación con la RSE, hay un estándar que sirve para pensar en qué lugar uno puede ubicar a su organización empresaria.

1. Un primer nivel, que es la filantropía. Por ejemplo, apoyar económicamente una o varias causas sociales o culturales, independientemente de que la empresa esté relacionada con ella. Sin embargo, este es el nivel más singular, más circunstancial y más aislado de lo social.
2. Un segundo nivel de inversión en la comunidad en la que se encuentra la empresa, para resolver un problema de la comunidad, y para proteger un interés de la empresa.
3. Iniciativas comerciales en la comunidad para apoyar el éxito de la organización y el trabajo de una organización de la comunidad. Por ejemplo, una empresa vinculada a temas de educación coordina una iniciativa comercial con una fundación que promueve la mejora de los índices de alfabetización. Es una iniciativa comercial en la comunidad que aporta a una causa social y mejora la imagen de la empresa. Indirectamente, la comunidad, por medio del consumo, aporta a esa causa, y se involucra con el tema.
4. Producir bienes y servicios que generen un consumo responsable por parte de los consumidores. Esto se observa cada vez más en los rubros de alimentos, medicamentos. También hay algunos casos de indumentaria. De alguna manera, la RSE implica el compromiso, una forma de lazo social que establece la empresa en relación con la comunidad.

## VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

# Un Centro comunitario para promover el encuentro



Pbro. Jorge González, párroco del Centro comunitario San Cayetano.

El Centro Comunitario del barrio Savoia nació hace dos años como un proyecto de la comunidad parroquial de la Inmaculada Concepción de María, de la localidad de City Bell. El apoyo de la Cámara Argentina de la Construcción, que eligió esta iniciativa entre otras, fue fundamental, prácticamente significó los cimientos del proyecto, porque sin un empujón tan importante hubiera sido imposible. A partir de este impulso, se fueron abriendo otras puertas. El local hoy está destinado a un lugar de encuentro en el que se puedan proyectar distintas iniciativas para el bien de la comunidad. Se construyó al lado de la capilla de San Cayetano del barrio, que tiene toda esa dimensión del trabajo y del trabajo con lo más pobres.

Atendemos a más de 100 familias, que están censadas. En el Centro organizamos un lugar donde recolectamos ropa y alimentos; semanalmente, las familias del lugar vienen a buscarlos, entonces, logramos una relación directa y cotidiana con la gente. También brindamos apoyo escolar y trabajo con fonoaudiólogas, armamos una biblioteca popular y un pequeño centro de computación, con el fin de incluir a la gente del barrio en las nuevas tecnologías. El personal que trabaja es voluntario y el principal inconveniente es no tener un respaldo oficial con títulos; por esta razón, la gente empieza, pero muchas veces abandona.

En este último tiempo, además, firmamos un contrato con la UNLP para implementar asistencia legal; con abogados y estudiantes que hacen sus prácticas, se logró conseguir la documentación para mucha gente del barrio y atender cuestiones legales.

El tema central, es que hoy estamos enfrentando crisis que no son puntuales, sino que se arrastran y en este

sentido, cuesta mucho cambiar la mentalidad. Hay una idea instalada en los barrios de asistencialismo, tal vez porque la gente lo ha vivido así desde el poder. A partir de este modelo, hay cosas que se solucionan directamente en épocas de elecciones, y esta idea nos ha tirado abajo varios emprendimientos. Para darles un ejemplo, teníamos un proyecto que se llamaba Manos Unidas, que consistía en otorgar pequeños préstamos a mujeres para microemprendimientos. Luego, ellas se tenían que hacer responsables de mantenerse en contacto y después devolver estos préstamos a muy bajo costo; obviamente, el objetivo aquí no era monetario. En ese momento, se gestionó el Plan Trabajar y nosotros, desde la Diócesis, les estábamos exigiendo que se muevan y estos planes, de algún modo, proponían lo contrario.

Trabajar contra esta mentalidad es muy complejo. Es luchar contra la inmovilidad de la gente, para eso hay que tener perseverancia y paciencia y revalorizar la gratuidad, entender que uno está trabajando gratuitamente por el bien del otro; y esto es lo único que te puede animar. No es buscar la filantropía, sino entender que el otro tiene derechos. Hay un cambio de perspectiva y aquí el Estado es el que tiene que tener políticas serias que impulsen a los demás agentes a poder seguir. Nosotros tenemos el capital humano, estamos en el lugar, hay buena disposición pero cuesta articular, y eso es fundamental. La pobreza no es solo un problema de recursos, es un problema de cultura y esto es un gran desafío. Antes no teníamos techo para trabajar con seriedad. Hoy, con un techo cómodo, tenemos más posibilidades de encuentro.