



Academia. Revista Latinoamericana de
Administración

ISSN: 1012-8255

esalgado@uniandes.edu.com

Consejo Latinoamericano de Escuelas de
Administración
Organismo Internacional

Roitstein, Florencia

La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades Corporate social
responsibility in Argentina: tendencies and opportunities

Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 32, 2004, pp. 5-28

Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración
Bogotá, Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603202>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Florencia Roitstein
*Profesora titular de la cátedra
Responsabilidad Social Empresarial,
en la Escuela de Negocios del Instituto
Universitario IDEA,
Buenos Aires, Argentina
esda@ideamail.com.ar*

***La responsabilidad social
empresarial en Argentina:
tendencias y oportunidades***
***Corporate social
responsibility in Argentina:
tendencies and opportunities***

RESUMEN

La relación entre empresa y sociedad y la noción de desarrollo sustentable y capital social que evocan la necesaria toma de conciencia por parte de las empresas de una perspectiva a largo plazo que contemple no sólo la construcción de valor para los accionistas, sino para el conjunto de actores sociales que están ligados directa o indirectamente a su contexto de actividad, pareciera ser una concepción relativamente reciente en el escenario local. La diversidad conceptual existente y la creciente visibilidad de acciones en el área de la RSE –responsabilidad social empresarial– hacen necesario clarificar y sistematizar el estado del arte. Con este objetivo, se ha realizado un levantamiento (basado en entrevistas en profundidad y entrevistas semidirectivas) y un análisis de las estrategias y acciones en RSE llevadas a cabo por las diez empresas líderes en imagen en el ámbito local.

La investigación realizada muestra en forma contundente que la incorporación de temáticas sociales a las prácticas de negocio es un área de desarrollo desde hace ya varios años. En ese sentido, las empresas con mayor prestigio del país vienen realizando acciones en esta área con anterioridad a que esta dimensión del negocio corporativo cobrara la visibilidad actual.

A partir de esa hipótesis, y con desiguales desarrollos, se ha formulado el concepto de marca solidaria o marca social para señalar cómo en la actualidad el capital simbólico de una empresa cobra especial relevancia, dado que legitima, con un sustento de confianza, tanto sus potencialidades como

sus efectivas riquezas materiales. De allí que hoy, la inserción plena y competitiva de una marca en los escenarios reales y potenciales depende, en buena medida, de su capacidad para generar estrategias que optimicen y exploten su capital simbólico.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial (RSE), contrato de confianza, capital social, diferenciación y competitividad corporativa.

ABSTRACT

The relationship between business and society, the notion of sustainable development and social capital, evoking the necessity of making business aware of a long-term view contemplating not just constructing value for shareholders but also the set of social actors directly or indirectly linked to such context, seems to be a relatively recent notion in the local scenario. Existing conceptual diversity and growing visibility of action in the area of corporate social responsibility has made it necessary to clarify and systematise the current state of the art. Ten leading companies in terms of image within the local setting were thus surveyed (based on in-depth and semi-direct interviews) and an analysis was undertaken of its strategies as well as its actions.

The research overwhelmingly showed that incorporating social topics into business practice has been a developing area for several years now. In this sense, companies having the greatest prestige in the country have taken action in this area prior to this dimension of corporate business having attracted its current level of visibility. The concept of brandname-solidarity or social brandname has been formulated from this hypothesis to signal how companies' symbolic capital gains special relevance, given it legitimises (sustaining confidence) both its potential and its effective material wealth. Thus the full and competitive insertion of a brandname into real and potential scenarios depends to a great extent on its ability to generate strategies capable of optimizing and exploiting its symbolic capital.

Key words: corporate social responsibility (CSR), confidence contract, social capital, corporate differentiation and competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La relación entre empresa y sociedad como área de trabajo en la definición de políticas empresariales pareciera ser una noción relativamente reciente en el escenario local –de

la misma manera en que la noción de desarrollo sustentable y capital social— que evoca la necesaria toma de conciencia por parte de las empresas de una perspectiva a largo plazo que contemple no sólo la construcción de valor para los accionistas, sino para el conjunto de actores sociales que están ligados directa o indirectamente a su contexto de actividad.

Esto significa un cambio en el paradigma de intereses de la empresa, que ya no sólo debe dar resultados y satisfacciones a corto plazo a sus accionistas, sino también al conjunto de los actores sociales: sociedad civil, consumidores, sector público y proveedores. Ahora bien, este reposicionamiento social del mundo corporativo exige del mismo un compromiso de acción claro en favor de la creación de asociaciones sociales que se inscriban en el mejoramiento sistemático de la calidad de vida de las comunidades. Esta manera *de hacer y ser empresa* es comúnmente denominada responsabilidad social empresarial (RSE) o empresa ciudadana.

Tanto la literatura internacional como la local muestran que las estrategias de RSE pueden tener como correlato una pluralidad de prácticas corporativas que varían de una empresa a otra en función de un conjunto de variables tales como: la centralidad social de la empresa, la especificidad propia del sector a la que pertenece, sus valores corporativos, su cultura organizacional, su historia particular, la cercanía con los consumidores y los atributos de marca que cada empresa se propone desarrollar.

La diversidad conceptual existente y la creciente visibilidad de acciones y programas en el área de la RSE hacen necesario clarificar el estado del arte para poder favorecer y acompañar el surgimiento de nuevas iniciativas que se inscriban en el mediano y largo plazo y, por tanto, contribuyan al mejoramiento sostenible de la sociedad argentina.

Con este objetivo, el Instituto Universitario IDEA se propone presentar los resultados cualitativos de un levantamiento y análisis sistemático de la información sobre las estrategias y acciones en RSE llevadas a cabo por las empresas líderes en el ámbito local.

La muestra sobre la cual se ha realizado este estudio está compuesta por las empresas con mejor imagen en nuestro país. Dos razones importantes justifican el criterio utilizado para la construcción de la muestra: por un lado, consideramos que podría existir una relación significativa entre el hecho de tener una fuerte imagen en la opinión pública y el desarrollo de una estrategia y prácticas de RSE, y por el otro, que si las empresas líderes están asociadas a un importantísimo número de empresas proveedoras, las mismas funcionan como referente y modelo de comportamiento corporativo para el resto del sector empresarial local. Por esta razón, analizar su situación actual nos permitirá prever cuál será la tendencia local en cuanto al desarrollo de la RSE a nivel más general.

Los resultados que se presentan en detalle en este trabajo permiten conocer la situación actual y visualizar las tendencias posibles en cuanto al desarrollo de las relaciones entre empresa y sociedad. En este sentido, la interpretación y el análisis realizado contribuye a trazar una línea distintiva entre los mitos y las creencias que circulan en el ámbito local y las realidades muchas veces más complejas de las prácticas corporativas cotidianas. En efecto, una profunda mirada a los datos obtenidos nos permite estimar que, si bien la perspectiva de la RSE es una temática que ha desafiado la manera histó-

rica de concebir las múltiples relaciones existentes entre empresa y sociedad, aún sigue siendo un paradigma en vías de integración a la manera de ser y hacer empresa en Argentina de hoy.

I. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El estudio ha tenido como objetivos:

1. Definir la extensión conceptual de la RSE en Argentina.
2. Comprender las motivaciones y el interés de las empresas en el área de RSE.
3. Realizar un levantamiento empírico de información que permita establecer las características de las prácticas de RSE de las empresas formadoras de tendencia.

II. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudio se sitúa en una perspectiva cualitativa y sistemática de exploración. En este sentido, se centra en una perspectiva sociológica basada en la articulación entre la empresa y el sistema sociocultural, ya que la RSE es una noción socialmente *en construcción* y doblemente determinada tanto por la cultura organizacional y la identidad de la empresa, como por la estructura social en la cual se operacionaliza.

Las técnicas para llevar adelante la recolección de datos incluyeron la utilización de dos metodologías bien establecidas: entrevistas en profundidad y entrevistas semidirectivas (cuestionario compuesto por preguntas con escalas y preguntas cerradas). La utilización de estas técnicas nos obliga a dar una cierta libertad al entrevistado para facilitar la aparición de diversas opiniones, informaciones, descripciones de experiencias y comportamientos que forman parte de nuestro objeto de estudio.

El trabajo de investigación consideró un conjunto de características de las empresas en cuestión, las cuales incluyen: nivel de presupuesto asignado según su rentabilidad, dispersión geográfica, rubro industrial, productos y/o servicios que ofrece, características y origen de sus capitales y dotación.

La información recogida a través de las entrevistas, cuya duración media fue de dos horas, se complementó con el análisis de distintos materiales de comunicación, tales como boletines, informes de actividades, comunicaciones internas, memorias y páginas *web*. Esta investigación se realizó durante los meses de febrero y marzo del año 2003.

III. EMPRESAS QUE PARTICIPARON DE LA INVESTIGACIÓN

Las empresas que se presentan a continuación fueron ordenadas según el ranking de imagen de *Clarín* (2002) como las empresas más admiradas de Argentina y la encuesta de imagen del *Financial Times*:

1. **Capitales extranjeros:** Coca Cola, Repsol YPF, Unilever, American Express, Daimler Chrysler, Ford y Telecom.
2. **Capitales nacionales:** Arcor, Techint, Quilmes¹, Pérez Companc y Mastellone.

El ranking de *Clarín* (2002) de las 100 empresas más admiradas de Argentina se realizó entre junio y agosto del año 2002, con la participación de 348 ejecutivos con cargos jerárquicos.

La fase cualitativa del ranking se basó en entrevistas en profundidad, en las que los encuestados debieron responder sobre varios indicadores (atributos) asociados al prestigio: la calidad de los productos y/o servicios (20%), la solvencia económica y financiera (17%), la creatividad en la gestión comercial y el marketing (14%), la honestidad y ética empresariales (10%), la capacidad de adaptación a la crisis económica (10%), la calidad gerencial (8%), la trayectoria (8%), la proyección de futuro (8%) y la relación con la comunidad y el medio ambiente (5%).

IV. LINEAMIENTOS TEÓRICOS

Las corporaciones modernas desempeñan un rol crucial en el seno de las democracias contemporáneas. En consecuencia, su grado de responsabilidad frente a los diferentes actores sociales afectados por sus actividades ha suscitado una gran controversia.

En efecto, la globalización y los escándalos de corrupción sucedidos en varias de las más grandes corporaciones multinacionales, ha llevado a cuestionar el modelo tradicional y predominante de hacer empresa cuya visión fue bien sintetizada por Milton Friedman: “El objetivo de las corporaciones es maximizar y optimizar sus niveles de beneficios económicos” (1970, 32).

La globalización ha tenido, sin lugar a dudas, un gran impacto en el creciente desarrollo de la RSE. Dos aspectos de la misma, parecieran tener un lugar preponderante:

1. El nivel de centralidad social y la dispersión geográfica de las empresas multinacionales que producen y comercializan productos y servicios en una diversidad de culturas.

En cada país donde opera, y desde la perspectiva de superar el modelo tradicional de hacer la empresa, la institución debe favorecer el desarrollo de una relación de proximidad que le permita integrarse a la sociedad y ser parte integrante de ella. La empresa debe demostrar, a través de acciones claras, su sensibilidad e interés por la comunidad donde opera desarrollando una “política de buenos vecinos”. Sólo así podrá operar y ser

¹ Se toma como empresa de capitales argentinos, pues su estrategia de relación con la comunidad es anterior a su reciente venta parcial a capitales extranjeros.

verdaderamente competitiva y sustentable. Esta presencia, por un lado productiva y por otro comercial y financiera en el mercado global, obliga a las empresas a establecer un código de ética y de conducta que sea adaptable a las variaciones legales y culturales que atraviesan el universo globalizado.

2. La globalización de la información y como consecuencia la instantaneidad con la cual los hechos corporativos, tanto errores como aciertos, que se suceden en un punto del planeta, son accesibles al conjunto con sólo unos pocos minutos de diferencia.

Por esta razón cada problema que la empresa tenga que enfrentar será potencialmente comunicado a escala global y tendrá en consecuencia un impacto, positivo o negativo según el caso, en el capital simbólico y en la legitimidad social de la empresa en cuestión. En ese sentido, cultivar el capital simbólico de la corporación fortaleciendo el contrato de confianza social globalizada es también un fuerte reaseguro para prevenir posibles situaciones de riesgo que puedan suscitarse en el futuro.

Fundamentalmente, son estas variables las que se consideran han llevado a un quiebre histórico en la manera de hacer empresa. Atrás han quedado los días en los cuales las empresas gestionaban sus operaciones a la sombra del resto de la sociedad. La globalización llevó a las empresas a tener un grado de exposición social y una visibilidad mundial nunca antes experimentados.

Como consecuencia de su protagonismo y de su presencia global, los diferentes actores sociales han comenzado a exigir/pretender de las empresas la construcción de un nuevo y más comprensivo contrato social. En efecto, el contrato económico entre empresa y sociedad, basado en la construcción de valor, generación de empleos y responsabilidad en el pago de impuestos, ha demostrado ser limitado e ineficiente en lo que respecta a la satisfacción de las expectativas de la sociedad (consumidores reales y potenciales). Como lo sintetiza Adolfo Sturzenegger, del Foro Ecuménico Social sobre Responsabilidad Social, “el óptimo privado ya no coincide con el óptimo social” (2003).

Este quiebre, producido en el imaginario social del lugar que durante años han tenido las empresas, dio lugar a la aparición de variadas perspectivas tendentes a optimizar y a generar mayores niveles de eficiencia en la relación entre empresa y sociedad. Probablemente la que ha encontrado mayor sensibilidad global es la que busca favorecer un fuerte proceso de resignificación social de los roles y las responsabilidades que, como actores sociales, deben desarrollar las empresas si pretenden mantener y profundizar el capital simbólico y la reputación de marca que las hizo llegar hasta nuestros días. Prueba de esto es el fuerte desarrollo que ha adquirido el concepto de “empresa ciudadana” o “responsabilidad social empresarial”.

Este estudio basó su análisis teniendo en cuenta la siguiente definición de la RSE:

La RSE es el vínculo que cada empresa, como actor social, establece y cultiva con sus *stakeholders* –empleados, clientes, proveedores, vecindad en la cual opera–

con el fin de constituir una red de vínculos sociales que favorezcan la competitividad y el negocio de la empresa a largo plazo, al mismo tiempo que contribuyan a mejorar en forma sustentable las condiciones de vida de la sociedad.

Lo que se busca con la RSE es abrir la empresa hacia la comunidad para desarrollar y profundizar los vínculos entre ésta y sus *stakeholders* y en conjunto mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

La RSE apunta a generar una relación de socios que combine los recursos y las competencias de la empresa y del conjunto de actores sociales en pos del desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas, para así poder ofrecer soluciones a los problemas sociales estructurales que obstaculizan el desarrollo de la sociedad y la continuidad y/o el mejoramiento del negocio de la empresa en el marco de esa sociedad.

En conclusión, las políticas y acciones de RSE se inscriben en el fortalecimiento de la estrategia de negocio de la empresa al integrar en su estrategia territorial una diversidad de voces provenientes de sus redes sociales. De esta manera, y con el objetivo de acrecentar el prestigio y el negocio y participar activamente en la mejora de las condiciones de vida de la comunidad en la que opera, la empresa favorece la construcción de una cultura organizacional que transmita una imagen institucional con atributos individuales que fortalezcan su reputación social, amplíen su credibilidad y consecuentemente acrecienten su grado de legitimación social. De esta manera, la empresa diversifica los atributos de su marca a fin de trazar un territorio de soberanía que la diferencie positivamente mejorando sus niveles de competitividad y asegurando el retorno de la inversión realizada no sólo para sus accionistas sino para el conjunto de sus *stakeholders*.

V. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

1. De las 12 empresas analizadas, 7 son de capitales extranjeros y 5 de capitales nacionales.
2. La empresa de mayor antigüedad tiene 50 años en el mercado local y la más joven 12 años.
3. Facturan aproximadamente 10.000 millones de dólares anuales.
4. La mayoría tienen contacto con el consumidor final.
5. Sumadas generan empleo directa e indirectamente a más de 100.000 personas.
6. La presencia geográfica del conjunto abarca la totalidad del territorio argentino.
7. Todas tienen una estrategia y un presupuesto definido para operar en el marco de la RSE.
8. El modelo de gestión en RSE es típicamente una mezcla programática en la que predominan las acciones de desarrollo social (largo plazo) que coexisten con acciones de filantropía (puntuales).
9. La mayoría de los responsables del área tienen objetivos evaluables y medibles en función de los resultados de las acciones implementadas.

VI. TENDENCIAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

A. Los contenidos de la RSE

Todos los entrevistados demostraron poseer un amplio conocimiento sobre la RSE. Las definiciones presentadas por los entrevistados demuestran claridad conceptual y una fuerte alineación entre los conceptos y las prácticas llevadas a cabo por la empresa. La totalidad de ellos distinguió con claridad la diferencia entre una estrategia de RSE y las acciones con la comunidad de tipo asistencial, como donaciones eventuales en especie o apoyo a un evento solidario, por citar algún ejemplo. Este dato resulta especialmente relevante, ya que indica que existe un conocimiento superior por parte de los referentes empresariales en lo que a la complejidad del concepto de RSE se refiere, si se compara con la situación de confusión y yuxtaposición entre los conceptos de RSE, filantropía y solidaridad, por ejemplo en los cuadros gerenciales en general (Decisión Consultores, 2002).

Los entrevistados asociaron el concepto de RSE a los valores, a la visión de su empresa y por tanto a su identidad corporativa. Según los consultados, se trata de integrar como parte del negocio de la empresa no sólo las expectativas de los accionistas, sino también las necesidades de otros actores sociales para así hacer a la empresa más competitiva. En ese sentido, consideran que la RSE debe ser un esfuerzo transversal de la empresa y no una acción colateral, como sucede típicamente con las acciones de filantropía y mecenazgo.

Igualmente, negaron que la RSE sea una cuestión moral o una actitud reactiva con el fin de “lavado de cara” o “expiar culpas” por la presunta co-responsabilidad que el sector empresarial ha tenido en la crisis local.

La gran mayoría de ellos presentó a la RSE como un atributo a desarrollar en la construcción de la imagen y la reputación de la empresa, con el propósito de hacerla más competitiva y con mayor legitimidad social para enfrentar posibles situaciones de crisis locales.

“Nosotros hemos visto un beneficio neto gracias a nuestro histórico apoyo al desarrollo de la comunidad. Jamás los piqueteros pararon nuestras fábricas ni vinieron en forma patotera a pedirnos nada. Eso no le pasa a las empresas que están en la misma zona. La comunidad donde operamos nos defiende por el grado de integración que hemos logrado gracias a nuestro continuo esfuerzo por mejorar su calidad de vida” (*Entrevista*).

Para finalizar, en lo que respecta a los conceptos asociados con la RSE, se puede concluir que existe entre los entrevistados un muy buen nivel de manejo conceptual acerca de las dimensiones que incluye una estrategia de RSE. En ese sentido, la mayoría de los consultados señalaron las áreas en las cuales la corporación tiene un fuerte desarrollo y en las que todavía estaba pendiente un mayor esfuerzo para alcanzar los niveles que ellos consideran deberían tener las empresas líderes en Argentina.

B. La racionalidad

La información adquirida sugiere la presencia de tres tipos de motivaciones en lo que a lógicas de estrategias de responsabilidad social empresarial se refiere:

1. Los que hacen a la construcción de la identidad corporativa.
2. Los que hacen a la competitividad de la marca *stakeholders primarios*.
3. Los que hacen a la convivencia social de la marca *stakeholders secundarios*.

El análisis de las entrevistas insinúa que existe una tendencia común significativa en cuanto a las motivaciones o conceptos rectores que motivaron el desarrollo de las estrategias de RSE en el conjunto de las empresas entrevistadas. En ese sentido, se ha identificado una fuerte predisposición por parte de los referentes de empresas consultadas a visualizar los conceptos que hacen a la identidad y a la cultura de la empresa como la principal motivación para el desarrollo de acciones de RSE. Casi la totalidad de las empresas señalaron como motivador principal para el desarrollo de la RSE sus valores y su visión. Es decir, que la RSE se visualiza como parte esencial de su identidad, de su manera de concebirse a sí misma como protagonista de desarrollo en la sociedad en la que opera.

Adicionalmente, y en el mismo registro, se identifican las expectativas que sus empleados tienen acerca del rol social de la empresa como factor importante en la definición de la estrategia de RSE. Estos ejes, la identidad corporativa y las expectativas del personal, señalan la construcción de una cultura interna sensible y responsable socialmente, liderada por los valores y la visión de la empresa y sostenida a través de la inclusión de los empleados. En esta misma línea, la razón de mayor peso para integrar las expectativas y demandas de los empleados, obedece fundamentalmente a la necesidad de la organización de crear una cultura interna sensible socialmente y que funcione como potenciador de la estrategia externa. Prueba de esta situación es la tendencia cada vez más grande que se observa en estas empresas de involucrar activamente a sus empleados en acciones ligadas a la comunidad, en especial a través de programas de voluntariado corporativo. En efecto, todas las empresas analizadas han desarrollado canales institucionales para favorecer la participación y el compromiso de los empleados en una variedad de acciones con la comunidad. Las acciones cubren un amplio espectro que va desde la recolección de alimentos para comedores barriales hasta el desarrollo de micro emprendimientos sociales. Esta disparidad de objetivos y programas es una clara muestra del lugar de reflexión y acción en donde se sitúan las empresas pertenecientes a la muestra estudiada.

En segundo lugar, se identifica el grupo de motivaciones asociadas a la competitividad y territorialidad de la marca. Es decir, a la construcción de una ventaja competitiva para la continuidad y el éxito del negocio. En este sentido, se observa con claridad que la gran mayoría de las empresas realiza una fuerte asociación entre la RSE y los beneficios comerciales. Así planteada, la RSE aparece como una modalidad

estratégica de posicionamiento e imagen institucional que profundiza la estrategia general del negocio y es generadora de un retorno en los resultados económicos, a partir de una política activa de relación e intercambio con la comunidad, apoyada en la generación de asociaciones con los comúnmente llamados *stakeholders primarios*².

“Para que una empresa tenga éxito debe formar parte de la sociedad donde opera y eso que significa ser sensible a las preocupaciones y demandas de todos aquellos con los que interactúa en forma cotidiana y de quienes depende directa o indirectamente: inversores, empleados, clientes, socios y comunidad. Lo que le pasa a la comunidad nos concierne porque somos parte de ella. La fuerza de la empresa proviene de su integración con la comunidad” (*Entrevista*).

Finalmente, los actores vinculados a la convivencia social, es decir, al entorno no directamente asociado al negocio de la empresa, llamados convencionalmente *stakeholders secundarios*³, aparecen como los menos significativos a la hora de motivar y definir el compromiso corporativo con la comunidad. En este sentido, los entrevistados identifican dentro de esta categoría a la comunidad financiera internacional, a las organizaciones de la sociedad civil y al gobierno.

En síntesis, en cuanto a la tendencia local en relación con las causas del desarrollo de la RSE, se debe considerar que las empresas demuestran haber comprendido que deben emitir señales claras y definidas a fin de mantener y, en algunos casos, ampliar el prestigio que han alcanzado para acrecentar su capital simbólico como instrumento competitivo. En otras palabras, se trata de un nuevo paradigma comunicacional en el que la empresa, para poder desarrollar una competitividad que se sustente a largo plazo, necesita estar dotada, más allá del producto específico que produce o del servicio que presta, de una fuerte legitimidad social con la cual se presenta e interactúa con la sociedad.

C. Los presupuestos

Dentro de las empresas, las acciones en RSE se perciben como una inversión para el incremento de la reputación y del capital simbólico; en otras palabras, de la competitividad.

La gran mayoría de las empresas entrevistadas han sido reticentes a informar sus presupuestos de RSE. Algunas esgrimieron políticas corporativas de confidencialidad y

² Se denomina *stakeholders primarios* a aquellas relaciones de la empresa que son esenciales para la existencia sostenida de la corporación; es decir, si la empresa no tuviera relación con ellos no podría mantenerse en el negocio. Los *stakeholders primarios* de una empresa son los clientes, los empleados y los proveedores.

³ Los *stakeholders secundarios* están comprendidos por los actores sociales que afectan o son afectados por la corporación pero no necesariamente están en relación directa ni afectan directamente al negocio. Los *stakeholders secundarios* incluyen, por ejemplo, a las organizaciones del tercer sector, las comunidades religiosas, etc. Es importante destacar que las empresas deben tener en cuenta tanto las necesidades como los intereses de los *stakeholders*.

otras dificultades en definir un presupuesto aproximado, ya que al ser programas transversales a la empresa se utilizan variedad de presupuestos.

Con excepción de una empresa, todas señalan haber aumentado sus presupuestos asociados a la RSE con respecto al período anterior, en valores nominales que oscilan entre el 10 y el 15%. Sin embargo, según dicen los entrevistados, el aumento real ha sido mayor ya que a los presupuestos específicos de acción con la comunidad se han incorporado en forma transversal a otros presupuestos afines. En ese sentido, señalan que el aumento real podría alcanzar el 20% con respecto al presupuesto del 2002. Asimismo, los entrevistados consideran que el presupuesto que existe en la actualidad resulta limitado para responder a las expectativas de posicionamiento necesarias.

En síntesis, el hecho de que la estrategia de RSE se inscriba en el desarrollo de la identidad corporativa y en la necesidad de profundizar la ventaja competitiva, ha llevado a un proceso de redefinición y redimensionamiento de los presupuestos asignados para el desarrollo de la estrategia de RSE. Esto se traduce fundamentalmente en la necesidad de profesionalizar la gestión y de buscar el logro de beneficios medibles que permitan evaluar el retorno de la inversión y comunicarlo en forma externa.

Finalmente, si bien las ganancias de las empresas entrevistadas tienen niveles de magnitud comparables, el compromiso corporativo y el desarrollo de la estrategia de RSE difieren en toda la muestra. En este sentido, el análisis de los datos recogidos ha permitido establecer que no parece existir una correlación entre el nivel de facturación de las empresas, sus presupuestos asignados a la RSE y el grado de desarrollo de su estrategia de RSE.

D. La gestión

La gestión de la RSE en las empresas entrevistadas resulta ser casi por unanimidad un asunto del área de relaciones externas e institucionales.

Adicionalmente, la gran mayoría de las empresas cuenta con uno o más profesionales competentes en la materia cuya responsabilidad prioritaria es la gestión de la relación entre la empresa y la sociedad.

En cuanto a la gestión directa o indirecta de relación con la comunidad es interesante destacar que la gran mayoría de las empresas privilegia la relación directa entre los referentes de la empresa y la comunidad a la que desean alcanzar. En este sentido, se observa una diferencia importante en cuanto a lo que sucedía en años anteriores, cuando las empresas parecían favorecer el contacto indirecto con la comunidad a través de organizaciones intermedias de la sociedad civil. Los datos sugieren que la tendencia está dirigida a la generación de un compromiso y a una inclusión cada vez mayor por parte de las empresas en sus estrategias de relación con la comunidad. Posiblemente, este cambio en la modalidad de relación en lo que al despliegue de acciones con la comunidad se refiere, está asociado a que las empresas han adquirido en los últimos años cierto *saber hacer* profesional que les facilita la relación con la comunidad y hace menos necesaria las alianzas con organizaciones intermedias.

“Hace 20 años, nosotros lo que hacíamos era financiar a una ONG que nos solicitaba apoyo para la realización de alguna acción en la comunidad. Luego comenzamos a involucrarnos con la ONG para juntos definir los objetivos y los lineamientos de acción del programa e intentábamos que alguno de la empresa participara en la acción. Hoy, la mayoría de las acciones que hacemos con la comunidad las hacemos nosotros mismos. Buscamos un involucramiento directo porque estamos convencidos de que tenemos para dar mucho más que dinero. El *know how* que existe en el interior de esta empresa es increíble y creemos que es lo más importante que tenemos para dar” (Entrevista).

En relación con la presencia de fundaciones, el análisis de los datos recogidos no ha permitido interpretar la presencia o ausencia de ellas como un signo de mayor o menor compromiso por parte de la empresa para con el desarrollo de la comunidad. En efecto, este trabajo sugiere que la presencia de una fundación dentro de la empresa está más relacionada con una práctica histórica de la corporación en su relación con la comunidad, que en el grado de inclusión y compromiso que la misma ha desarrollado con respecto al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad. En ese sentido, de las empresas que forman parte de esta muestra y que tienen fundación, las mismas fueron establecidas hace más de 10 años. Aquellas que no tienen fundación no consideran una opción desarrollar una. Más aún, aquellas que sí la tienen contemplan disminuir su presencia para fortalecer la vinculación directa de la empresa con sus *stakeholders*. Sin embargo, resulta importante destacar que las fundaciones son muchas veces un contribuyente significativo de la base financiera de los proyectos con la comunidad que la empresa pone en marcha.

“La fundación a veces complica la relación más directa con los miembros de la empresa, con el negocio mismo y, sobre todo, con las comunidades; por eso estamos tratando de que deje de funcionar en forma aislada y autónoma de la empresa para formar parte integral de la misma” (Entrevista).

En síntesis, la tendencia local en relación con la gestión es a ser cada vez más profesional, con un fuerte compromiso corporativo “operativo” a través de la puesta en marcha de acciones de relación directa y cada vez con mayor inclusión del personal de la empresa. En cuanto a la relación con las organizaciones de la sociedad civil, las empresas dicen privilegiar más el desarrollo de acciones con representantes locales que con organizaciones civiles intermedias.

E. Desarrollo de capital social

En casi la totalidad de las empresas, la RSE se concentra en la relación entre la empresa y la comunidad, dejando en un segundo plano al resto de los *stakeholders*: gobierno, proveedores y consumidores. En este sentido, la tendencia es simplificar la concepción misma de la RSE y orientarla a la construcción de un vínculo entre empresa y comunidad.

En lo que se refiere a la relación con la comunidad, la tendencia mayoritaria de la muestra se dirige al desarrollo de relaciones bidireccionales entre la empresa y algún actor social, por ejemplo una escuela o un hospital, en las que la estrategia de RSE no parece ser aprovechada en beneficio de la movilización del tejido social y la construcción de redes de cooperación y desarrollo social (capital social), sino más bien en la profundización de la relación uno a uno entre la empresa y alguna institución social específica.

En esta misma línea, se observa que son muy pocas las empresas que desarrollan alianzas con otras empresas afines para el desarrollo de programas conjuntos. Cuando hubo acciones en donde participaron otras empresas, el iniciador de la acción no fue la empresa sino algún referente del sector social.

En lo que se refiere a la integración de los *stakeholders* en la definición y desarrollo de las acciones de RSE, la tendencia se inclina a mantenerlos fuera del área de discusión y decisión. Sin embargo, varios referentes corporativos consideran que esta situación debería cambiar para poder realizar programas con la comunidad que respondan a las necesidades reales de la comunidad objetivo.

La definición geográfica para la implementación de la estrategia de RSE podría tener dos vertientes: por la territorialidad del producto o bien por la territorialidad del lugar de producción; es decir, por una política de “buenos vecinos”. La gran mayoría de las empresas que conforman esta muestra se han inclinado por desarrollar una estrategia que combine ambas perspectivas.

F. Modelos de programas

Todas las empresas entrevistadas desarrollan una estrategia de RSE que contiene una mezcla programática que incluye acciones de filantropía (donaciones en especie o en dinero) y acciones de desarrollo social. En efecto, se ha identificado una evidente preocupación por parte de las empresas analizadas a desarrollar acciones que tengan como objetivo procurar un mejoramiento significativo en la calidad de vida de ciertos sectores de la sociedad. En tal sentido, se observa una fuerte reflexión corporativa para que estas acciones con la comunidad puedan ir adquiriendo paulatinamente ciertos niveles de sustentabilidad en el mediano plazo. En síntesis, la tendencia corporativa se encamina a desarrollar una estrategia proactiva de relación con la comunidad a través de acciones y programas enmarcados en el concepto de desarrollo sustentable y a seguir manteniendo una actitud sensible frente a las continuas demandas de donaciones provenientes en su mayoría de entidades de bien público.

Los programas y las acciones de desarrollo social que se han identificado demuestran un fuerte compromiso corporativo –explicitado a través de estrategias claras y consensuadas dentro de la empresa– que contempla objetivos de impacto previamente establecidos. Las acciones que se observan en el terreno son muy variadas e incluyen: préstamos a empleados, concursos de proyectos, subsidios para la realización de asociaciones para el desarrollo de micro emprendimientos, transferencia de *know how*, asistencia técnica a organizaciones de la sociedad civil, programas de tutores y variedad

de proyectos de voluntariado corporativo. El apoyo a micro emprendimientos también aparece como un fuerte área de desarrollo, aunque fuertemente correlacionado con las empresas de mayores niveles de facturación. En suma, un gran paso en el proceso de profundización del intercambio entre empresa y sociedad.

G. Áreas temáticas

El eje recurrente por excelencia es la educación, en su sentido más amplio. La justificación para la elección de este eje de trabajo está típicamente relacionada con el hecho de que la educación es visualizada como el instrumento por excelencia para el desarrollo a futuro, tanto del individuo como de la comunidad. En segundo término, se identifica el eje sanitario, pero en este caso las acciones están asociadas a la donación de materiales o instrumentos y a la construcción edilicia de instalaciones sanitarias.

Es interesante destacar que las áreas temáticas de educación y salud en las cuales la gran mayoría de las empresas orientan sus acciones, coinciden con las áreas que la sociedad considera prioritarias. Más aún, en una reciente investigación realizada por Ipsos Consultora (2003), la opinión pública considera que la educación y la salud son las áreas en las que las empresas deberían concentrar sus esfuerzos. Esta coincidencia podría estar ilustrando la importancia que las empresas le están dando al desarrollo de acciones con la comunidad alineadas a las expectativas que la opinión pública tiene de ellas.

H. La población objetivo

La gran mayoría de las acciones encontradas están orientadas a la población infantil y fundamentalmente al marco escolar. Resulta especialmente interesante esta definición estratégica si se tiene en cuenta que sólo una de las empresas que forman parte de esta muestra tiene como público potencial o real de consumidores a los niños. Sin embargo, como lo señalan los referentes corporativos entrevistados, un valor fundamental en la construcción de una sociedad es la protección de los más débiles, representados en este caso por los niños.

I. Evaluación

Las empresas que integran la muestra han desarrollado, en su gran mayoría, indicadores de evaluación de la estrategia de relación con la comunidad de tipo descriptivo (número de acciones implementadas, horas de trabajo donadas por la empresa). No se identificaron empresas cuyos indicadores estén asociados a variables tales como impacto de la acción en la sociedad, en la opinión pública, desarrollo de asociaciones con empresas ni a otros logros asociados a la construcción del capital social.

Si bien internacionalmente existe una gran variedad de modelos y normas que permiten evaluar la RSE desarrollada por una empresa, ninguna de las empresas entrevistadas las han utilizado ni piensan hacerlo en el corto plazo.

Posiblemente, la evaluación realizada por normas internacionales cobrará mayor importancia a medida que la sociedad y los consumidores vayan aumentando sus niveles de concientización y vayan exigiendo mayor compromiso social y transparencia por parte de las empresas.

J. Comunicación

El estudio de la estrategia y las piezas de comunicación de las empresas que forman parte de esta muestra, así como el análisis de los medios de comunicación, demuestran que existe una fuerte tendencia a comunicar de manera abierta y transparente las acciones que estas empresas desarrollan con la comunidad tanto interna como externamente.

En lo que se refiere a la comunicación interna, todas las empresas comunican en forma periódica y detallada las acciones que desarrollan con la comunidad. Los medios privilegiados son el correo electrónico, la intranet de la empresa y los boletines internos.

En materia de comunicación externa existe una práctica corporativa mayoritaria hacia comunicar de manera clara y efectiva. En este caso, la comunicación se realiza en forma diferencial según sean los objetivos estratégicos de posicionamiento y de construcción de imagen de cada empresa y según la cultura interna de la misma. Así, existen empresas que privilegian la comunicación con los líderes de opinión, la competencia, las organizaciones civiles y sus empleados, y otras que hacen de las acciones con la comunidad su contenido publicitario. La estrategia de comunicación dependerá, pues, de cuál sea el objetivo corporativo buscado a la hora de invertir en acciones con la comunidad.

Este dato tiene una fuerte relevancia puesto que recientes estudios demuestran que los consumidores locales están teniendo en cuenta aspectos asociados con la RSE de la empresa a la hora de definir la compra de un producto o de un servicio. Más aún, los consumidores se muestran significativamente sensibles a las acciones de las empresas (65% de los consultados) (Ipsos, 2003) y quisieran recibir información más precisa y detallada. Los datos hacen pensar que se ha entrado en un círculo virtuoso entre empresa y consumidores en el cual las empresas están aumentando y mejorando la comunicación de sus acciones con la comunidad a medida que los consumidores están mostrando ser más sensibles para traducir una opinión en el acto mismo de compra.

Adicionalmente, la información de campo disponible sugiere que la mayoría (73%) de los consumidores consideran positivamente que las empresas comuniquen en forma transparente sus acciones con la comunidad. Sin embargo, muy pocos entrevistados fueron capaces de mencionar las empresas que desarrollan acciones con la comunidad (sólo 26% (Decisión Consultores, 2002)). Esta situación resulta a las claras una oportunidad no aprovechada suficientemente por las empresas que hacen de sus acciones con la comunidad una parte integral de su identidad corporativa.

Con respecto a la preparación de un balance social, no se identificaron avances que acompañen los cambios experimentados en el terreno. En efecto, ninguna de las empresas que forman parte de este estudio prepara en el ámbito local un balance tripartito acerca de sus resultados financieros, ambientales y sociales. Sin embargo, algunas de

ellas señalaron que sus casas matrices comenzaron a confeccionarlo en los últimos años y dieron señales de que esperan el mismo tipo de reporte de sus filiales locales.

La tendencia en materia de comunicación –a medida que se profesionalizan las acciones con la comunidad y sus resultados adquieren dimensiones más verificables– es a comunicar en forma cada vez más orgánica dando mayor visibilidad social a la estrategia corporativa de relación con la comunidad.

K. Los beneficios

Según los datos recogidos en este trabajo de investigación, tres tipos de beneficios aparecen en forma predominante. Los mismos se presentan en orden de importancia según fueron explicitados por los referentes corporativos. En primer lugar, los beneficios referidos al desarrollo de la cultura organizacional; en segundo lugar, a la generación de negocios, y por último, a la gestión de los recursos humanos.

1. Construcción de la cultura organizacional

Se hace referencia unánime a desarrollar y a profundizar un conjunto de valores organizacionales que la empresa considera esenciales para el desarrollo exitoso del negocio. Es decir, son valores y creencias que permiten sostener el día a día tanto dentro de la empresa como en sus relaciones con el exterior. En ese sentido, se habla de una forma específica de hacer negocios que distingue a la empresa y la hace ser quien es. Es parte de su identidad y de su capital simbólico.

“Como empresa, nosotros tenemos tanto una responsabilidad como un interés en aumentar nuestra involucración y nuestro compromiso con la sociedad que nos rodea. Porque haciendo eso les ofrecemos a nuestros clientes una empresa en la cual pueden creer y confiar, y con la cual pueden involucrarse. Les ofrecemos a nuestros empleados un conjunto de valores y creencias que trascienden el lugar de trabajo y nos mantiene a todos formando parte de un todo. Le ofrecemos a la comunidad un compromiso corporativo activo y finalmente les ofrecemos a nuestros accionistas una compañía en la cual la gente quiere comprar y trabajar” (*Entrevista*).

Una prueba clara de cómo las corporaciones han comprendido los beneficios de las acciones con la comunidad para el desarrollo de una cultura organizacional, es el hecho de la fuerte comunicación interna que en los últimos tiempos se realiza en forma periódica y constante en relación con los eventos, los hechos y los resultados de relevancia.

2. Desarrollo de negocios

Cabe destacar que la mayoría de los entrevistados explicó que no consideran que existe una antinomia entre generar acciones con la comunidad y perseguir beneficios económicos como resultado de esa relación. Más aún, señalan que la verdadera asociación con la comunidad debería estar basada en el beneficio mutuo, de la empresa y de la comuni-

dad objetivo. De lo contrario, se sigue manteniendo una relación paternalista por parte de la empresa que, en lugar de favorecer el desarrollo del capital social, termina por promover el asistencialismo y la dependencia de las organizaciones civiles.

Un aspecto del desarrollo de negocios está asociado con el mejoramiento de la reputación de la marca y con la generación de un capital simbólico diferencial.

“Los consumidores comienzan a diferenciar y a incorporar estos atributos de la marca en su definición de compra. Estoy convencido de que a muy corto plazo tendrá un peso importante” (*Entrevista*).

Un segundo elemento asociado al desarrollo de negocios es el hecho de que las acciones con la comunidad facilitan enormemente la ampliación de las redes de relación de la empresa y la construcción de vínculos más duraderos. Ampliar y diversificar la red de relaciones aparece como un elemento funcional a la construcción del negocio de la empresa. Esto le permite a la empresa conocer en forma más directa sus potenciales clientes, entenderlos y poder así desarrollar productos y/o servicios en la medida de las necesidades y expectativas de los consumidores. Adicionalmente, esta cercanía permite la construcción de un vínculo más humano entre empresa y comunidad que contribuye a fortalecer el contrato de confianza necesario para operar y comercializar.

Este último punto fue señalado por la gran mayoría de los entrevistados. Teniendo en cuenta los niveles de incertidumbre en la sociedad argentina, las empresas consideran importante apostar al desarrollo de un contrato de confianza con el resto de la sociedad que les permita recuperar la legitimidad perdida y procurar un grado de confianza que evite males mayores en caso de nuevas crisis.

3. Gestión de los recursos humanos

Se citan beneficios específicos tales como mejoras en la motivación del personal, desarrollo de nuevas competencias, identificación de nuevos líderes, trabajo en equipo y hasta incorporación de talentos. Como lo ha identificado una reciente investigación realizada por Ipsos Consultora (2003), los jóvenes argentinos entre 28 y 34 años de edad tienen fuertes preferencias por trabajar en empresas que honren su responsabilidad social.

Adicionalmente, existe la convicción de que los programas de acción con la comunidad motivan al personal y generan mayores niveles de compromiso y pertenencia a la empresa.

“Es interesante ver cómo la actitud de nuestros empleados ha cambiado desde que comenzamos el programa de voluntariado corporativo. Más aún, desde hace poco tiempo comenzamos a integrar estas variables en la encuesta de clima y efectivamente el nivel de motivación y satisfacción con la empresa ha aumentado considerablemente” (*Entrevista*).

Varios estudios realizados internacionalmente confirman esta tendencia de que los programas de voluntariado corporativo tienen un impacto positivo en el incremento

de la moral, la lealtad y la productividad de los empleados, aspectos que contribuyen a mejorar el rendimiento del negocio.

Con respecto al desarrollo de nuevas competencias, los referentes señalan que el trabajo voluntario permite la interacción profesional de los empleados con otros miembros de la propia empresa y con personas que provienen de otras organizaciones de la sociedad civil. Esta situación trae como consecuencia que los empleados se vean forzados a desarrollar nuevas competencias para poder operar en forma conjunta y profesional con interlocutores que manejan otros códigos y otras prácticas laborales.

Si bien todas las empresas analizadas tienen una fuerte convicción acerca del grado de movilización interna que generan las acciones con la comunidad, son escasas las empresas que en la actualidad han desarrollado opciones institucionales que faciliten la participación activa de sus empleados en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Hasta el momento, la tendencia está más asociada a dar flexibilidad a los empleados que soliciten cierto apoyo corporativo (espacio, dinero, materiales) que a crear un verdadero espacio institucional que no sólo apoye, sino que movilice el compromiso de la mayoría del personal. Más aún, no se ha podido identificar la existencia de herramientas de recursos humanos que favorezcan estos procesos. Se hace referencia puntual a herramientas de evaluación y de reconocimiento.

Resulta importante destacar que como consecuencia de la continua demanda proveniente de los empleados, un importante número de empresas está comenzando a contemplar el desarrollo de iniciativas institucionales que faciliten y den espacio a las necesidades y expectativas de los trabajadores al mismo tiempo que reconozcan la labor de los mismos.

En síntesis, los referentes empresariales entrevistados sugieren que las acciones con la comunidad podrían tener los siguientes beneficios:

- Promover las relaciones con los diferentes públicos objetivos (*stakeholders*).
- Generar oportunidades de relación con personas influyentes.
- Fortalecer las relaciones con la comunidad.
- Profundizar la reputación y la imagen corporativa.
- Aumentar la motivación y la productividad de los empleados.
- Favorecer una cierta licencia social para operar.
- Prevenir casos de riesgo (gestión del riesgo).

VII. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A. Oportunidades

El análisis de los datos recogidos sugiere que en Argentina existe un terreno sensible para transitar el camino de la responsabilización de las empresas en tanto que actores integrales de la sociedad en la cual generan sus negocios. Pero este camino no podrá ser

afianzado e institucionalizado sin el apoyo coherente del conjunto de los actores sociales. En este sentido, el sector público deberá asumir un rol fundamental legislando en favor del desarrollo de la responsabilización social del mundo empresarial y controlando en forma eficaz y transparente sus resultados.

Una buena ilustración de esta situación sería la exigencia por parte del estado de incluir en los balances de las empresas un área dedicada al contrato social que incluya el desarrollo de estrategias y acciones con el conjunto de sus públicos objetivos (comunidad, medio ambiente, proveedores, personal, etcétera) y que sea realizado utilizando como marco referencial las normas internacionales de monitoreo social (SA 8000, GRI, etcétera). De esta manera, la ciudadanía tendrá acceso a la información necesaria que les permitirá no sólo distinguir las empresas que cumplen con su contrato social de aquellas que no lo hacen, sino premiarlas o castigarlas a través de la compra de los productos o servicios que ofrecen.

En la actualidad, y según la experiencia en materia de acción con la comunidad desarrollada fundamentalmente por las empresas líderes, existe la oportunidad de construir un “círculo virtuoso de responsabilización social” que no sólo se limite a mejorar las relaciones entre la empresa y la comunidad, sino que se extienda hasta alcanzar al conjunto de actores que intervienen en la construcción del tejido social. Para que esto sea posible, el empresariado argentino tendrá que ir definiendo cuáles serán los alcances posibles de un nuevo contrato social que integre los intereses y las expectativas del conjunto de los actores sociales, maximizando los niveles de cooperación, coordinación y transparencia para fortalecer y reconstruir en conjunto el capital social de Argentina.

La mayoría de las empresas líderes están demostrando con el ejemplo que recorrer el camino hacia un cambio de paradigma en lo que significa *hacer y ser empresa* en Argentina es posible y necesario. Sin duda alguna, el gran desafío que se tiene por delante es el de ser capaces de integrar al conjunto del empresariado local en una lógica de negocio basada en la responsabilidad social y en el desarrollo sustentable de la sociedad argentina.

B. Mitos y creencias

Esta sección pretende ser una discusión crítica de las creencias más escuchadas en relación a la RSE en Argentina.

1. La crisis local no ha funcionado como una oportunidad para el desarrollo de la RSE en Argentina

La gran mayoría de las empresas entrevistadas desarrollan su estrategia de relación con la comunidad desde la fundación misma de la empresa. Es decir, que la RSE se inscribe en los valores y en la visión de la empresa y, por tanto, es un compromiso histórico y a largo plazo de integración con la comunidad y no una respuesta reactiva a la coyuntura nacional. La crisis ha movilizado una reacción de tipo asistencial típicamente acompañada por cierta comunicación externa, pero no el desarrollo local de la RSE.

- El 100% de las empresas entrevistadas desarrollan su estrategia de integración a la comunidad con anterioridad a la crisis suscitada en Argentina a fines del año 2001.

2. La presión de la sociedad civil (tercer sector y otros) y la comunidad financiera no ha movilizó a las empresas a aumentar sus acciones con la comunidad.

Ninguna de las empresas entrevistadas identifica a las organizaciones de la sociedad civil, al gobierno ni a la comunidad financiera como agentes movilizados de su estrategia con la comunidad.

- El 100% de las empresas que forman parte de la muestra considera a las organizaciones de la sociedad civil como instituciones sin posibilidades –en la actualidad– de movilizar ni de motivar la incorporación de acciones con la comunidad como parte de una estrategia de negocio ni de posicionamiento social de la empresa.

3. El fuerte desarrollo de la RSE en el ámbito mundial no ha hecho que esta área corporativa esté más desarrollada en las empresas multinacionales que en la de capitales argentinos.

Este estudio sugiere que son las empresas de capitales argentinos las que desarrollan una estrategia de RSE más transversal e integrada al negocio, y más fuertemente alineada al concepto de RSE, que las empresas de capitales multinacionales.

4. No estamos frente a un cambio de paradigma sobre qué significa hacer empresa en Argentina.

El análisis de los datos recogidos no ha permitido visualizar que existan indicios para pensar que se está en presencia de un cambio de paradigma en cuanto al rol que las empresas consideran tener en el desarrollo de la sociedad.

5. Las empresas no han pasado aún de una lógica de accionistas a una de vínculo con el conjunto de los actores sociales.

Con excepción de una empresa, en el conjunto de las empresas que forman parte de la muestra, las prácticas en RSE están limitadas al desarrollo de acciones con la comunidad, desatendiendo hasta ahora las expectativas y demandas del conjunto de los actores sociales con los cuales la empresa se relaciona: proveedores, comunidad, gobierno, etcétera

6. La modalidad de acción más común entre las empresas no es la filantropía estratégica sino la inversión estratégica.

La gran mayoría de las empresas entrevistadas desarrolla acciones con la comunidad que son mucho más que donaciones puntuales de dinero o en especie. En ese sentido, las

empresas aportan una combinación de efectivo, productos, recursos humanos, competencias y sistemas, en una lógica de desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

- El 100% de las empresas ha desarrollado una combinación de programas de relación con la comunidad, con una fuerte tendencia hacia la inversión estratégica. 75% de las acciones adquieren esta modalidad y sólo 25% son de tipo filantrópicas.
- Ninguna empresa realiza exclusivamente acciones de filantropía.

7. Dentro de las empresas, las acciones en RSE son vistas como una inversión y no como un gasto.

Las acciones en RSE de la gran mayoría de las empresas entrevistadas están lideradas por los altos directivos de la corporación, apuestan a la participación transversal y han generado un fuerte compromiso del staff de la empresa. Es una clara muestra de que las mismas son visualizadas como una estrategia que aporta a la construcción de la imagen de marca y a los objetivos de incremento de la reputación y capital simbólico; en otras palabras, a la competitividad.

8. La gestión cotidiana de la RSE se realiza en forma profesional y con personal con competencias profesionales.

Las acciones en RSE de la gran mayoría de las empresas entrevistadas están gestionadas por profesionales especialmente capacitados y entrenados en carreras a fines a la RSE. En el caso de las empresas con fundaciones, si bien el comité directivo está compuesto por familiares del presidente o director general de la empresa, las acciones son gestionadas por personal profesional competente en el área.

- El 100% de las empresas entrevistadas tiene un equipo de profesionales con competencias alineadas a las necesidades de la función.

9. Para las empresas honrar la RSE no es sacarlas de la lógica empresarial sino profundizarla.

Las empresas que han desarrollado una estrategia clara de RSE y la han comunicado en forma periódica, han mejorado su reputación interna y externa.

10. La existencia de fundaciones empresariales no resulta ser un signo de mayor compromiso social de la corporación.

La gran minoría de las empresas analizadas tiene una fundación; sin embargo todas desarrollan prácticas asociadas a la RSE. Más aún, las empresas que sí tienen fundación, contemplan disminuir sus funciones para maximizar la integración de sus acciones en la corporación.

CONCLUSIÓN

Este estudio muestra en forma contundente que la incorporación de temáticas sociales a las prácticas de negocio, es un área de importante desarrollo local desde hace ya varios años. En ese sentido, las empresas con mayor prestigio del país realizan acciones en esta área desde mucho antes de que esta dimensión del negocio corporativo cobrara la visibilidad que tiene en la actualidad. En efecto, para la gran mayoría de estas empresas, desarrollar un vínculo proactivo de desarrollo y cooperación con la comunidad forma parte no sólo de su propia identidad corporativa, sino también del éxito del negocio de su empresa. En consecuencia, las acciones que las empresas líderes han desarrollado están más asociadas a la innovación estratégica y a la construcción de capital social que a la tradicional filantropía corporativa. Esta modalidad corporativa de relación con la comunidad ha facilitado la creación de mecanismos de participación y de cooperación que permiten un mayor nivel de proximidad e integración entre la empresa y la sociedad, favoreciendo el desarrollo de una cultura organizacional de servicio y la generación de nuevas oportunidades de negocios.

Es importante destacar que el grado de innovación que han adquirido la mayoría de las empresas líderes en su relación con la comunidad, y la clara decisión de hacer público su compromiso, permiten suponer que, en efecto, podría existir una relación significativa entre el hecho de ser visualizadas por la opinión pública como empresas líderes en el mercado local y el hecho de haber desarrollado una actitud proactiva orientada estratégicamente hacia la puesta en marcha de acciones que puedan obtener resultados verificables en el mejoramiento de la calidad de vida de ciertos sectores de la sociedad.

En efecto, el análisis de la situación local sugiere que se está frente a una situación en la cual todas las empresas entrevistadas han comprendido que para mantener y profundizar el posicionamiento de la marca es esencial asociarla a las expectativas que tiene la sociedad. Construir una fuerte integración de la empresa con la sociedad en la cual opera y de la cual obtiene sus beneficios económicos, aparece para las empresas entrevistadas como un elemento clave para sostener la competitividad y sobrevivir a las fluctuaciones constantes del mercado actual. En ese sentido, la hipótesis ampliamente consensuada en la gran mayoría de las empresas es que la imagen de marca con atributos sociales funciona como un dispositivo de identidad y comunicación capaz de transferir significaciones y valores al conjunto de bienes que produce la empresa.

A partir de esa hipótesis, en distintas empresas y con desiguales desarrollos, se ha formulado el concepto de marca-solidaria o marca social para señalar cómo en la actualidad el capital simbólico de una empresa cobra especial relevancia, dado que legitima, con un sustento de confianza, tanto sus potencialidades como sus efectivas riquezas materiales. De allí que hoy, la inserción plena y competitiva de una marca en los escenarios reales y potenciales depende, en buena medida, de su capacidad para generar estrategias capaces de optimizar y explotar su capital simbólico.

Sin duda alguna, el análisis de los datos ilustra que existe una revalorización de lo social como atributo de identidad corporativa y de reputación de la marca como se describió a lo largo de este trabajo.

Sin embargo, y a pesar de lo que se recoge en reuniones locales sobre la RSE, los datos aquí analizados no permiten confirmar el hecho de que se esté frente a un cambio de paradigma en cuanto a la reconstrucción del rol que podría tener la empresa en favor del desarrollo de una sociedad más moderna y equitativa focalizada en el mejoramiento sostenible de la sociedad.

En Argentina, la evolución de la responsabilización social de las empresas dependerá ampliamente de la capacidad que como sociedad tenga de contribuir a un cambio de paradigma en lo que al rol social de las empresas se refiere. Se hace referencia al rol de las organizaciones de la sociedad civil en promover la concientización del sector empresarial acerca del impacto que tiene en la construcción de una sociedad con mayores niveles de justicia social y cohesión interna; al Estado, en su obligación de incentivar y controlar comportamientos socialmente responsables por parte de las corporaciones y, finalmente a la sociedad y a los consumidores, en su capacidad de favorecer la responsabilidad social de las empresas a través de decidir la compra de un producto o de un servicio según las empresas cumplan con su contrato social.

En la actualidad, tanto la responsabilización social de las empresas como el rol responsable del conjunto de los actores sociales siguen representando un objetivo a lograr y, por tanto, un gran desafío para la reconstrucción de Argentina.

Las empresas y los líderes empresariales están siendo juzgados por su capacidad de responder en forma efectiva y sostenida a dos desafíos sociales de gran envergadura: la creación de riqueza y la generación de capital social. El futuro de la sociedad argentina dependerá en gran medida de la habilidad que como colectivo podamos desarrollar para poder tener éxito en ambos desafíos.

Florencia Roitstein es consultora nacional e internacional en temas asociados con la responsabilidad social de las empresas. En la actualidad trabaja con varias de las empresas líderes de su país en el desarrollo de la estrategia de RSE y es referente de este tema para medios de comunicación masiva y cámaras de comercio extranjeras. Anteriormente, se desempeñó como directora de programas en la IPPF, una organización internacional localizada en Estados Unidos y como consultora de organismos internacionales de cooperación. Se recibió de Doctora en Sociología en la Ecoles des Hautes Etudes en Sciences Sociales de Paris, Francia. Es profesora del programa de Master en Administración de Empresas y de la especialización en RRHH de IDEA. Adicionalmente, realiza trabajos de investigación sobre RSE en Argentina. Ha participado como expositora en congresos internacionales y ha realizado publicaciones de sus trabajos en Estados Unidos y Francia.

Referencias

- REVISTA APERTURA (2000). "Responsabilidad social". Noviembre.
- DECISIÓN CONSULTORES (2002). "Informe: La responsabilidad social empresarial en Argentina". Buenos Aires, Argentina.
- DRUCKER, Peter (2002). *Escritos fundamentales*. Management, Tomo 2. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina.
- FRIEDMAN, Milton (1970). "Friedman doctrine. The social responsibility of business is to increase its profits". *The New York Times Magazine*, pp. 32-33 y 123-125.
- EQUIPO EMPRESA Y SOCIEDAD (2002). "Capital social - Elemento insustituible para el progreso de la Nación". IDEA.
- _____ (2001). "El balance social - Un enfoque integral". IDEA.
- IPSOS CONSULTORA (2003). "Informe preliminar de opinión pública sobre la RSE". Buenos Aires, Argentina.
- MOSCOVICI, Serge (1969). Preface en: HERZLICH C. "Santé et maladie: analyse d'une représentation sociale". Editions de L'EHESS. París, Francia.
- PALADINO, M. y MOHAN, A. (2002). "Tendencias de la responsabilidad social empresarial en la Argentina". Documento de Investigación del IAE. Escuela de Educación y Negocios de la Universidad Austral.
- ROITTER, Mario (1996). *La razón social de las empresas*. Centro de Estudios de Estado y Sociedad. Buenos Aires, Argentina.
- STURZENEGGER, Adolfo (2003). Presentación sobre RSE del Foro Ecuménico Social. Bolsa de Comercio, Buenos Aires, Argentina.