



UNLaM

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA

**Responsabilidad Social Empresaria
y Satisfacción Laboral
El Caso SMS San Martín, Suarez y Asoc.**

Tesis doctoral para optar al grado de
Doctora en Economía

Marcela Lepore

Director: Dr. Alejandro Estevez

Buenos Aires

2014



▶ INDICE

I. Agradecimientos	6
II. Resumen / Abstract / Palabras clave	7
III. Estructura de la Tesis	8
SECCION I - INTRODUCCION	
1.1. Problema de investigación	10
1.2. Preguntas de investigación	10
1.3. Objetivos	11
1.3.1. Objetivos generales	11
1.3.2. Objetivos específicos	12
1.4. Hipótesis.....	12
SECCION II – FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS	
2.1. El estudio de caso	13
2.1.1. Ámbito de aplicación	15
2.1.2. Fuente de datos	15
2.1.3. Procedimientos de análisis: Triangulación	16
2.1.4. Tipología del estudio de caso	18
2.2. Instrumentos metodológicos del estudio de caso	20
2.2.1. Encuestas/ cuestionarios a informantes-clave	20
2.2.1.1. Tipos de encuesta / cuestionarios	21
2.2.1.2. La encuesta seccional sincrónica	21
2.2.2. Entrevistas en profundidad	22
2.2.2.1. Entrevistas a sujetos expertos	23
2.2.2.2. Entrevistas a informantes claves	23
2.3. Justificación de las encuestas y entrevistas	24
2.3.1. Criterio de validez	24
2.3.2. Criterio de confiabilidad	26
2.4. Justificación metodológica del estudio de caso SMS & Asoc.	26

2.4.1. Requisitos para optar por el estudio de caso	27
2.4.2. Categorización del caso SMS & Asoc. según la taxonomía de Coller ..	27

SECCION III – ESTADO ACTUAL DEL PROBLEMA

3.1. La PyME y la RSE	30
3.1.1. Escenario macro-económico 1990 /2010	31
3.1.2. La PyME latinoamericana y la RSE	33
3.1.3. La socio-ambientalidad (Extractivismo y Neoextractivismo)	35
3.2. La RSE en el Escenario Internacional	36
3.2.1. Instrumentos internacionales de certificación	38
3.3. La RSE en el escenario Regional	38
3.3.1. El estado de la RSE en América Latina. Estudios Forum Empresa 2009 & 2001 – Resultados	40
3.3.2. Implementación de la RSE del tipo-interno en el contexto Latinoamericano / Resultados	43
3.4. La RSE en la Argentina	44
3.4.1. El informe de la RSE en la Argentina elaborado por el Cronista Comercial (2011) / Resultados	44

SECCION IV – MARCO TEORICO

4.1. Fundamentaciones	47
Teorías Generales	
4.2. La RSE	48
4.2.1. Las teorías actuales de la RSE	51
4.3. La RSE del tipo-interno	55
4.3.1. Indicadores de satisfacción/motivación laboral	57
Teorías Sustantivas	
4.4. Los stakeholders	60
4.5. Satisfacción laboral	63
4.5.1. Prácticas laborales	65
4.5.2. Satisfacción / motivación laboral - Diferencias	67
4.6. Cultura organizacional	70
4.6.1. Definición de Cultura Organizacional	72

SECCION V – ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

5.1. Estudio de caso: SMS & Asoc. - Presentación de los instrumentos utilizados	76
5.1.1. Encuesta a informantes-clave	76
5.1.1.1. Estructura de la encuesta	79
5.1.1.2. Contenido de la encuesta	79
5.1.2. Entrevista en profundidad a sujetos-expertos	82
5.1.2.1. Estructura de la entrevista	82
5.1.2.2. Dispositivo de análisis de las entrevistas	83
5.2. Estudio de caso: SMS & Asoc. – Presentación de los resultados	85
5.2.1. Resultados de las Encuestas	85
5.2.1.1. RSE Interna	86
5.2.1.1.1. Análisis descriptivo	89
5.2.1.2. RSE Externa	94
5.2.1.2.1. Análisis descriptivo	96
5.2.1.3. RSE Externa – Comunidad	100
5.2.1.3.1. Análisis descriptivo	102
5.2.2. Análisis e interpretación de las Entrevistas en profundidad a sujetos expertos	106

SECCION VI – CONCLUSIONES

6.1. Preámbulo	121
6.2. Conclusiones Generales	122
6.2.1. La RSE en la Argentina. Estado actual 2014	122
6.2.2. Caracterización de la RSE en la Argentina	131
6.2.3. La RSE del tipo-interno y las nuevas empleabilidades	135

IV. Bibliografía	139
-------------------------------	-----

V. Anexos	166
------------------------	-----

Anexo I: Instrumentos internacionales de certificación y evaluación	166
---	-----

Anexo II: El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina. Estudios Forum Empresa 2009 & 2011	181
--	-----

Anexo III: Implementación de la RSE-interna en el contexto latinoamericano	189
--	-----

Anexo IV: El informe de la RSE en la Argentina elaborado por el Cronista Comercial (2011)	192
---	-----

Anexo V: Cuestionario guía para entrevista en profundidad – informantes Clave – Información general de la Empresa	221
Anexo VI: Encuesta para evaluar el grado de responsabilidad social empresaria.	222
Anexo VII: Encuesta para evaluar el grado de satisfacción laboral	225
Anexo VIII: Cuestionario guía para entrevista en profundidad – informantes clave - RSE y satisfacción laboral de la organización	227

VI. Índice de cuadros y gráficos

Cuadros

Tipología del estudio de caso	19
Tipología abreviada del estudio de caso – Taxonomía de Coller.....	29
Categorización del caso de estudio SMS & Asoc. según taxonomía de Coller	29
Mapa del estado académico latinoamericano de la RSE.....	53
Componentes–indicadores d ela satisfacción laboral en el contexto de la RSE	57
Prácticas laborales y temas/sub-temas asociados	66

Gráficos

Definición de la RSE	37
Distribución de acciones / programas	46
Clima Laboral (preguntas 1 al 6).....	86
Motivación y reconocimiento	87
Compromiso con el empleado (preguntas 1 y 2).....	87
Compromiso con el empleado (preguntas 4 al 6).....	88
Compromiso con el empleado (pregunta 8).....	89
El consumidor – cliente externo (preguntas 1 y 2).....	94
El consumidor – cliente externo (preguntas 3 y 4).....	95
Gestión de la calidad (preguntas 1 al 6).....	95
Gestión de la calidad (preguntas 7 y 8).....	96
Inserción de SMS y Asoc. en La Comunidad.....	100
Cuidado ambiental y relación con La Comunidad	100
Cuidado ambiental y relación con La Comunidad (pregunta 3).....	101
Programas de RSE (preguntas 1 al 6).....	101
Programas de RSE (preguntas 7 al 9).....	102
Conceptos asociados a la RSE	108

► I. AGRADECIMIENTOS

La presente Tesis es el resultado de un trabajo de investigación realizado durante algunos años, pero por sobre todo es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañándome en los momentos de crisis y en los momentos de aciertos.

Agradezco al Dr. Alejandro Estevez por haber confiado en mi persona, por la paciencia y por la dirección de este trabajo. A los varios docentes consultados, por el apoyo metodológico, sin el cual no hubiera podido lograrlo. A la Dra. Nora Liberalotto por sus consejos y el ánimo que me brindó desde Francia. A Carolina Palermo por sus comentarios en todo el proceso y sus atinadas correcciones.

A mi madre y a mi hermano por su apoyo incondicional.

A mi hija Sofia y a Julieta, por estar ahí, sin saber por qué su mamá estaba a veces presente y a veces ausente, a veces eufórica y a veces deprimida y derrotada.... a ellas.

A ti Mario, que desde siempre sigues a mi lado dándome ánimo para terminar cada proyecto que emprendo.

A mi padre, por los valores inculcados, entre ellos la tesón y valentía.

Gracias a todos.

► II. RESUMEN

La presente investigación parte de un supuesto básico según el cual, existiría un tipo de correlación o nexo, aún por establecer, entre las variables: (i) Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y, (ii) Motivación/satisfacción laboral. Esta correlación, sostenemos aquí, no ocurre en el vacío sino que se da en el interior de una cultura organizacional, social y colectivamente construida. Se tratará pues, de determinar la incidencia, causal u otra que la Responsabilidad Social Empresarial ejerce en la satisfacción laboral, sea proveyendo el marco para su sustentabilidad y permanencia, o bien, involucrando a los empleados (clientes internos), *stakeholders*, y otros co-actores en una visión compartida del negocio y de la misión empresarial.

► II. ABSTRACT

This research is a basic assumption that there would be a kind of correlation, to be established yet, between the variables: (i) Social Responsibility (CSR), and (ii) motivation / job satisfaction. This correlation does not occur in the empty but occurs within an organizational culture, social and collectively built. It will be tried, to determine the incidence, causal or other that CSR has on job satisfaction, providing the framework for sustainability and permanence, or involving employees (internal customers), *stakeholders*, and other co-actors in a shared business vision and corporate mission.

► II. PALABRAS CLAVE

Responsabilidad social empresaria. RSE de tipo-interno. Stakeholders. Satisfacción laboral.

JEL: M14 & J28

▶ III. ESTRUCTURA DE LA TESIS

El presente trabajo de investigación se ha estructurado en torno a cinco secciones. *Sección I:* en la que se presenta la caracterización del problema y la hipótesis. *Sección II:* en la que se exponen los fundamentos teóricos y metodológicos, el material empírico, propiamente dicho: (i) encuestas a los informantes-clave y (ii), entrevistas en profundidad a los sujetos-expertos del caso bajo estudio: SMS & Asoc. *Sección III:* donde se describe el Estado actual del problema, la PYME y la RSE. *Sección IV:* en la que se expone el Marco teórico, y la *Sección V*, en la que se presentan las conclusiones generales de la investigación.

Sección I.

En esta sección se lleva a cabo la presentación de la investigación propiamente dicha, se presenta el *Problema de investigación* desde dos aspectos, (i) un aspecto de carácter general en el que se describen los antecedentes de su formulación y justificación epistémica y, (ii) un abordaje específico y centrado ya, en la formulación del problema mismo según los objetivos de la presente investigación. Se presentan las hipótesis derivadas del problema de la investigación, tal como éste ha sido identificado y detectado.

Sección II

La presente sección expone los fundamentos metodológicos y teóricos del estudio de caso desde dos planos: (i) el plano general, i.e., desde el punto de vista de los fundamentos, las definiciones básicas, sus procedimientos, técnicas, etc. y (ii), el plano de la aplicación y actuación específica a este trabajo de investigación. Se presenta el diseño metodológico en el que se describe el conjunto de procedimientos y técnicas que serán aplicados luego al estudio de caso y al material empírico.

Sección III

En esta sección se lleva a cabo un exhaustivo estado del arte, al cual se lo ha dividido en tres escenarios de localización: internacional, regional y nacional. El objeto de esta

localización se dirige a insertar el estado del arte de la RSE en la Argentina en el marco de sus relaciones funcionales con el estado internacional y regional.

Sección IV

En esta sección se lleva a cabo la presentación del Marco teórico, cuya doble importancia, metodológica y epistémica, reside en el hecho de constituirse como el instrumento de observación, legitimación e instrumento fundamental a cuyo arreglo se despliega el proceso de investigación.

El presente marco teórico ha sido elaborado a partir de la combinación de dos ámbitos de actuación de la RSE, con foco en: (i) la RSE del tipo-interna, y de ésta, (ii) la relación con los *stakeholders*, particularmente, los empleados / trabajadores.

Sección V

Esta sección presenta la labor de campo llevada a cabo en el marco de esta investigación basada en el método del caso y cuyos fundamentos y justificación fueran expuestos en la sección II. Se expone aquí el material empírico producido por la investigación y sus resultados.

Sección VI

La presente sección expone las conclusiones generales de este trabajo de investigación procurando dar respuesta a las preguntas que han sido planteadas oportunamente y, asimismo, procurar hacer un aporte al campo disciplinar.

▶ I. INTRODUCCION

▶ 1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El análisis de la masa documental producida por la RSE durante los últimos cinco años en los tres grandes centros internacionales académicos (2008 /2013): Europa / Norteamérica (USA y Canadá) / Centroamérica y Sudamérica, ha revelado la existencia de una relación entre el tipo de RSE-interna y los empleados/trabajadores cuyas dinámicas, condiciones de manifestación, funcionamiento, etc., aún deben ser exploradas e investigadas. El patrón (pattern) bajo el cual se inscribe dicha relación, dadas sus características, no puede ser abordada desde el modelo de la empleabilidad tradicional, ni asimismo, desde el paradigma de la relación empleado/empleador, sino que impone la exigencia de efectuar el pasaje de la empleabilidad tradicional a una empleabilidad estructurada desde los principios y fundamentos de la RSE, y donde asistimos a una reconfiguración de los deberes, los derechos y las obligaciones —entre las partes y —de las partes, para consigo mismas, y de éstas con la empresa y la comunidad. De todo ello se origina un nuevo campo de estudio y de investigación el cual puede ser definido como la nueva empleabilidad.

▶ **Caracterización Del Problema de Investigación**

Recorte / demarcación espacio-temporal: Escenario regional y nacional

Período: 2000 / 2010,

▶ 1.2. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

- ¿Constituye la RSE un nuevo paradigma de gestión empresarial?
- ¿Es posible abordar la RSE desde el modelo de las ciencias gerenciales?
- ¿Es la RSE una nueva cultura empresarial?

- ¿Qué tipo de relación se establece entre la RSE y la satisfacción laboral?
- ¿Cómo se inserta la satisfacción laboral en un entorno de RSE?
- La satisfacción laboral ¿debe ser analizada como una variable psicológica, una variable organizacional o ambas?
- La satisfacción laboral ¿es un resultado organizacional o un objetivo?
- ¿Cómo perciben las partes interesadas (*stakeholders*) la satisfacción laboral?

▶ 1.3. OBJETIVOS

Los objetivos, generales y específicos, como es sabido, surgen del marco teórico en el cual se sustentan, y del problema de investigación. Asimismo, el cumplimiento de los objetivos al igual que la demostración de las hipótesis, sólo pueden ser alcanzados mediante un diseño metodológico idóneo que fija, entre otras cosas, los procedimientos y las funciones mediante las cuales se le otorga un cumplimiento efectivo a dichos objetivos (Sautu et al. , 2002)¹.

El objetivo general, observa Robson (1994)² constituye el foco o núcleo de la investigación, y de los que se desprenden los objetivos específicos. Asimismo, dichos objetivos exponen las unidades de análisis o casos que conforman el objeto de estudio.

▶ 1.3.1. Objetivos generales

- Explorar el estado del arte de la RSE en la Argentina y sus modos de inserción en el ámbito empresarial
- Caracterizar el alcance de la RSE en la Argentina y sus ámbitos de actuación.
- Explorar el tipo de relación que se establece entre la satisfacción laboral y la RSE en el marco de las nuevas empleabilidades.

¹ SAUTU, Ruth; BONIOLO, Paula; DALLE, Pablo & ELBERT, Rodolfo (2002) *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO (pp. 36-37).

² ROBSON, Colin (1994) *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner- Researchers*. Oxford: Blackwell Publishers

► 1.3.2. Objetivos específicos

- Explorar los escenarios: (i) internacional, (ii) regional y (iii) y las condiciones de implementación y actuación de la RSE
- Identificar, a partir de lo alcanzado en el objetivo anterior, los patrones bajo los cuales se llevan a cabo dichos procesos.
- Conocer las condiciones de implementación de la RSE y de las prácticas laborales en el sector empresarial argentino.

► 1.4. HIPÓTESIS

► Antecedentes de formulación

La RSE según sus tres modalidades de actuación: (i) externa; (ii) interna y (iii), socio-ambiental, ha creado un contexto en el interior del cual el empleado / trabajador deviene —parte interesada (stakeholder) e involucrada en el proceso mismo de negocio.

Asimismo, ha reinscrito y re-jerarquizado los derechos fundamentales de los empleados/ trabajadores cuyo ejercicio ya no se da en el marco de un conflicto de intereses inter-partes (empresa / trabajadores), o negociaciones, sino que la empresa deviene, correlativamente a éstos, el sujeto-obligado, transformando dicho cumplimiento en un parámetro de implementación y actuación de RSE de tipo-interno. Con ello, la relación tradicional «empleado/trabajador / empleador» ingresa en un nuevo marco contractual que reinscribe los desempeños laborales y los criterios mismos de la empleabilidad en un nuevo campo de fuerzas.

► Hipótesis

La presente hipótesis postula la existencia de una relación entre la satisfacción laboral y la RSE de tipo “interna” en el interior de la cual, el empleado/trabajador deviene un stakeholder, es decir, una “parte interesada” con incidencia en el proceso de negocio y en la toma de decisiones dando lugar a un patrón de relación inédito entre el «empleador» y el «empleado/trabajador» que supera el marco tradicional de la empleabilidad y el concepto mismo de desempeño laboral configurando un nuevo campo de fuerzas inter-partes cuyas dinámicas deben ser aún investigadas.

▶ II.FUNDAMENTOS TEORICOS Y METODOLOGICOS

▶ 2.1.EL ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso, o método del caso, constituye una valiosísima herramienta de investigación con aplicación en diferentes campos disciplinares: psicología ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias jurídicas, ciencias económicas, etc. El estudio de caso, desde el punto de vista epistémico, se inscribe en el llamado paradigma constructivista(Schwandt, 1994 y Stake, 1999)³, ampliamente adoptado en el campo de las ciencias sociales, para el cual, la realidad fenoménica no es una instancia dada en sí misma sino una construcción, no-determinística, la cual se lleva a cabo mediante la aplicación de teorías, técnicas, modelos explicativos, herramientas de análisis e inteligibilidad y procedimientos y formatos metodológicos, entre ellos, el estudio de caso.

Una de las particularidades metodológicas del estudio de caso, observa Yacuzzi (2007)⁴ consiste en establecer con el marco teórico una relación de validación en tanto éste le provee al método de caso, los instrumentos de análisis, argumentales y, particularmente, de observación, por medio de los cuales, los datos e información obtenidas en el campo empírico, pueden efectuar los sucesivos pasajes (o cambios de estado epistémico) de lo descriptivo, hacia lo analítico, y de aquí a lo interpretativo, gracias a lo cual, lo recabado en el campo empírico puede transformarse en conocimiento y de aquí formular o construir las teorías de base en las que concluirá el proceso de investigación. En los términos de Coffey & Atkinson (2005)⁵, se trata de la fase de expansión de los datos obtenidos por los procedimientos e instrumentos metodológicos y recodificarlos bajo la forma de conceptos.

³ SCHWANDT, T. (1994) Constructivist, interpretivist persuasions for human inquiry. En: DENZIN, N. & LINCOLN, Y. (Eds.) Handbook of qualitative research .Thousand Oaks, CA: Sage (pp.118-137) STAKE, R.E.S. (1999) Investigación con estudio de casos. Madrid: Morata (p. 89-90)

⁴ YACUZZI, Enrique (2007) El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. WP. Universidad del CEMA, Buenos Aires

⁵ COFFEY, A. & ATKINSON P. (2005) Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación.WP. Universidad de Alicante, Madrid

Los estudios de caso tienen amplia tradición dentro de las metodologías adoptadas por el análisis organizacional. Sin embargo, hay que tener presente que el estudio de casos no representa una muestra, por el contrario se trata de ver lo general en lo particular y no de generalizar los resultados a una población, se intenta descubrir en casos concretos las causas o condiciones generales que nos permitan explicar y predecir un fenómeno; se trata de generalizar sobre proposiciones teóricas y no sobre poblaciones, la base de la generalización no descansa en la representatividad de la organización o caso en la población, sino en la existencia de determinados procesos dentro de la organización.

El estudio de este caso se abordará con técnicas cualitativas, sirviendo de apoyo la teoría enraizada. Es sabido que las técnicas cualitativas han ganado espacio dentro del campo de la investigación organizacional (Mumford, 2009). Es frecuente utilizar la teoría enraizada (TE) en estudios de management y de organizaciones (Goulding, 2009; Bryant & Carmaz, 2010; Eaves, 2001).

La noción de TE, entonces, refiere tanto a una estrategia de investigación para dar respuesta a una pregunta, como así también a la respuesta misma. Siendo que las técnicas cualitativas son, en sí mismas, inductivas (ya que buscan generar teorías más que verificarlas), la TE provee, además, de la construcción de estas teorías inductivas a través de niveles sucesivos de análisis de los datos y de desarrollo conceptual, de una serie de pautas analíticas flexibles que permiten a los investigadores una mayor focalización durante la etapa de recolección de datos (Cresswell, 2009; McCallin, 2003; Charmaz, 2005).

En el campo particular de la investigación organizacional, la TE despliega sus ventajas a la hora de aproximarse a la realización de estudios de comportamiento y cultura organizacional (Martin & Turner, 1986), siendo que su principal fortaleza reside en ser un enfoque estructurado que permite lograr conceptualizaciones para el abordaje y la comprensión de comportamientos específicos en torno a fenómenos sociales, simbólicos y contextuales en las organizaciones (Goulding, 2009). McCallin (2003), por su parte, destaca que la TE logra dar cuenta de qué está realmente ocurriendo en la vida práctica de una organización en un momento determinado, más que describir que es lo que debería esperarse que pase. La TE,

entonces, no intenta comprobar hipótesis sobre la realidad sino establecer como los actores la interpretan (Suddaby, 2006).

► 2.1.1. Ámbito de Aplicación

El estudio de caso o método del caso se aplica a un cierto tipo de fenómenos complejos y/o multidimensionales, que se dan usualmente en paralelo y según relaciones de causalidad no-lineal que es necesario formalizar y según sus propios encadenamientos (George et al., 2005)⁶. Tal es el caso de la RSE de tipo-interno y sus relaciones con la satisfacción laboral en tanto fenómeno multidimensional. Como muy bien lo ha observado Paz García (2008)⁷,³⁵² la manifestación de componentes situacionales y contextuales, variables intervinientes, actores, discursos, valores, prácticas, etc., mucho más que una relación de causa/efecto constituyen una trama de condiciones multideterminantes y cuya aproximación y abordaje requiere superar modelos lineales de argumentación y explicación lineales. Tal es el caso bajo análisis.

► 2.1.2. Fuente de Datos

El estudio de caso, ya sea único, o múltiple, y cualquiera sea su modalidad, explicativo o descriptivo, a diferencia de otros formatos metodológicos, no se limita a un único tipo de documentación, sino que combina numerosas fuentes, repositorios e insumos documentales (Patton, 1990)⁸, entre ellas: entrevistas (en profundidad, estructuradas, semi-estructuradas); encuestas (cerradas, de respuestas dicotómicas); base archivística; documentos originales o generados ad hoc; grabaciones; video-filmaciones; dispositivos, etc. La gran profusión de fuentes, observa Baxter (2008), le permite al investigador abarcar el fenómeno bajo estudio en términos de sistema (punto de vista holístico) y, en términos de proceso (punto de vista dinámico). Cada insumo documental, no debe ser tratado y analizado como una pieza aislada sino en sus relaciones funcionales con el todo del que forma parte. Así, al modo de un puzzle, el investigador desplegará ante sí todas las piezas hasta componer con ellas la figura final. Esta operación, observan (Miles,1994; Stake, 1995 &

⁶ GEORGE, Alexander L. & BENNETT, Andrew (2005) *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, MA.: MIT Press.

⁷ PAZ GARCÍA, A. Pamela (2008) Opinión Pública, Mediatización y Representación Democrática: La conflictiva construcción de horizontes colectivos de sentido. *Intersticios*. 2(2): 197-210, Madrid

⁸ PATTON, M. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage

Creswell,1998), solo puede llevarse a cabo si el investigador logra articularlas a un marco conceptual (framework) o dispositivo teórico desde el cual decidir la relevancia de los datos, fuentes, documentos, teorías, conceptos, etc., y su funcionalidad con relación a los fines propuestos, como así también, su análisis e interpretación.

► 2.1.3. Procedimiento de Análisis: Triangulación

La triangulación, también llamada validación convergente (Campbell & Fiske, 1959)⁹ o convergencia metodológica (Gastron, 2013)¹⁰, consiste en la articulación de dos o más enfoques o metodologías en un mismo proceso de investigación. Originada en el interior mismo del paradigma constructivista, el carácter, alcance y objeto de esta técnica, varía según los autores. Para Stake, (1999)¹¹, la triangulación es un conjunto de técnicas y estrategias destinadas a correlacionar los datos recopilados con los supuestos subyacentes por medio de la incorporación un tercer término en el proceso, el cual es, el enfoque de un co- investigador, o bien, diversos enfoques metodológicos que permite validar los procedimientos aplicados. Así, con el objeto de acreditar una fuente de validación metodológica de los resultados que se hubieran obtenido mediante la aplicación del análisis del contenido, sea sobre los textos, bibliografía, archivos, etc., si se hubiera tratado de una investigación de observación documental y; sobre las entrevistas, encuestas u otro material empírico si se hubiera tratado de una investigación de campo, la estrategia de triangulación, en ambos casos, constituye una operación de contrastación y confronte de resultados, necesaria a los fines de satisfacer las exigencias de rigor y exactitud según lo prescriben las reglas del arte. Según Vasilachis de Gialdino (1992)¹², propone una triangulación que pone en conexión a investigadores, datos, teorías y métodos, y llama intra-método al procedimiento que aplica el investigador cuando éste se vale de un mismo método para validar datos, resultados, procesos y; triangulación entre métodos, cuando se articulan diversos métodos en la validación

⁹ Campbell & Fiske (1959) fueron los primeros en introducir el método que ellos mismos llamaron validación convergente, consistente en la —pluralidad de medidas, conceptos y métodos que validan a un único sistema de datos!, por oposición a la validación discriminante, que consiste en la pluralidad de datos validados por un único sistema de medidas, conceptos y métodos, la cual, observa Gastrón(2013) se transformaría en el operacionalismo múltiple como estrategia de investigación. Vid. CAMPBELL, Donald & FISKE, D. W (1959) Convergent and discriminant validation by multitray-multimethod matrix. American Psychological Association, Psychological Bulletin 56: 81-105. Citado por Gastrón, A. L. (2013), p. 220

¹⁰ GASTRON, Andrea, L. (2013) A foja cero: el proyecto de tesis en Derecho. Experiencias, conceptos, ejemplos. Bahía: Dois de Julho (pp. 220-221).

¹¹ STAKE, R.E.S. (1999) Investigación con estudio de casos. Madrid: Morata (pp-99-107).

¹² VASILACHIS de GOALDINO, Irene (1992) Métodos cualitativos I. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina (p. 67) Citado por Gastrón, A.L. (2013) p. 221

de una misma unidad de análisis. **Para Bericat (1998)¹³ y López Doblás (2005)¹⁴, (tal es el enfoque adoptado en esta investigación) la triangulación consiste en la articulación de numerosos métodos y procedimientos**, por lo cual, los autores definen a esta técnica como «multi-método» (en oposición al intra- método, recientemente citado) su objeto no es otro que validar los resultados de la investigación, sea en el confronto con otras investigaciones del mismo campo y/o encuestas o estudios realizados durante los últimos años. Ambos autores postulan la necesidad de integrar numerosas técnicas, procedimientos y metodologías bajo formas convergentes con el objeto de analizar, desde diferentes aproximaciones y perspectivas, un mismo aspecto de la realidad abordada.

La triangulación, observa Ruiz Olabuénaga (2007)¹⁵, según el dominio al cual se aplique, puede agruparse bajo las siguientes categorías:

Triangulación de datos (intra-método) El investigador recurre a datos, encuestas, estudios empíricos, etc., producidos por diferentes investigadores diferenciados respecto de su propia investigación.

En la presente investigación se ha optado por la triangulación del tipo intra-método, tal como ha sido propuesta por Vasilachis de Gialdino (1992).

Triangulación de teorías Cuando el investigador se vale de diferentes teorías, doctrinas, enfoques, paradigmas, etc., procedentes de diferentes escuelas, corrientes o concepciones con el objeto de observar, analizar o interpretar algún aspecto relacionado con su investigación. (Denzin, 1970)¹⁶

Triangulación de técnicas Cuando el investigador contrasta diferentes técnicas y/ o procedimientos con el objeto de contrastar/ cotejar o ampliar el alcance de los instrumentos metodológicos. El procedimiento es relevante y pertinente en la mayor parte de los campos disciplinares toda vez que las técnicas de validación no resulten suficientes a los fines, objetivos o procesos de demostración. En ese caso, el recurso a diferentes fuentes o sistemas de datos, afirma Donolo (2009)¹⁷, contribuye a delimitar los procedimientos y alcance de las técnicas logrando que los resultados sean más estables y precisos.

¹³ BERICAT (1998) La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Barcelona: Ariel.

¹⁴ LÓPEZ DOBLAS, Juan (2005). Herramientas para el trabajo sociológico. En: IGLESIAS de USSEL, J. & TRINIDAD REQUENA, A. (Coord.) Leer la Sociedad. Una introducción a la sociología general, Madrid: Tecnos (pp.57-90).

¹⁵ RUIZ OLABUÉNAGA, R. (2007) Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto

¹⁶ DENZIN, N.K. (1970) Sociological Methods. A Sourcebook. Chicago, IL: Aldine Publishing Company

¹⁷ DONOLO, D.S. (2009). Triangulación: procedimiento incorporado a nuevas metodologías de investigación. Revista Digital Universitaria, 10(8): 2-10

Triangulación de métodos El investigador aplica dos o más métodos de investigación (Arias, 2000)¹⁸ sobre un mismo sistema de datos con el objeto de establecer correlaciones más precisas que la correlación de datos múltiples establecida a partir de un método único. La convergencia de múltiples métodos, aplicables tanto en la fase de recolección de datos, como en la fase de su tratamiento, análisis e interpretación, incrementa las posibilidades de una mejor comprensión del fenómeno bajo estudio. Así, afirma Donolo (2009)¹⁹, los resultados que han sido tratados a partir de la aplicación de estrategias de triangulación de métodos, permiten fundar interpretaciones sobre bases mejor consolidadas que aquellos datos tratados a partir de un método único.

► 2.1.4. Tipología del Estudio de Caso

A partir de la exhaustiva clasificación elaborada por Coller (2000)²⁰, Gaete Quezada (2013)²¹, propone una tipología que, a continuación, se reproduce. Su objeto es doble: (i) exponer una taxonomía del estudio de casos y (ii), enmarcar y cotejar, con arreglo a dicha taxonomía, el estudio de caso SMS & Asoc. , lo cual será expuesto al final del presente capítulo.

¹⁸ ARIAS, M.M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. Investigación y Educación en Enfermería, 18(1), 13-26

¹⁹ Op.cit. p 17

²⁰ COLLER, Xavier (2000) Estudio de Casos. Cuadernos Metodológicos (30) Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)

²¹ GAETE QUEZADA, Ricardo (2013) Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid

	Categoría	Tipo	Descripción
1	Según lo que se estudia	Objeto	Tiene claramente delimitadas sus fronteras o límites.
		Proceso	Los límites del caso pueden ser amplios o difusos.
2	Según el alcance del caso	Específico	Es relevante <i>per se</i> por su carácter excepcional o intrínseco, razón por la cual es estudiado.
		Genérico	Muestra aspectos presentes en otros casos, e instrumental porque instruye sobre una teoría.
3	Según la naturaleza del caso	Ejemplar	Ilustra: teorías, fenómenos, relaciones.
		Polar (extremo)	Ofrece condiciones adversas para encontrar aquello que se considera normal en otros casos.
		Típico	Es representativo de otros casos o grupos de casos.
		Único	Es atípico, y excepcional respecto del resto.
4	Según el tipo de acontecimiento	Histórico	Describe objetos de estudio ocurridos en el pasado.
		Contemporáneo	Se refieren a fenómenos que ocurren actualmente.
		Híbrido	Recurre a la historia para explicar el presente
5	Según el uso del caso	Exploratorio	No busca confirmar una hipótesis sino mostrar lo que ocurre en un fenómeno único o excepcional.
		Analítico	Estudia un fenómeno o relación de fenómenos en cuanto causa, correlatos y efectos, basado en un marco teórico que le da significado y relevancia.
6	Según el número de casos	Único	Se analiza un solo caso, priorizando profundidad por sobre la representatividad de los resultados obtenidos
		Múltiple	Es de naturaleza comparativa, también denominado colectivo por su similitud o diferencia

► 2.2. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO DE CASO

Los instrumentos metodológicos de los que se vale el estudio de caso, al igual que la fuente de datos, pueden ser de varios tipos y formatos. Entre ellos, los más usuales: (i) encuesta/cuestionario, según el formato y tipo que mejor se adapte al tipo de investigación: a) cerrada, b) abierta, c) dicotómica y d) opciones múltiples, e) con / sin participación de la persona encuestada y (iii), la entrevista, según sus numerosas modalidades: a) dirigida, b) semi-dirigida, c) estructurada con base en un eje temático, d) abierta, e) con / sin encuadre, f) biográfica, y g) en profundidad.

En la presente investigación, se han utilizado (i) la encuesta/cuestionario del tipo cerrada/dicotómica con opciones múltiples, la cual fue administrada a los informantes-clave y (ii) la entrevista en profundidad estructurada en torno a un eje temático efectuada a sujetos expertos.

► 2.2.1. Encuestas/ Cuestionarios a informantes-clave

Desde un punto de vista conceptual y metodológico, la encuesta puede ser definida como una técnica o una estrategia en tanto conjunto de procesos destinados a obtener información de una población bajo estudio.

La encuesta, a diferencia de la entrevista en profundidad, no es sino la aplicación de un procedimiento, previamente estructurado conforme a determinadas reglas de construcción y administración, cuyo objeto se destina a recolectar información, ya sea en forma oral, escrita o multimedial, acerca de la percepción de un fenómeno, hecho, acontecimiento, etc., de un grupo de personas, tanto en su carácter de sujetos aislados o bien, a partir de su pertenencia a un grupo o colectivo social determinado. La encuesta/cuestionario, es el instrumento básico de observación y recopilación de información y, la función que cumple en un contexto de investigación, no es otra que poner en correlación los instrumentos metodológicos con los fines que los materializan enlazando los objetivos de la investigación con la población, el universo muestral, o los sujetos / grupos observados, traduciendo dichos objetivos bajo la forma de preguntas y/o cuestionarios. El valor de las encuestas como poderosa herramienta metodológica y de análisis, observa Cea D'Ancona

(1996)²²,390 consiste en: (i) abarcar un amplio rango de cuestiones en un mismo estudio. (ii) Facilita la comparación de los resultados. (iii) Los resultados, a diferencia de las entrevistas en profundidad, pueden ser objeto de generalizaciones e inferencias según los parámetros y variables incluidas en el diseño muestral y, (iv) Provee grandes volúmenes de información.

► 2.2.1.1. Tipos de Encuestas/ Cuestionario

Los tipos de preguntas que suelen formularse en una encuesta son múltiples y diversos. Ahora bien, la tipología de las encuestas varían según los criterios que se adopten para su clasificación: (i) según la naturaleza de la pregunta, éstas serán del tipo: a) cerradas, b) categorizadas por opciones múltiples y c) abiertas (ii) según la naturaleza del contenido, (iii) según su función en el cuestionario y, por último, (iv) según su finalidad. **En el marco de la presente investigación y en conformidad con los objetivos propuestos, se ha optado por una encuesta estructurada** con base en dos tipos de preguntas: a) cerradas dicotómicas, en la que se admite una respuesta dual del tipo positiva / negativa / o abstención NS/NC y b) categorizadas por opciones múltiples, donde se le suministra un conjunto de opciones del tipo: bueno / muy bueno/ regular / malo, o bien del tipo muy satisfactorio/ satisfactorio / no satisfactorio.

► 2.2.1.2. La encuesta seccional sincrónica

Es aquella encuesta que se lleva a cabo sobre una población, colectivo social o grupo específico y puede administrarse sobre el total de la población o una parte de ella, y de ahí su carácter seccional, que procede por sectores, por ejemplo, los empleados/trabajadores de una planta, fábrica, o empresa. Y es sincrónica debido a que la encuesta se administra, al conjunto de la población bajo estudio, o un sector de ella, y en un momento determinado (Hyman, 1971)²³. **Este es pues, el tipo de encuesta que se ha adoptado en nuestra investigación.**

²² CEA D'ANCONA, María Ángeles (1996) Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social. Madrid: Síntesis (pp. 240).

²³ HYMAN, H. (1971) Diseño y análisis de encuestas. Buenos Aires: Amorrortu

► 2.2.2. Entrevistas en profundidad

La modalidad de la entrevista a sujetos expertos se ha revelado muy útil en lo que concierne a la obtención de información técnica y científica y en investigaciones cualitativas y exploratorias (Hernández Sampieri, 1991)²⁴. Este tipo de entrevista, a diferencia de la entrevista en profundidad o la entrevista diagnóstica, suministra información altamente especializada. Por lo cual, señala Alonso (1994)²⁵, se recomienda el uso de la técnica del cuestionario con opciones predeterminadas de respuesta, también llamado "guión" por cuanto le confiere a la entrevista, el soporte estructural y su lógica interna, lo que de otro modo se transformaría en un mero catálogo de preguntas. En efecto, la entrevista a sujetos expertos, como así a informantes claves, responde a aspectos específicos relacionados con el problema de la investigación y con la hipótesis de base, si la hubiere. Este proceso es conocido como operacionalización, es decir, la transformación del problema de investigación y las hipótesis, bajo la forma de preguntas, en este caso, plasmadas bajo las modalidades de (i) entrevistas a sujetos expertos y (ii) entrevistas a informantes-claves.

Si bien existen diversos tipos de entrevistas en profundidad, **en el presente trabajo de investigación se ha optado, siguiendo a Merton (1990)²⁶, por el tipo entrevista en profundidad / focalizada / no-dirigida.** La razón de esta elección responde al hecho de que la entrevista focalizada, en tanto se despliega a partir de un foco de interés (Ortí, 1986 & Sierra, 1988)²⁷ se ha revelado como un instrumento metodológico idóneo para la indagación de la relación posible entre las variables: (i) RSE y (ii) satisfacción laboral, en el sentido de ofrecer un contexto de exploración y análisis restringido a una temática o fenómeno específico, como es el caso de la presente investigación. Mientras que el carácter no-dirigido de la entrevista en profundidad, a diferencia de lo que ocurre en la entrevistas estructuradas con encuadre, aquella permite desplegar la dinámica dialógica y comunicacional según la dirección y trayectoria que ésta va describiendo en su propio proceso de

²⁴ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos & LUCIO Pilar, Baptista (1991) Metodología de la Investigación. México: Mc GRAW – HILL (p. 37)

²⁵ ALONSO, L. (1994). Sujeto y discurso. El lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En: DELGADO, J.M. y Gutiérrez, J. (Coords.) Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Madrid: Síntesis.

²⁶ MERTON, K., Robert; FISKE, M. & KENDALL, Patricia, L. [1956] (1990) *The Focused Interview*. New York: Macmillan (pp. 4-5).

²⁷ ORTÍ, Alfonso (1986) La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirigida y la discusión de grupo. En: FERRANDO GARCÍA, F. ; ALVIRA, Francisco & IBÁÑEZ, Jesús. El análisis de la realidad social. Madrid: Alianza Editorial & SIERRA, Francisco (1988) Función y sentido de la entrevista cualitativa en la investigación social. En: GALINDO CÁCERES, Jesús (coord.) Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación México: Longman (pp.304-305)

encadenamiento favoreciendo, por esta vía, la producción/generación de datos, información y elementos de conocimiento relacionados con el fenómeno bajo estudio.

El diseño del guión o programa narrativo de la entrevista en profundidad se confeccionó a partir de la articulación de tres ejes fundamentales en torno a los cuales se estructura nuestro trabajo: (i) el problema de la investigación (ii), los objetivos generales y específicos y (iii), la hipótesis de base. He aquí los ítems abordados:

- Concepto de RSE
- Prácticas / acciones / programas de RSE
- Clima laboral / organizacional
- Satisfacción laboral
- Programa de incentivos
- Incorporación / evaluación del personal
- Calidad / certificaciones
- Comunicación interna / externa

► 2.2.2.1. Entrevistas a sujetos expertos

La entrevista a sujetos expertos, también muestra de expertos, o juicio de expertos, es aquella que se administra a especialistas acreditados de un campo disciplinar cualquiera. La información que suministran estos sujetos es de carácter técnico-científico.

► 2.2.2.2. Entrevistas a informantes claves

La entrevista a informantes claves, a diferencia de la anterior, si bien suministran información valiosa, su objeto es la evaluación o el monitoreo de determinados procesos.

► 2.3. JUSTIFICACION DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Según Alonso (1998)²⁸, la sola administración de encuestas / cuestionarios, previamente codificados según modelos estructurados, no constituye un instrumento idóneo desde el cual analizar las percepciones y/o representaciones sociales surgidas, en este caso, de las prácticas mismas de los actores involucrados en la RSE. Por lo cual agrega el autor, el investigador debe valerse de la combinación (triangulación) de instrumentos dialógicos e interactivos, tales como la entrevista en profundidad, biográfica, grupos de discusión, etc., y aplicar sobre ellos diversos procedimientos interpretativos, tales como el micro-análisis, el análisis de contenido, el análisis textual, discursivo, etc.. Y todo ello, con las miras puestas en extraer los contenidos, valores, significados, percepciones, representaciones y expectativas de los actores involucrados y, para lo cual, un cuestionario pre-codificado, diseñado y concebido para otros fines, no podría siquiera aproximarse. He aquí, debidamente justificada, según lo expuesto, la necesidad metodológica y epistémica, de incorporar las entrevistas en profundidad como una herramienta-clave para la interpretación de las percepciones / representaciones y prácticas de los diferentes actores bajo estudio.

► 2.3.1. Criterio de Validez

Las entrevistas administradas, tanto a los sujetos expertos, como a los informantes claves, deben confeccionarse y diseñarse conforme a determinados estándares metodológicos cuya observación y cumplimiento satisface uno de los requisitos fundamentales que debe cumplir toda entrevista o instrumento de medición y al que se lo conoce como validez. Para Hernández Sampieri (1991)²⁹ y otros, la validez se refiere al grado en que un instrumento [...] mide la variable que pretende medir.³⁰ En la presente investigación, la entrevista a sujetos expertos se elaboró una guía temática o guión operacionalizado³¹ a partir del problema de investigación y de las variables intervinientes y cuya articulación se procura establecer a partir de las

²⁸ ALONSO, Luis Enrique (2003). *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid: Fundamentos

²⁹ Op. cit., p.22

³⁰ Se especifica aquí —validez de un instrumento de medición— por cuanto existen diferentes tipos de validez: validez de constructo, validez de la hipótesis, validez del marco teórico, validez del problema de investigación, validez interna, validez global, etc., siendo que cada una de ellas posee un tratamiento y objetos diferentes.

³¹ La operacionalización es el proceso por el cual se representa un elemento abstracto en el plano empírico.

entrevistas. Asimismo, ambos cuestionarios (entrevistas a sujetos expertos y encuestas a informantes claves) fueron sometidos a un proceso de validación de contenido recabando las opiniones de los mismos sujetos encuestados.

El uso de la entrevista en profundidad en el marco de la presente investigación queda justificado en la necesidad de satisfacer dos exigencias metodológicas: (i) otorgarle cumplimiento a los objetivos específicos propuestos en el diseño metodológico, según los cuales, hemos procurado analizar la percepción/representación que los directivos de SMS & Asociados poseen de la Responsabilidad Social Empresaria y, (ii) extraer los máximos beneficios implícitos en el formato de la entrevista en profundidad en tanto instrumento idóneo para la captura de información centrada en significados/ valores y percepciones.

Se trata de una entrevista estructurada con base en lo que, usualmente, se designa como guión, el cual opera como un elemento de integración temática. El guión o índice temático contiene las variables, conceptos, contenidos, percepciones, etc., que se desean investigar, las cuales no son operacionalizadas bajo la forma de preguntas, tal como es el caso de la encuesta, sino bajo la forma de ejes temáticos sobre los cuales el entrevistado emite su opinión (Stake, 1998; Stake, 2000 & Ruiz Olabuénaga, 2007)³².

El presente índice temático ha sido elaborado con base en dos fuentes acreditadas: (i) Indicadores de gestión y de implementación de la RSE, tal como fueron identificados por Shepherd et al. (2009)³³ para las PyMEs latinoamericanas y (ii), Herramientas de diagnóstico y cuestionarios de líneas de base: *Perfil de gestión; clima organizacional; liderazgo y cuestionarios de práctica y/o diagnóstico de RSE* confeccionados en el marco del proyecto IDEARSE (2006)³⁴ en forma conjunta con la asociación FOMIN y la Universidad de Anáhuac, México, luego devenidos en modelos de gestión e implementación de la RSE, ampliamente utilizadas, tanto en el ámbito académico como en la práctica empresarial. La presente estrategia metodológica, confeccionada a partir de las dos fuentes, ya consignadas, consistió en operacionalizar los indicadores de gestión, actuación,

³² STAKE, Robert (1998) Investigación con estudio de casos, Madrid: Morata. STAKE, Robert (2000). Case studies. En: DENZIN, Norman & LINCOLN, Yvonna (Eds.) Handbook of qualitative research. California: Sage (pp. 435-454) RUIZ OLABUÉNAGA, José (2007). Metodología de la investigación cualitativa- Bilbao: Ediciones Universidad de Deusto

³³ SHEPHERD, Daniel & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) (2009) *Guía de aprendizaje sobre la implementación de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en pequeñas y medianas empresas*. Miami: Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo (pp.435 y ss.).

³⁴ UNIVERSIDAD ANÁHUAC/FOMIN (2006) Modelo IDEARSE. IDEARSE-Universidad Anáhuac: México

implementación y grado de incidencia de la RSE bajo una doble forma: a) como índice temático de la entrevista en profundidad y b) como identificadores semánticos para el análisis de contenido y desde los cuales hemos configurado las categorías de análisis.

► 2.3.1. Criterio de Confiabilidad

Una vez satisfecho el requisito de la validez, seguidamente a ello, la entrevista o el instrumento de medición, deberá exhibir un grado suficiente de confiabilidad. Si bien la confiabilidad define la propiedad de los instrumentos de medición cuantitativos, en el caso de las investigaciones cualitativas, la confiabilidad del instrumento estará asociada a su consistencia interna. Así, un instrumento de exploración cualitativa será confiable toda vez que sus categorías, descriptores, cuestionarios, indicadores, etc., satisfagan el requisito de exclusión recíproca, i.e.: la no redundancia de los resultados (Goetz, 1988)³⁵.

► 2.4. JUSTIFICACION METODOLOGICA DEL ESTUDIO DE CASO SMS & Asoc.

Según la definición de Stake (1999)³⁶, ya citada, el método de estudio de casos consiste en —el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, y, asimismo, pone en manifiesto que el estudio de caso se dirige a comprender la secuencia de los acontecimientos en su contexto, es decir, según los modos propios, específicos y particulares de su producción con el objeto de capturar allí la globalidad de las situaciones personales, esto es: la secuenciación de los elementos generalizables que se dan en lo particular, o bien, la construcción de los conceptos. Y es éste el criterio rector que el investigador deberá tener en cuenta a la hora de optar por el método de caso con el objeto de extraer de esta metodología todo el potencial heurístico, explicativo, teórico, epistémico, etc., que le permita descubrir nuevas relaciones entre teorías, conceptos, enfoques y, por este conducto, habilitar la vía para crear nuevos conocimientos (Rodríguez Gómez et al., 1999)³⁷

³⁵ GOETZ, J. P. & Le COMPTE, M. D. (1988). Etnografía y diseño cualitativo de investigación educativa. Madrid: Morata

³⁶ STAKE, R.E.S. (1999) Investigación con estudio de casos. Madrid: Morata (p. 89-90)

³⁷ RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio; GIL FLORES, Javier & GARCÍA, Eduardo (1999) Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Aljibe

► 2.4.1. Requisitos para Optar por el Estudio de Caso

Gaete Quezada (2013)³⁸, con base en los autores recientemente citados, y Coller (2000)³⁹ establecen una serie de requisitos y parámetros, con base en los cuales se debe optar el método de caso. Entre ellos:

- Facilidad de acceso.
- El caso debe poseer una relación funcional con los objetivos de la investigación a partir de manifestarse en él, las variables intervinientes, las unidades de análisis, los actores, los discursos, las prácticas, los valores, etc., bajo formas de relación que el mismo estudio de caso deberá determinar
- Buena relación de trabajo con los informantes y los sujetos expertos.
- Relevancia epistémica, teórica, disciplinar y metodológica del caso para la investigación
- Satisfacer la condición de caso único e irrepetible.

En conformidad con los parámetros citados, respecto de la presente investigación se ha seleccionado a SMS & Asoc. por cuanto dicha empresa— en tanto caso único, singular e irrepetible (Rodríguez Gómez et al., 1999)⁴⁰,— se enmarca en los requisitos exigidos para llevar a cabo nuestro estudio y, asimismo, en razón de ofrecer condiciones privilegiadas de observación y análisis de las relaciones que se establecen entre los stakeholders internos (en este caso “empleados”) y la Satisfacción Laboral en un entorno de RSE, desde una doble perspectiva: (i) de los mismos stakeholders y (ii), desde los directivos, lo cual permite cotejar ambas percepciones y extraer conclusiones de ello, no accesibles sino por el método de caso.

► 2.4.2. Categorización del estudio de caso SMS & Asoc. según la taxonomía de Coller

Tal como se había anunciado anteriormente, y para concluir el presente capítulo, se procede aquí a categorizar el estudio caso bajo análisis según la taxonomía propuesta por Coller (2000), y para cuya elaboración, el autor ha recogido los aportes y contribuciones más destacadas en el campo del método de caso⁴¹ y,

³⁸ Op. cit., p.18

³⁹ Op. cit., p.18

⁴⁰ Op. cit., p.26

⁴¹ Entre ellas, citamos: CAMPBELL, D. (1975) Degrees of freedom and the case study. *Comparative Political Studies*, 8: 178-193. CAMPBELL, D. (1978) Qualitative knowing in action research. En BRENNER, M. P. & MARSH, M. (Eds.) *The social context of method*. Nueva York: St. Martin's (pp. 184-209). HAMEL, J. ; DUFOUR, S., & FORTIN, D. (1993) Case study methods. Newbury Park, CA: Sage. KENNEDY, M. (1979) Generalizing from single case studies. *Evaluation Quarterly*, 3(4): 661-

siguiendo a Gaete Quezada (2013), se han resumido en ella la totalidad de las actualizaciones y aportes conocidos con relación a esta metodología.

A fin de efectuar la categorización de este estudio de caso y su inserción en la tipología de Coller (2000), se tuvo en cuenta la coincidencia entre los parámetros establecidos en ésta y el caso de estudio SMS & Asoc. Con el objeto de facilitar su cotejo, se ha reproducido bajo una forma abreviada la tipología ya citada y, a continuación de ella, la categorización del caso según las correspondencias entre ambos y las justificaciones alegadas por los que el caso bajo estudio satisface los requerimientos exigidos por las reglas del arte.

678. STAKE, R. (1978) The case study method in social inquiry. *Educational Researcher*, 7(2): 5-9. STAKE, R. (1994) Case study. En: DENZIN, N. & LINCOLN, Y. (Eds.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage. (pp. 236-247). YIN, R. (1979) *Changing urban bureaucracies: How new practices become routinized*. Lexington, MA: Lexington Books. YIN, R. (1994) *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage

► Taxonomía de Coller

Categoría	Tipo	Descripción	
1	Materia de estudio	Objeto	Tiene claramente delimitadas sus fronteras o límites.
2	Alcance del caso	Específico	Es relevante <i>per se</i> por su carácter excepcional o intrínseco, razón por la cual es estudiado.
3	Naturaleza del caso	Ejemplar	Ilustra teorías, fenómenos, relaciones
4	Tipo de acontecimiento	Contemporáneo	Se refieren a fenómenos que ocurren actualmente.
5	Usos del caso	Analítico	Estudia un fenómeno o relación de fenómenos en cuanto causa, correlatos y efectos, basado en un marco teórico que le da significado y relevancia
6	Número de casos	Único	Se analiza un solo caso, priorizando profundidad por sobre la representatividad de los resultados obtenidos

► Categorización del caso de estudio SMS & Asoc. según la taxonomía de Coller

Categoría	Tipo	Caso SMS & Asoc.	
1	Materia de estudio	Objeto	Posee una clara delimitación
2	Alcance del caso	Específico	Se encuentra en pleno proceso de mejora de las prácticas laborales
3	Naturaleza del caso	Ejemplar	Ilustra el proceso de instrumentación de las prácticas laborales en un entorno de RSE
4	Tipo de acontecimiento	Contemporáneo	Se refiere a procesos que tienen lugar en la actualidad
5	Usos del caso	Analítico	El fenómeno bajo estudio es observado, analizado e interpretado desde un marco teórico elaborado a ese objeto
6	Número de casos	Único	En SMS & Asoc. las prácticas laborales asociadas a la RSE, se encuentran en un proceso continuo de instrumentación y mejora

▶ III. ESTADO ACTUAL DEL PROBLEMA

▶ 3.1. LA PyME Y LA RSE

Todo análisis que aborde la cuestión de la RSE en la Argentina y en América Latina, según se lo sostiene en el presente trabajo, no puede eludir la referencia obligada a cuatro fenómenos concomitantes (y, al mismo tiempo, terrenos fértiles de discusión) cuyo papel en la emergencia de la RSE, como se verá, ha sido decisivo. Son éstos: (i) el complejo escenario macro-económico y el campo de fuerzas estructurado entre los años 1990/2010 y en el interior del cual emerge la RSE, (ii) el estado de situación de las PyME latinoamericana en su doble carácter de agente activo de la RSE (Vives, 2003)⁴² y agente dinamizador y democratizador de la economía, (iii) los neo-extractivismos neocoloniales imperantes en la región basados en la extracción- transferencia de los recursos naturales que coexisten, sin embargo, con los nuevos modelos de responsabilidad socio-ambiental promovidos por la RSE, y (iv) la emergencia de la comunidad como nuevo actor social cuya capacidad transformadora la veremos materializarse a partir de la articulación de tres ejes: (i) la introducción en el ordenamiento interno de los derechos de incidencia colectiva que le confieren legitimidad normativa y procesal a las acciones comunitarias (ii) los derechos del consumidor y (iii) el derecho ambiental.

Los cuatro fenómenos descritos articulan una mirada diversificada sobre la RSE desde un abordaje que la considera, mucho más un proceso social que económico en razón de las nuevas inserciones de la PyME en el escenario actual que, sin duda, han venido a redefinir sus funciones en el interior de una sociedad más exigente y más consciente de sus propios derechos. Así, del estatus de meras unidades productivas, las PyME se han transformado, observa Benavides Vindas (2005)⁴³, en verdaderos agentes democratizadores de la economía, no sólo debido a su carácter de agente

⁴² VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) (2003) *Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa. La Responsabilidad Social de la Empresa como Instrumento de Competitividad*. Panamá: BID Banco Interamericano de Desarrollo (p.11)

⁴³ BENAVIDES-VINDAS, Shirley (2005) Las micro, pequeñas y medianas empresas como estrategia de distribución económica. ABRA 25 (34): 11-29; Costa Rica

generador de empleo, sino también a partir de haberse transformado en un agente activo fundamental de la Responsabilidad Social Empresaria.

► 3.1.1. Escenario macro-económico 1990 /2010

La razón de referirme a un escenario económico instaurado durante el período 1990/2000 y a veinte años de nuestro presente, responde al hecho de que el período citado fue el grado cero de un proceso, en el cual, aunque bajo diferentes modalidades y procedimientos, continúa operando en nuestros días. Pues bien, durante aquel período tendrá lugar un fenómeno inédito de expansión y crecimiento económico a nivel planetario que se caracterizará, entre otras cosas, por una reconfiguración de los modos clásicos de acumulación y concentración de la riqueza. Esta reconfiguración se verá favorecida por un relajamiento correlativo en los marcos regulatorios y una mutación en las funciones del Estado, particularmente, las que conciernen a los patrones de intervención pública sobre los sectores económicos y los mecanismos de corrección del mercado derivados de aquellos, restringiéndolos a unas políticas meramente compensatorias o paliativas sin efecto alguno sobre las problemáticas de fondo. Todo ello, comportará un replanteo global del papel que las empresas deberán desempeñar en el interior de un escenario marcado por un gran desregulación, falta de transparencia, corrupción estatal, connivencias entre el sector privado y el sector público, prácticas económicas no sujetas a procesos confiables de accountability⁴⁴, etc., y donde la progresiva emancipación de ciertos sectores y grupos económicos (energía, comunicaciones, salud, transporte, etc.) respecto de la intervención y regulación estatales ha favorecido el surgimiento de poderes fácticos, marginales con respecto al poder legal, con capacidad para sesgar la dirección de las políticas públicas a favor de éstos, favoreciendo por este conducto, la captura privada de una gran porción de la renta pública.

Se ha iniciado así, durante la década de los '90, un proceso de desestatización sistemático de la economía pública y una desestructuración drástica de las

⁴⁴ *Rendición de cuentas*: Según el organismo normalizador ISO, la rendición de cuentas ha sido definida como la responsabilidad de una organización por sus decisiones y actividades en el sentido de las obligaciones respecto de sus órganos de gobierno, autoridades legales y, asimismo, respecto de los *stakeholders* primarios y secundarios acerca las decisiones y actividades de la empresa u organización. Vid: http://www.upch.edu.pe/rector/durs/docs/ISO_DIS_26000_espanol_SET09.pdf

rentabilidades relativas de la economía (Abeles, 2001)⁴⁵, a favor de los grupos económicos locales, regionales e internacionales hasta transformar al Estado y a sus dispositivos en un aparato de replicación de intereses corporativos⁴⁶.

Epstein (2005)⁴⁷ y Arestis (2009)⁴⁸, analizando los procesos descritos desde un enfoque post-keynesiano, sostienen que la desregulación económica, concomitante a la liberalización financiera tornó volátil la circulación de capitales dando lugar a un fuerte crecimiento de operaciones financieras sin cobertura y al margen de los patrones clásicos que rigen la circulación y monetización de capitales⁴⁹ creando condiciones de maximización bursátil ficticias e insostenibles que, señalan los autores, terminaron desestabilizando a los mismos bancos y entidades financieras que los promovían (Katz, 2012)⁵⁰.

Ambos procesos, el económico y el financiero, gracias a la debilidad de los mecanismos de control y regulación, se expandieron al oneroso costo de violaciones sistemáticas del Derecho Internacional, de los derechos internos y de las garantías constitucionales con particular impacto en los países de la región, lo cual ha derivado en una profundización de las asimetrías estructurales y de los procesos de exclusión social y económica.

Con respecto al modelo de política industrial dominante en nuestro país durante el período analizado, éste puede definirse como un espacio de convergencia entre

⁴⁵ Se denomina rentabilidades relativas al índice promedio de rentabilidad de un sector cualquiera determinado por el flujo / asignación/ reasignación de capital sobre bienes transables, servicios, productos, etc. La rentabilidad relativa, en este sentido, fija los términos de la razonabilidad económica entre la inversión y su recupero en un sector determinado. Así, la rentabilidad industrial relativa promedio se ha situado en torno a valores que oscilan entre un 15 / 18% ; mientras que durante los años '90, en la Argentina, las empresas de telecomunicaciones, en menos de un año de actividad, lograron capitalizar ganancias por un monto cercano al 80%, mientras que el sector gasífero, obtuvo una capitalización cercana al 85%-. Vid. ABELES, M., FORCINITO, K. y SCHORR, M. (2001) El oligopolio telefónico argentino frente a la liberalización del mercado. De la privatización de ENTel a la conformación de los grupos multimedial- FLACSO/Universidad Nacional de Quilmes/IDEP.; y Azpiazu, D. y Schorr,

⁴⁶ En Chile, señala Mondaca (2013), transcurridos siete años del derrocamiento de Allende, el Estado chileno había transferido a manos privadas un total de 387 empresas públicas, hasta que en los años 1981-1982, a la salida de la crisis económica que atravesara aquel país, la casi totalidad de las empresas del Estado se encontraban en manos privadas, incluidos allí las empresas del sector energético y telecomunicaciones. Vid. MONDACA, Eduardo (2013) La re-existencia mapuche frente al extractivismo forestal en un contexto de neoliberalismo armado. En: DELGADO RAMOS, Gian Carlo (coord.) Ecología política del extractivismo en América Latina: Casos de resistencia y justicia socioambiental. CABA: CLACSO (pp. 19-42). También: EDWARDS, S. y COX EDWARDS, A. (1992) Monetarismo y liberalización: el experimento chileno. México: FCE.

⁴⁷ EPSTEIN, Gerald (ed.) (2005) Financialization and the World Economy. Elgar Press: UK

⁴⁸ ARESTIS, Philip & KARAKITSOS, Elias (2004) The Sustainability of Economic Recovery in the United States. The Risks to Consumption and Investment. *Public Policy Brief* (77): 5-37

⁴⁹ Me refiero aquí al patrón transaccional de circulación donde los flujos de dinero se distribuyen con base en la oferta de bienes, servicios y productos disponibles en el mercado en un momento determinado. Ahora bien cuando dicho patrón transaccional basado en la ecuación «bienes /servicios x dinero», es sustituida por la ecuación «dinero x dinero», se introduce con ello un elemento distorsivo en los mecanismos que regulan los flujos monetarios y los patrones de circulación, haciendo que el dinero se respalde a sí mismo al costo de disminuir su calidad adquisitiva, fenómeno éste, conocido como inflación.

⁵⁰ KATZ, Claudio (2012) Interpretaciones de la crisis. En: ESTRADA ALVAREZ, Jairo (coord.) La crisis capitalista mundial y América Latina: Lecturas de economía política. CLACSO: Buenos Aires (pp. 19-36).

diferentes instrumentos, herramientas, conceptos, programas de acción, estrategias, tácticas, etc., diseñadas para escenarios diversos y orientadas, cada una de ellas, hacia metas económicas diferentes. A este respecto, Kulfas (2008)⁵¹ observa que las políticas industriales del período 2000/2002, combinaban programas económicos creados para contextos de crisis con otros programas que habían sido creados para contextos de expansión, etc., dando lugar a verdaderos híbridos político-económicos con escasa o nula incidencia en las problemáticas socio-económicas.

► 3.1.2. La PyMe Latinoamericana y la RSE

Con respecto a los criterios utilizados para definir a una PyME, éstos no son unívocos. En efecto, tales criterios varían conforme los enfoques económicos y macro-económicos que prevalezcan en un momento dado. Entre ellos: (i) el papel que los Estados le asignan al sector, (ii) los criterios de identificación y visibilización utilizados en las mediciones y matrices de análisis, (iii) las políticas focalizadas, etc., lo cual, observa Cohen Arazi, (2012)⁵², dada la gran diversidad de criterios, no es posible establecer un parámetro uniforme. Una encuesta llevada a cabo por la Fundación FUNDES entre los años 2003 y 2004, en América Latina, pudo establecer que, no obstante la gran profusión de enfoques, los criterios recurrentes desde los que se define a una PyME, en su gran mayoría, son de naturaleza cuantitativa, tales como: empleo, ventas, activos, y otros. Mientras que, observa el estudio citado, sólo excepcionalmente son tenidos en cuenta criterios cualitativos de definición, entre ellos: tipo de actividad (manufacturerera, industrial o de servicios), o bien, misión empresarial, instrumentación de políticas y estrategias de crecimiento según la naturaleza del negocio (de subsistencia o de acumulación, etc.) y, en ningún caso, agregamos, la RSE, objeto de nuestra investigación, ha sido considerada como un criterio de definición y/o delimitación económica de una PyME.

En un reciente estudio elaborado por la CEPAL (2013)⁵³ en el que se analizan las perspectivas económicas de la PyME para el año 2013, sostiene que, si bien la

⁵¹ KULFAS, Matías (2008) Las pymes argentinas en el escenario post convertibilidad. Políticas públicas, situación y perspectivas. ONU/CEPAL: Buenos Aires. Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/37175/DocW40.pdf>

⁵² COHEN ARAZI, Marcos & BARALLA, Gabriel (2012) La situación de las PyMEs en América Latina. IERALPYME. ORG, Buenos Aires

⁵³ CEPAL (2013) Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de PyMES para el cambio estructural. OCDE/CEPAL _ LC/ G-245. El formato electrónico se halla disponible para su consulta en: www.eclac.org/publicaciones/xml/4/48374/leo_2013.pdf

región posee solidez y solvencia para tolerar en el plazo inmediato una baja significativa de la demanda agregada, las perspectivas en el mediano y largo plazo, en cambio, presentan algunos componentes desfavorables. Entre ellos, los que conciernen a la gran volatilidad experimentada por los precios de las materias primas y las commodities, y de los que la región es particularmente dependiente. En este caso, prosigue el informe, las debilidades estructurales del sector, serán un factor determinante del bajo rendimiento económico y de su escaso crecimiento. El análisis de la CEPAL, anteriormente citado, sostiene que la solución al problema descrito impone la necesidad de un marcado cambio estructural dirigido a reducir, por un lado, la brecha tecnológica y productiva y, por el otro, las grandes desigualdades sociales y, para lo cual, deberán impulsarse políticas dirigidas a promover la diversificación económica, la creación de empleo joven, la incorporación de tecnologías y la profesionalización del sector. Claramente, en el escenario descrito, la RSE, en tanto introduce un nuevo enfoque en las dinámicas «empresa / comunidad» y con ello una conexión necesaria entre rendimiento económico y sustentabilidad ambiental (Plá Juliá, 2013)⁵⁴, sin duda, creará las condiciones propicias para impulsar los cambios estructurales que reclama la CEPAL.

Definición de PyME: A diferencia de lo que ocurre en la Comunidad Europea quien ha establecido un criterio único de delimitación para la PyME comunitaria, en América Latina, en cambio, cada país utiliza parámetros de segmentación propios. La definición de PyME adoptada en el presente trabajo doctoral, ha sido la establecida por el BCRA según la Comunicación A 3321 del mes de Agosto del 2001, y adoptada por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía de la Nación Argentina, según resolución 675/2002, que define a la PyME con base en los siguientes parámetros, modificados a través de la Resolución 50/2013.

Facturación anual tope en \$ pesos establecida
por SEPYME para ser considerada PyME por sector de actividad

Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
54.000.000	183.000.000	250.000.000	63.000.000	84.000.000

⁵⁴ PLA JULIÁN, Isabel & GUEVARA De MOLINA, Sandra (2013) Hacia un enfoque integrador de la sostenibilidad: explorando sinergias entre género y medio ambiente. *Revista CEPAL* (110): 51-68

► 3.1.3. La socio-ambientalidad . (Extractivismo y Neoextractivismo)

La cuestión de la RSE como estrategia gerencial y de negocios, introduce un nuevo patrón de relación con el medio ambiente doblemente anclado: (i) en la práctica sustentable y (ii), en la responsabilización de los impactos nocivos que dichas prácticas pudieran ejercer sobre la medio- ambientalidad. Sin embargo, en paralelo con la toma de conciencia ambiental y ecopolítica (Sabogal Aguilar, 2013)⁵⁵, asistimos a un conjunto de nuevas prácticas situadas en el extremo opuesto al modelo de relación socioambiental promovidos por la Constitución Nacional, el derecho ambiental interno⁵⁶, y los instrumentos del Derecho Internacional⁵⁷, y a las que se las conoce bajo el nombre de neo-extractivismo, por oposición al extractivismo clásico (Gudynas, 2013)⁵⁸ por cuanto dichas prácticas resultan contrarias al patrón de relación/utilización de los recursos naturales basado en la racionalidad socioambiental poniendo en tensión el campo de fuerzas actual en beneficio de una práctica predatoria y que algunos estudiosos de este fenómeno han calificado como colonización de la naturaleza (Fischer-Kowalski, 2000; Martínez-Alier, 2003; Bebbington, 2007; Quijano, 2007 & Delgado Ramos, 2013)⁵⁹, en razón de las alteraciones y mutaciones que se infringen deliberadamente a los sistemas naturales con el objeto de volverlos económicamente utilizables.

⁵⁵ La «ecología política», también «ecopolítica», observa Sabogal Aguilar (2013), constituye un nuevo campo de estudio e investigación destinado a analizar las complejas intersecciones que se dan entre los espacios naturales, biológicos, culturales, económicos, políticos, institucionales, empresariales, geográficos, territoriales, simbólicos y otros, en relación con las comunidades, y su hábitat. Relación ésta centrada en el concepto de naturaleza, no ya como stock de recursos, sino como el resultado de una co- evolución que se ha dado a través de los siglos entre el entorno y las comunidades que lo habitan. Vid. SABOGAL AGUILAR, Juliana (2013) Extractivismo minero en Colombia el caso de Marmato-Caldas en clave de ecología política. En: DELGADO RAMOS, Gian Carlo (coord.) *Ecología política del extractivismo en América Latina: Casos de resistencia y justicia socioambiental*. CABA: CLACSO (pp. 171-190)

⁵⁶ CN, Artículo 41: "Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo"

Art. 43, 2º párrafo. " Toda persona puede interponer acción expedita y rápida de amparo siempre que no exista otro medio judicial más idóneo, contra todo acto u omisión de autoridades públicas o de particulares, que en forma actual o inminente lesione, restrinja, altere o amenace con arbitrariedad o ilegalidad manifiesta, derechos y garantías reconocidos por esta Constitución, un tratado o una ley. En el caso, el juez podrá declarar la inconstitucionalidad de la norma en que se funde el acto u omisión lesiva. Ley General del Ambiente N° 25.675 y Ley N° 25.916 Gestión Integral de Residuos Domiciliarios

⁵⁷ Por entre los instrumentos del Derecho Internacional en materia ambiental, citamos: Declaración de Estocolmo de 1972; Carta Mundial de la Naturaleza de 1982 y, por último, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de 1992, también conocida como Declaración de Río.

⁵⁸ GUDYNAS, Eduardo (2012) Estado compensador y nuevos extractivismos. Las ambivalencias del progresismo sudamericano. Nueva Sociedad (237): 129-146; Buenos Aires

⁵⁹ FISCHER-KOWALSKI, Marina & HABERL, Helmut (2000) El metabolismo socioeconómico. *Ecología Política* (19). Barcelona: Icaria. MARTÍNEZ-ALIER, Joan (2003) *Environmentalism of the Poor. A study of ecological conflicts and valuation*. UK: Edward Elgar Publishing). BEBBINGTON, Anthony (2007) Elementos para una ecología política de los movimientos sociales y el desarrollo territorial en zonas mineras. En: *Minería, movimientos sociales y respuestas campesinas. Una ecología política de transformaciones territoriales*. Lima: IEP/CePes. QUIJANO, Aníbal (2007) Colonialidad del poder y clasificación social. En: CASTRO-GÓMEZ, S. & GROSGOUEL, A. (eds.) *El giro decolonial: reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global*. Bogotá: Universidad Javeriana / Universidad Central / Siglo del Hombre. DELGADO RAMOS, Gian Carlo (coord.) (2013) *Ecología política del extractivismo en América Latina: Casos de resistencia y justicia socioambiental*. CABA: CLACSO (p. 10).

La extracción de recursos naturales de la periferia y su transferencia hacia las economías centrales con base en un modelo económico-político- tecnológico-acumulativo-exportador de la materia prima para su posterior puesta en valor en destino, es lo que se ha definido como neo- extractivismo (Gudynas, 2012)⁶⁰. Claramente, el neo-extractivismo, si bien en el plano económico es definido como una secuencia virtuosa integrada por un conjunto de fases, tales como: «exploración/extracción de materia prima/ agregado de valor/ comercialización a escala», desde el punto de vista de socio-ambientalidad y de las ciencias ambientales, en cambio, es definido como una práctica predatoria ejercida sobre el medio ambiente y de la que se derivan gravísimas violaciones a los derechos humanos.

▶ 3.2. LA RSE EN EL ESCENARIO INTERNACIONAL

Entre los años 2003 y 2004, gracias a una iniciativa impulsada por el instituto normalizador ISO, se creó el llamado Grupo Asesor Estratégico (SAG, por sus siglas en inglés) con el objeto de investigar el avance y la expansión que, por entonces, había cobrado la RSE en el escenario mundial. Su objetivo no estaba destinado a la certificación y/o estandarización de procesos relacionados con la implementación de esta práctica, sino a establecer un conjunto de parámetros, recomendaciones y directrices «no-vinculantes», es decir, de adhesión voluntaria, que las empresas debían tener en cuenta a la hora de instrumentar acciones, programas o procesos relacionados con la RSE.

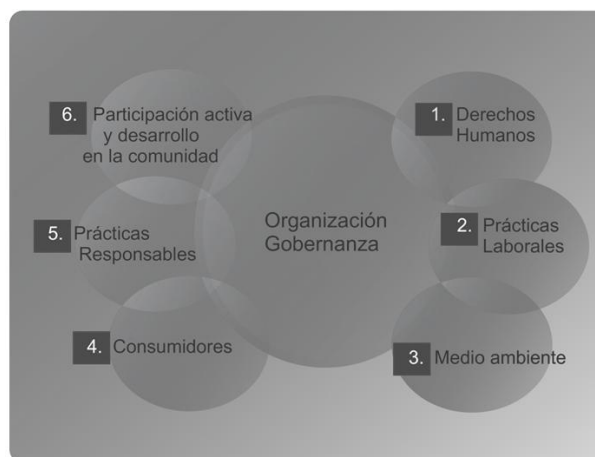
Dicha norma, dada a conocer bajo la denominación **ISO 26000**⁶¹, debía traducir la visión compartida de la RSE y establecer un conjunto de parámetros, indicadores y algunas directrices-guía que deben ser tenidas en cuenta a la hora de instrumentar acciones o diseñar programas de RSE por parte de las empresas. De este modo, hacia el final del año 2008, fue posible elaborar bajo un enfoque colaborativo, una primera definición de la RSE:

⁶⁰ GUDYNAS, Eduardo (2012) Estado compensador y nuevos extractivismos Las ambivalencias del progresismo sudamericano. Nueva Sociedad. 237: 129-146; Buenos Aires

⁶¹ Disponible en: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf

“La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.”⁶²

En el año 2010 se dio a conocer la versión ampliada de esta definición, que en forma de gráfico se representa a continuación, y cuyos componentes son los considerados en la presente tesis:



Fuente: elaboración propia

Por lo expuesto, el estado actual de la RSE en el escenario internacional, se caracteriza por la primacía otorgada al enfoque holístico (sistémico) y desde el cual se concibe a la empresa, no ya como una unidad productiva orientada a la maximización de beneficios, sino a partir del impacto que el despliegue de su actividad ejerce sobre el entorno inmediato y que, en razón de ello, le impone a la empresa un nuevo régimen de obligaciones basado en la toma de conciencia y en su involucramiento en el proceso descrito. De este modo, la RSE, no es ya una práctica aislada, voluntarista o asistencial, como lo ha sido en sus inicios (Correa Jaramillo, 2007)⁶³, sino un nuevo paradigma, un nuevo modelo desde el cual se redefine la trama de relaciones entre la empresa y el entorno.

⁶² Disponible en: http://www.upch.edu.pe/rector/durs/docs/ISO_DIS_26000_espanol_SET09.pdf

⁶³ CORREA JARAMILLO Juan Guillermo (2007) Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y balance social. Semestre Económico, 10 (20): 87-102; Universidad de Medellín, Colombia

► 3.2.1. Instrumentos internacionales de certificación

Actualmente, en sede internacional y regional, numerosos estudiosos y especialistas convocados por organismos internacionales e institutos certificadores, han diseñado una serie de herramientas e instrumentos, tanto de gestión como de instrumentación y normativos, gracias a los cuales, el proceso de implementación de la RSE, ha alcanzado un importante nivel de formalización y exhaustividad y con base en una profusa casuística. Siete son los instrumentos internacionales que permiten, con arreglo a los parámetros allí estandarizados, implementar procesos de RSE conforme a normas y convenios internacionales. Son éstos:

- Pacto mundial (Global Compact)
- Global Reporting Initiative (GRI)
- El Libro Verde
- Las Directrices de la OCDE
- Norma SA 8000
- Norma SGE 21: 2005
- Norma ISO 26000

Los siete instrumentos internacionales de certificación y evaluación, aquí mencionados, en modo alguno agotan la totalidad de los instrumentos existentes, solamente se ha practicado un recorte a los más representativos para el estudio en cuestión. Cada uno de los citados instrumentos evalúa o certifica diferentes aspectos de la RSE. (Ver Anexo I)

► 3.3. LA RSE EN EL ESCENARIO REGIONAL

A partir de los años '90 se desencadenó en la región un proceso de toma de conciencia del papel que juega la empresa en el desarrollo social y económico, generándose a partir de ello una serie de prácticas empresariales que, por entonces, comenzaron a enmarcarse bajo el concepto de Responsabilidad Social Empresaria. Acaecido primeramente en el seno de los grandes consorcios empresarios y corporaciones, muy pronto alcanzó al tejido de las llamadas microempresas o

PyMES. A instancias de ello, señalan Corral et al. (2007)⁶⁴, se ha generado una creciente literatura al respecto integrada por investigaciones, artículos, ponencias, congresos, y otras actividades académicas relacionadas y, asimismo, la creación de foros, fundaciones, instituciones y otros organismos técnicos aplicados al desarrollo, promoción e implementación de procesos y programas de RSE. A partir de ello, se configura un profuso *state of art* en el que convergen conocimientos y prácticas, actores empresariales, consumidores, organizaciones de la sociedad civil (OSC), organismos regionales e internacionales como la CEPAL, ONU, BM, BID, ISO, institutos, fundaciones, etc.

Con el objeto de dar cuenta del estado del arte de la RSE en el escenario latinoamericano (ya sea regional, nacional o sub-nacional), se cuenta con dos tipos de insumos informacionales: (i) institucional y (ii) documental. El primero proviene de la red institucional aplicada a la RSE regional y subregional. Entre ellos: centros académicos (Universidades, Red Iberoamericana de Universidades por la RSE: REDUNIRSE, Social Enterprise Knowledge Network, etc.)⁶⁵, Organismos Regionales (CEPAL / OEA), Internacionales (ONU, PNUD, BID, BM, BIED, ONUDI, OEA, etc.); Fundaciones (FOMIN, FORUM EMPRESA, AVINA, ETHOS, CAROLINA, etc.), Institutos / Instituciones (Red América, Red Puentes Internacional, Social Enterprise Knowledge Network, Red Centroamericana para la Promoción de la RSE etc.).

El segundo insumo proviene de la profusa masa documental relacionada con la RSE, tanto en formato impreso como electrónico. Entre ellos: investigaciones, estudios de campo, informes, estado de situación, reportes temáticos, indicadores, ponencias, tesis doctorales, publicaciones especializadas, repositorios documentales (Mapeo de Motores de RSE, Estudios Gerenciales, Redalyc, Scielo, etc.).

En el presente trabajo doctoral, se ha basado el análisis del estado regional de la RSE en dos investigaciones llevadas a cabo por la Red *Forum Empresa*⁶⁶ entre

⁶⁴ CORRAL, Antonio; ISUSI Iñigo; PEINADO-VARA, Estrella & PÉREZ, Timoteo (2007) *La Responsabilidad Social y Medioambiental de la Microempresa en Latinoamérica*. New York / Madrid: IKEI, Research & Consultancy & BID /IDB 7421

⁶⁵ En la Argentina existen un total de once unidades académicas universitarias especializadas en RSE. Son éstas: Pontificia Universidad Católica Argentina (UCA); Universidad Argentina de la Empresa (UADE) Centro Nacional de Responsabilidad Social; Empresarial y Capital Social (CENARSECS); Universidad Austral; Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa (IESC; Universidad Católica de Córdoba (UCC); Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES); Universidad de San Andrés (UDESA); Universidad Nacional de Rosario (UNR) y Universidad Tecnológica Nacional (UTN). Fuente: Mapeo de Promotores de RSE. Disponible para su consulta en: <http://www.mapeo-rse.info/promotores/results/taxonomy%3A26%2C1%2C19>

⁶⁶ La red Forum Empresa está integrada por un total de 21 organizaciones-miembro, vinculadas a su vez, con más de 3.400 empresas. Su misión institucional se orienta a la difusión y promoción de la RSE en las tres Américas y, asimismo, impulsa proyectos, estudios, informes e investigaciones relacionadas con la temática a nivel regional. Los miembros de Forum Empresa son: Fundación del Tucumán (Argentina), COBORSE (Bolivia), Instituto Ethos (Brasil), CBRS (Canadá), Acción RSE (Chile),

los años 2007 y 2011 sobre la percepción de la RSE desde la perspectiva de los ejecutivos y los consumidores con base en un universo muestral integrado por más de 5.000 casos y donde se analizó el comportamiento de más de 400 variables. Su importancia reside en haberse constituido, ambas investigaciones, en el estudio de campo más importante emprendido a nivel regional hasta el presente. (Ver Anexo II)

► 3.3.1. El estado de la RSE en América Latina. Estudios Forum Empresa 2009 & 2001

► Resultados

Con respecto a la RSE, en términos generales, observa el informe, no se ha constatado una clara consciencia con respecto a la RSE, su alcance, sus prácticas, su necesidad, sus condiciones de implementación, etc.

Desde el punto de vista de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), el estudio pudo constatar que la mayoría de las micro-empresas latinoamericanas pertenecientes a la categoría de acumulación-simple y acumulación ampliada, si bien es frecuente la instrumentación de prácticas relacionadas con la RSE, éstas suelen ser asistemáticas, esporádicas, desprendidas de todo enfoque de sistema y, asimismo, traducen un conocimiento muy precario de su concepto. Las prioridades de los programas de la RSE instrumentados por las PyME latinoamericanas, se aplican, en grado decreciente, en tres áreas o vertientes. En primer lugar, los dos sectores privilegiados que concentra el mayor número de acciones de la RSE (ocho empresas de cada diez), están orientados a la promoción y satisfacción del cliente interno (RSE interna) y al sector medioambiental. El estudio reveló que en el 80% los casos analizados, las acciones medioambientales poseen un doble objetivo: (i) reducir costos de producción y (ii) minimizar los impactos generados por la propia actividad industrial. Mientras que, en tercer lugar, y en un grado menor (dos de cada diez), se orientan hacia la comunidad (vertiente externa).

Con respecto a las actividades de RSE instrumentadas por las PyME latinoamericanas, y analizadas, no ya desde la acción misma, sino desde sus racionalidades de base y marco de fundamentación, se ha constatado que, en el 80% de los casos, dichas acciones se motivan en el principio de maximización de beneficios y obtención de ganancias siendo que, las acciones de la RSE, no son sino

CECODES (Colombia), AED (Costa Rica), CERES (Ecuador), BSR (Estados Unidos), FUNDEMAS (El Salvador), FUNDAHRSE (Honduras), CEMEFI (México), UNIRSE (Nicaragua), SUMARSE (Panamá), ADEC (Paraguay), Perú 2021 (Perú), DERES (Uruguay) y CEDICE (Venezuela)

su instrumento. Por ejemplo, en el caso de las acciones de RSE internas dirigidas a los empleados y trabajadores, tales como: aplicación de mejoras salariales, programas de incentivos, premios a la producción, etc., el propósito último de éstas se orientaba a maximizar los niveles de rendimiento y productividad de la empresa y, en modo alguno, se inscribían en el respeto de los derechos fundamentales del empleado o en el marco de una mejoramiento de la calidad de vida; y solo en un 15% de los casos formaban parte de los objetivos y de la misión de la organización. Y, al igual que en los casos anteriores, las acciones se dirigían a obtener beneficios secundarios, promocionales, o bien, orientados a construir e instalar una imagen corporativa asociada a la asistencia comunitaria.

Puede decirse que el modelo de RSE dominante en el escenario regional y que, también aplica al escenario argentino, **se inscribe en un paradigma asistencialista**, basado en acciones esporádicas, ocasionales, mucho más motivadas en la maximización de beneficios que en una toma de consciencia y responsabilización de los impactos que las empresas ejercen sobre el medio ambiente y sobre la comunidad como resultado de sus actividades. El número de empresas y microempresas en la región que ha incorporado la RSE, no ya anclada en el paradigma asistencialista, sino en términos de proceso y formando parte de los objetivos estratégicos y la misión empresarial, es aún muy exiguo. La escasa inserción de la RSE concebida como un conjunto de obligaciones de la empresa con respecto a la comunidad y a las partes interesadas no resulta sólo de causas intrínsecas al sector, sino de una combinación de factores macro y micro, entre ellos: (i) la ausencia de un escenario proclive a la RSE, (ii) la escasa o nula instrumentación de políticas de Estado dirigidas a la promoción del sector, (iii) debilidad de los marcos regulatorios, (iv) alta selectividad y falta de transparencia en el régimen de las contrataciones públicas, (v) escasa formalización y profesionalización del sector, etc.

Idéntico escenario se ha planteado en el caso de las acciones de RSE orientadas al cuidado ambiental, las cuales, según su pudo constatar, se motivaban mucho más en la reducción de costos y en la evitación de conflictos judiciales que en una consciencia socioambiental. En lo concerniente a las acciones externas de RSE, es decir, las acciones orientadas hacia la comunidad, y que representan el porcentual más bajo de las empresas analizadas (2 empresas de cada diez), éstas quedaban

inscritas en el paradigma asistencialista. Las acciones más frecuentes consistían en provisión de bienes y servicios a centros de ayuda comunitarios, comedores escolares, centros sanitarios, etc. y, sólo en casos muy excepcionales, las acciones podían incluir una ayuda económica. Dichas acciones, prosigue el informe, se caracterizaban por su frecuencia irregular, meramente circunstancial, y solo en un 15% de los casos formaban parte de los objetivos y de la misión de la organización. Y, al igual que en los casos anteriores, las acciones se dirigían a obtener beneficios secundarios, promocionales, o bien, orientados a construir e instalar una imagen corporativa asociada a la asistencia comunitaria.

Puede decirse que el modelo de RSE dominante en el escenario regional y que, también aplica al escenario argentino, se inscribe en un paradigma asistencialista, basado en acciones esporádicas, ocasionales, mucho más motivadas en la maximización de beneficios que en una toma de consciencia y responsabilización de los impactos que las empresas ejercen sobre el medio ambiente y sobre la comunidad como resultado de sus actividades. El número de empresas y microempresas en la región que ha incorporado la RSE, no ya anclada en el paradigma asistencialista, sino en términos de proceso y formando parte de los objetivos estratégicos y la misión empresarial, es aún muy exiguo. La escasa inserción de la RSE concebida como un conjunto de obligaciones de la empresa con respecto a la comunidad y a las partes interesadas no resulta sólo de causas intrínsecas al sector, sino de una combinación de factores macro y micro, entre ellos: (i) la ausencia de un escenario proclive a la RSE, (ii) la escasa o nula instrumentación de políticas de Estado dirigidas a la promoción del sector, (iii) debilidad de los marcos regulatorios, (iv) alta selectividad y falta de transparencia en el régimen de las contrataciones públicas, (v) escasa formalización y profesionalización del sector, etc.

Es de esperar, que el ansiado proceso de recalificación profesional y formalización del sector genere las condiciones y viabilidades necesarias a fin de desencadenar en la región verdaderos procesos de RSE, sustentables a lo largo del tiempo y anclados, no ya en un modelo asistencialista sino en una verdadera toma de consciencia con respecto a la doble misión que debe asumir la empresa, económica y social y cuyo cumplimiento la comunidad le ha encomendado.

► 3.3.2. Implementación de la RSE-interna en el contexto latinoamericano

Como es sabido, la RSE de tipo-interno, ha sido definida como aquella actividad de aplicación interna dirigida a los llamados stakeholders internos o primarios, entre ellos: accionistas, proveedores, clientes/consumidores y los empleados / trabajadores, siendo sobre éstos últimos en quienes se ha basado nuestra tesis doctoral.

La encuesta ha analizado el grado de implementación y comportamiento de cuatro indicadores o dimensiones que integran la RSE de tipo-interno con foco en los empleados / trabajadores consideradas paradigmáticas de la implementación de políticas laborales en contextos de RSE. Son éstas: (i) *salud y prevención de riesgos laborales*; (ii) *formación-capacitación del personal*; (iii) *salarios y beneficios sociales* y, (iv) *igualdad y jornada laboral*.(Ver Anexo III)

► Resultados

Los resultados de la encuesta sobre la RSE de tipo-interna, pudieron determinar que un 14,9% de las micro-empresas latinoamericanas exhibiría un grado alto de implantación de las actividades de RSE interna; un 42,7% exhibiría un grado medio de implantación; un 31,9% muestra un grado bajo de implantación de las actividades internas, mientras que el 10,5% restante presenta un grado nulo de implantación. La comparación por tamaños empresariales y sectores permite comprobar que, en líneas generales, el grado de implantación de las actividades de RSE interna se incrementa con el tamaño de las micro empresas.

De ese modo, la mayoría de las micro-empresas con 5 o más trabajadores presentan un grado medio de implantación (51,7% de los casos), mientras que entre las más pequeñas predomina el grado bajo (35,1%). Las micro-empresas del sector servicios son las que muestran una mayor implementación de la RSE de tipo-interno, el sector industrial manufacturero se encuentra en segundo lugar, mientras que el sector comercial, exhibe el nivel de implementación más bajo.

▶ 3.4. LA RSE EN LA ARGENTINA

La RSE, observa Roitstein (2004)⁶⁷ introduce en el campo de relaciones empresa/mercado/comunidad el concepto de desarrollo sustentable y capital social que le imponen a las empresas la necesidad de construir valor, no solo en beneficio de los shareholders sino de otras partes interesadas, actores, agentes, organizaciones, empleados, clientes, etc., que de un modo directo o indirecto, se ven afectados por las actividades de la empresa, ya sea por el hecho de habitar un mismo espacio geográfico, o bien por la utilización de bienes de uso social o colectivo. Este nuevo modelo empresarial, agrega la autora, ha aparecido en nuestro medio sólo muy recientemente. Prueba de ello lo aporta la gran diversidad conceptual y la notable profusión de acciones y programas instrumentados bajo la órbita de la RSE. De ahí deriva la necesidad de ordenar y sistematizar el *state of art* en la Argentina, valiéndose de algunos instrumentos de inteligibilidad que permitan transitar la compleja variedad de prácticas, acciones, programas y herramientas de la RSE, tal como se presenta actualmente en la Argentina, en dirección hacia una teorización de su fenómeno.

▶ 3.4.1. El informe de la RSE en la Argentina elaborado por el Cronista Comercial (2011)

Con el objeto de dar cuenta del *state of art* de la RSE en la Argentina, se ha analizado un informe elaborado en el 2011 por el matutino El Cronista Comercial, bajo la dirección de José del Río⁶⁸, acerca del estado de la RSE en nuestro país. (Ver Anexo IV)

La importancia del citado estudio, entre otras, reside en el hecho de que las empresas encuestadas, dada su incidencia social, comunitaria y política, pueden ser consideradas como formadoras de tendencias (Roitstein, 2004)⁶⁹ y, en este sentido, dan cuenta del estado conceptual de la RSE desde las percepciones y representaciones de base manifestadas por sus directivos. Y, al tratarse la RSE de

⁶⁷ ROITSTEIN, Florencia (2004) La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 32: 5-28, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración Organismo Internacional

⁶⁸ El equipo, en esa oportunidad, estuvo integrado por los siguientes especialistas: Cecilia Amoedo, Maricruz Barcia, Laura Moreno, María Teresa Morresi, María Eugenia Pintos, Tristán Rodríguez Loredo y Manuel Torino

⁶⁹ *Ibidem*

un concepto en estado de construcción, en razón de ello, se encuentra determinada por la cultura organizacional, las prácticas que la materializan, y por el contexto de actuación de éstas. En el presente estudio se observan una multiplicidad de prácticas y actividades de RSE estructuradas desde los más diversos enfoques: (i) filantrópico/voluntarista, (ii) social-comunitario, (iii) socio-ambiental, (iv) solidario con foco en los llamados grupos vulnerables, etc.

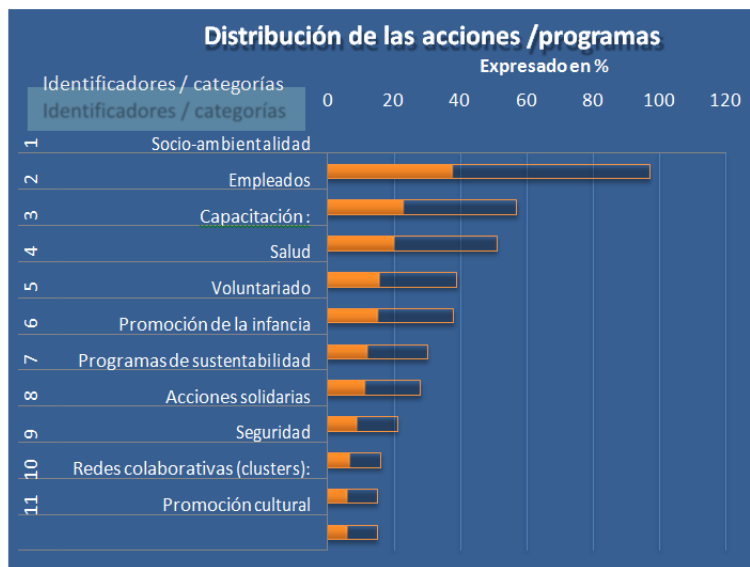
► Resultados

La gran diversidad de prácticas y herramientas relacionadas con la RSE son la prueba de un proceso creciente de responsabilización social de las empresas que han comenzado, a incorporar lógicas y prácticas centradas en la producción de valor social y comunitario y no sólo económico. En efecto, la incorporación de temáticas sociales al proceso de negocio de la empresa, como lo son, v.g., la inclusión laboral de personas con discapacidad, la reducción de las brechas digitales, los programas de capacitación laboral de personas, grupos o colectivos sociales en condición de vulnerabilidad, no es tan sólo un cambio de actitud de las empresas con respecto a las necesidades insatisfechas de la comunidad sino, antes bien, un cambio de paradigma.

El estudio se llevó a cabo entre los años 2010/2011, y pudo captar el estado de avance actual de la RSE, tanto en lo que concierne a su conceptualización como a sus prácticas. Muy poco ha quedado de aquel período inicial al que se refería Roitstein (2004), en el que la filantropía voluntarista coexistía con las incipientes prácticas de la RSE, por entonces, desestructuradas y sin objetivos de impacto en los ámbitos de actuación de la empresa.

Las variables analizadas fueron las siguientes; Por orden alfabético: 1. Acciones comunitarias; 2. Acciones internas; 3. Acciones solidarias; 4. Alimentación; 6. Capacitación; 7. Desarrollo social; 8. Empleabilidad; 9. Empleados; 10. Emprendedorismo; 11. Inclusión laboral PcD (Personas con Discapacidad); 12. Inclusión laboral; 13. Mentorías; 14. Prevención de accidentes; 15. Programas de sustentabilidad; 16. Promoción cultural; 17. Promoción de la adolescencia; 18. Promoción de la infancia; 19. Reciclado; 20. Redes colaborativas (clusters); 21. Salud; 22. Seguridad; 23. Socio-ambientalidad; 24. Violencia de género; 25. Voluntariado y 26. Vulnerabilidad social.

En el siguiente gráfico de elaboración propia, pueden verse las primeras once acciones más frecuentes adoptadas por estas empresas, y su distribución expresada en términos porcentuales.



Fuente: elaboración propia

▶ IV.MARCO TEORICO

Nota: Para la elaboración del presente marco teórico se tuvieron en cuenta los estándares y criterios epistemológicos y metodológicos sugeridos por el CLACSO (www.clacso.org) para la presentación y elaboración de trabajos académicos, artículos, ponencias, investigaciones de campo, cualitativas y cuantitativas aplicable

▶ 4.1. FUNDAMENTACIONES

El marco teórico constituye uno de los pilares fundamentales sobre los que descansa todo trabajo de investigación. Si bien sus funciones varían conforme al tipo y objeto de investigación, sea ésta cuantitativa, cualitativa, exploratoria, u otra, como así también, el campo disciplinar en el que dicha investigación se inscribe, la más relevante de todas ellas, consiste en proveer un dispositivo de observación, análisis, interpretación y validación del proceso mismo de investigación y de sus resultados.

El insumo básico del marco teórico proviene de la literatura experta existente sobre la temática y según los múltiples soportes bajo los que se presenta su producción documental. Entre ellos: artículos, working papers, libros, ponencias, investigaciones pre-existentes, bibliotecas temáticas, archivos especializados, registros fílmicos, entrevistas, congresos, etc., todo ello disponibles en internet o en centros documentales. Sautu (2002)⁷⁰ observa que los criterios de selección que deben aplicarse sobre la ingente masa documental que se le presenta al investigador a fin de elaborar el cuerpo teórico, deben surgir de la naturaleza misma del problema de investigación y de su state of art. En el caso de esta investigación, basada en un estudio empírico, el marco teórico, a diferencia de lo que ocurre con las investigaciones de base documental, debe satisfacer, en este caso, una nueva exigencia, la cual consiste en efectuar el pasaje del estado meramente descriptivo bajo el que se presentan los resultados de las encuestas y/o entrevistas, hacia un estado conceptual/ epistémico obtenido por medio de la elaboración, análisis e interpretación de aquella.

⁷⁰ SAUTU, Ruth; BONIOLO, Paula; DALLE, Pablo & ELBERT, Rodolfo (2002) *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO

En atención a ello, el marco teórico aquí elaborado, está conformado por un primer nivel de que exhibe el máximo grado de abstracción y que, en este caso, está conformado por dos **teorías generales**, o teorías-marco:

- La RSE
- La RSE del tipo-interna

Y, siguiendo un orden de abstracción menor o decreciente un segundo nivel o grupo de **teorías** llamadas **sustantivas**, también, conceptos (Sautu, 2002), por cuanto se aplican a la observación y análisis de las temáticas específicas derivadas de la temática central de nuestra investigación, son éstas:

- Los Stakeholders
- La satisfacción laboral
- Cultura Organizacional

► TEORIAS GENERALES

► 4.2.LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE)

El corpus teórico de la Responsabilidad Social Empresaria (de aquí en adelante RSE, por sus siglas en español), dista de ser unívoco y se caracteriza por exhibir una gran diversidad conceptual, epistémica y de enfoques conforme los países, regiones, contextos, los grados de desarrollo económico alcanzado, la calidad institucional de los sistemas políticos bajo los cuales tiene lugar la RSE, la articulación entre el sector público y privado, la cultura empresarial, organizacional, etc. Todo ello, observa Shepherd (2009)⁷¹, puede explicarse a partir del considerable número de factores y componentes que intervienen en los programas de implementación de la RSE por parte de una empresa.

La RSE, si bien se origina en Estados Unidos en los años '50 del siglo pasado a partir de la obra pionera de Bowen (1953)⁷²176 en la que se menciona por vez

⁷¹ SHEPHERD, Daniel & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) (2009) *Guía de aprendizaje sobre la implementación de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en pequeñas y medianas empresas*. Miami: Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo (pp. 20-21).

⁷² BOWEN, H. R. (1953) *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers

primera la expresión social responsibilities, la RSE, durante la segunda mitad del siglo XX, se transformará en un verdadero concepto global y, a partir de nuestro siglo adquirirá, gracias a los procesos de externalización de las economías, una nueva resonancia (Matten & Crane, 2005; Scherer & Palazzo, 2007)⁷³.

No obstante la diversidad conceptual, es posible, con base en la revisión de la profusa literatura especializada, identificar tres grandes momentos o períodos por los que han atravesado las sucesivas formulaciones de la RSE⁷⁴. Son éstos:

- Asistencialista / filantrópico
- Prácticas vinculantes
- Integrativo

Período de prácticas asistencialistas / filantrópicas: primer período, se sitúa a partir de la década de los '70 hasta los inicios de la década de los '90. Durante este período, las empresas llevaban a cabo acciones solidarias, de beneficencia, destinadas a los grupos sociales de bajos ingresos, y que podía tomar la forma de donaciones económicas o de insumos a hospitales, centros de salud comunitaria, comedores escolares, etc. Las acciones filantrópicas y solidarias, si bien pueden dar respuesta a determinadas necesidades, éstas no le imponen a la empresa que las otorga, ninguna obligación o carga vinculante, por lo cual, tales dádivas no son exigibles frente a la empresa o ante terceros.

Período de prácticas vinculantes: segundo período que se extiende desde los años '90 del siglo pasado hasta la década del 2000, llamado así por cuanto la implementación de la RSE ya no se deriva del voluntarismo o del asistencialismo empresarial con respecto a la comunidad, sino que dichas prácticas se inscriben ahora en un régimen de obligaciones y de acciones positivas vinculantes según una gama que parte del reconocimiento de los daños que la actividad empresarial pudiera ocasionar en la

⁷³ MATTEN, D., & CRANE A. (2005) Corporate Citizenship : Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1): 166-179. SCHERER, A.G. & PALAZZO, G. (2007) Toward a Political Conception of Corporate Responsibility. *Business and Society Seen from a habermasian perspective. Academy of Management Review*, 32(4)

⁷⁴ Con respecto a la periodización de la RSE ya la caracterización de las distintas fases por las que ha atravesado su concepto y su práctica, ésta varía conforme a la escuela de pensamiento y el enfoque adoptado. En nuestro caso, nos hemos basado en la periodización propuesta por Austin (2004)

comunidad, hasta la inclusión del cuidado ambiental como una práctica positiva y “sustentable” (Correa Jaramillo, 2007)⁷⁵.

Período integrativo: identificado así por Austin (2004)⁷⁶ y cuyo componente más relevante consistirá en la articulación de redes colaborativas, llamadas clusters, integrada por empresas, organizaciones de la sociedad civil (OSC), agencias estatales, agentes comunitarios, instituciones, etc., y de lo cual, entre otras cosas, ha dado lugar a la creación de nuevas cadenas de valor, no sólo en lo económico, sino en lo institucional, en lo social y en lo comunitario.

De este modo, el marco conceptual de la RSE se ha expandido sensiblemente en razón de haber recogido nuevos componentes entre sus tópicos e incumbencias. Así, la RSE, como lo hemos visto, luego de haber descrito diferentes trayectorias, desde las prácticas voluntaristas y altruistas originales, hasta transformarse éstas en prácticas vinculantes, normativamente enmarcadas y, de aquí, a la creación de redes colaborativas, alianzas, cadenas de valor, puede decirse que la RSE, en nuestro presente, ha devenido en un nuevo paradigma bajo el cual se enmarcan las relaciones entre la empresa y la comunidad.

En América Latina, si bien la RSE ha alcanzado un alto grado de consolidación, tanto en el plano conceptual como en el plano de las prácticas, prevalece aún, una concepción residual y regresiva de la RSE desdoblada sobre dos planos: (i) la primera, vinculada a la filantropía voluntarista (Crespo-Razeg, 2010)⁷⁷, la cual se traduce en el campo de la práctica bajo la forma de contribuciones económicas, resignación de utilidades, o campañas solidarias en beneficio de la comunidad, asociaciones, o grupos/colectivos sociales. La segunda (ii), estará asociada, al altruismo laboral traducido, en este caso, en el otorgamiento por parte de la empresa, de beneficios económicos, programas, asistencia u otros incentivos a sus empleados y/o trabajadores. Estas prácticas, señala Grueso Hinestroza (2009)⁷⁸, sin perjuicio de los beneficios que pudieran reportar a los destinatarios, carecen de

⁷⁵ CORREA JARAMILLO, J., Guillermo (2007) Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social. *Semestre Económico*, 10 (20): 87-102, Universidad de Medellín, Colombia

⁷⁶ AUSTIN, James, E. ; HERRERO, Gustavo & REFFICO, Ezequiel (2004) La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas. *Revista Harvard Business Review América Latina*. 82 (12): 30-40

⁷⁷ CRESPO RAZEG, Faride (2010) Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad Social Empresarial *Estudios Gerenciales*, 26 (117): 119-130; Universidad ICESI, Colombia.

⁷⁸ GRUESO HINESTROZA, M., Patricia (2009) Responsabilidad Social Empresarial e igualdad de oportunidades en el empleo: ¿altruismo o legalidad? *Universidad & Empresa* (17): 244-251, Universidad del Rosario, Colombia

carácter vinculante y, por lo mismo, no son exigibles frente a terceros pues, no comporta obligación alguna para la empresa que los otorga. Maon & Swaen (2008)⁷⁹, agrega que el estadio filantrópico/voluntarista, se caracterizaba por la descoordinación de sus prácticas y su escaso impacto en la comunidad. Sin duda, la concepción de la RSE, ya sea en los términos de un voluntariado filantrópico (RSE externa), o bien, en los términos de un altruismo laboral (RSE interna), se inscribe en un período prematuro de la RSE y, claramente, contradice el concepto mismo de responsabilidad empresarial en el sentido actual de esta expresión. En atención a ello, Correa et al. (2009)⁸⁰, observan que la instrumentación voluntarista de la RSE por parte de las empresas latinoamericanas, no debe ser considerada una modalidad de implementación entre otras, sino una práctica regresiva con respecto al estado del arte actual alcanzado por la RSE en el plano regional. En una opinión homóloga, Reyno Momberg (2006)⁸¹, postula que el altruismo en el que se inspira el enfoque filantrópico/voluntarista, opera como uno de los factores limitantes que condicionan el proceso de implementación, desarrollo y alcance de la RSE, tal como es concebida y practicada en la actualidad.

► 4.2.1. Las teorías actuales de la RSE

Desde los finales de la década de los ´90 hasta nuestros días, la RSE ha conocido una doble expansión: (i) en el ámbito de la práctica, numerosísimas empresas en la región han comenzado a implementar programas y procesos relacionados con la RSE hasta conformar un profuso acervo de buenas prácticas el cual opera como repositorio y base decisional para las empresas que desarrollan programas y acciones relacionada con aquella práctica y, (ii) en el ámbito académico, asistiremos a un crecimiento exponencial de las investigaciones, contribuciones, reportes, manuales, guías, estudios de campo, artículos, etc., aplicadas a la RSE (De Bakker, 2005 & Lockett, 2006)⁸². Sin embargo, observa Clarkson (1995)⁸³, la gran profusión

⁷⁹ MAON, François & SWAEN, Valérie (2008) Main streaming the Corporate Social Responsibility Agenda: A Change Model grounded in Theory and Practicesl, IAG - Louvain School of Management Working Paper, University of Hull, Belgium

⁸⁰ CORREA, M. E., FLYNN, S. & AMIT, A. (2004) *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Santiago de Chile: CEPAL

⁸¹ "La falta de conocimiento de conceptos y métodos, aspecto que se torna importante si para las empresas el ser Responsables socialmente significa realizar acciones y cooperaciones aisladas, más identificadas con la filantropía que con la RSE y sus programas de desarrollo sistemático. Vid: REYNO MOMBERG, Manuel (2006) *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva*. Tesis Doctoral. UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA, Valparaíso (p.29).

⁸² De BAKKER, F.G.A., GROENEWEGEN, P. & DEN HOND, F. (2005) A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44(3): 283-317. LOCKETT, A., Moon, J., & VISSER, W. (2006) Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *Journal of Management Studies*, 43(1):115-13

de teorías acerca de la RSE, no ha podido superar aún las imprecisiones epistémicas en torno a su definición, por lo cual, observa el autor, se han desarrollado «teorías focalizadas» cuyo objeto no procura proveer una definición con alcance global, sino acotadas a una dimensión o componente específico, tales como: «empresa/comunidad»; «empresa/cliente interno» ; «empresa/ Estado» ; «RSE/ciudadanía»; «RSE/ stakeholders»; «RSE/competitividad», RSE/competitividad, etc. (Kotler, 2005 & Mercado y García, 2007)⁸⁴.

Alvarado Herrera (2011)⁸⁵, observa que la racionalidad dominante en la casi totalidad de las teorías de la RSE es la del tipo económico-estratégica, desplazando así, al primado de la racionalidad weberiana bajo el cual se supeditaban los estudios organizacionales durante la primera mitad del siglo pasado. Puede decirse que este viraje experimentado en las racionalidades de base en materia de estudios empresariales constituye una reacción al predominio de los enfoques jurídico-administrativo-económicos sobre el rol de la empresa, sus funciones, su misión, su objeto, etc., analizados e interpretados con base en el principio de maximización de utilidades, tal como ha sido postulado por las llamadas teorías gerenciales con anterioridad a las teorías de la RSE, son éstas: la teoría de la firma (Wernerfelt, 1984)⁸⁶; la teoría de la propiedad (Avi-Yonah, 2005; Baron, 2001 y Coelho, McClure , James E. & SPRY,2003)⁸⁷, y la teoría de la agencia (Jensen & Meckling, 1976 & Eisenhardt, 1989)⁸⁸.

Con el objeto de ordenar la profusa producción académica de la RSE tal como se manifiesta a través de las numerosas teorías, enfoques, modelos, etc., se ha desarrollado un dispositivo de exposición en el que se combinan dos modelos

⁸³ CLARKSON, M. B.(1995) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 20 (1): 92-117

⁸⁴ KOTLER, P. & LEE. N. (2005) *Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, N.J.: Wiley. MERCADO, P. y GARCÍA, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México): un estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 23(102):119-135

⁸⁵ ALVARADO HERRERA, Alejandro; BIGNÉ ALCAÑIZ, Enrique & CURRÁS PÉREZ, Rafael (2011) Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial: una clasificación con base en su racionalidad. *Estudios Gerenciales*, 27 (118): 115-137; Universidad ICESI, Colombia

⁸⁶ WERNERFELT, B. (1984) A resource based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5: 171-180

⁸⁷ BARON, D.P. (2001) Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7-45. AVI-YONAH, R.S. (2005). The cyclical transformations of the corporate form: a historical perspective on corporate social responsibility. *Delaware Journal of Corporate Law*, 30(3), 767-818. COELHO Philip R. P.; McCLURE , James E. & SPRY , John A. (2003) The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique. *Mid- American Journal of Business*. 18 (1): 15-24

⁸⁸ JENSEN, M.C. & MECKLING, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360 . EISENHARDT, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74

bibliométricos⁸⁹: (i) el primero, elaborado por Alvarado Herrera et al. (2011)⁹⁰ en el que los autores sistematizaron y clasificaron el conjunto de las teorías actuales generadas en USA y la UE sobre la RSE y, (ii) el segundo, elaborado por Maon & Swaen (2008)⁹¹, en el que se lleva a cabo una revisión de las teorías de la RSE, (*integrative framework*) consideradas por la literatura especializada como piezas seminales, relevantes o clave para la ciencias gerenciales. Con base en ambos modelos, se ha confeccionado un mapa del estado académico latinoamericano de la RSE a través del análisis de sus teorías. La sumatoria de ambos marcos de referencia arroja un total de 16 teorías, cada una de ellas, sin perjuicio de sus enfoques, orientaciones o premisas, posee igualmente, un alto valor explicativo, analítico y heurístico. El objeto de su análisis se dirige a presentar el estado epistémico internacional y regional de la RSE.

	Teoría / enfoque	Autor/es	Premisa
1	Stakeholders / shareholders <i>Corporate social responsibility</i> Articulación entre los intereses de la empresa y la comunidad	Davis & Blomstrom, 1975	La empresa está debe contribuir al mejoramiento de la sociedad en su conjunto y preservar los intereses de la organización
2	Obligación de la empresa de constituir grupos (partes interesadas)	Jones, 1995	Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law and union contract
3	<i>The fiduciary duty theory</i>	Coelho, McClure y Spry (2003) Holme & Watts, 2000 (Epstein, 1987 Maclagan, 1998).	Limitación de la RSE a los grupos de accionistas (<i>shareholders/stakeholders</i>)
4	Teoría de la Firma	Quazi (2003)	Determinantes de la percepción de la RSE de los gerentes
5	Teoría de la Agencia	Beliveau, Cottrill y O'Neill (1994)	Propuesta de un modelo integrador de tres perspectivas teóricas para predecir la respuesta social corporativa

⁸⁹ La bibliometría es la ciencia aplicada al cálculo, medición y análisis de la producción científica a partir de sus componentes cuantificables, tales como, número de publicaciones especializadas, frecuencia de las temáticas abordadas, número de teorías, tópicos, etc., todo ello a través de descriptores-clave, tales como: *abstracts*, índice de citas, indicadores de dispersión/concentración temática, de visibilidad e impacto, de productividad, de obsolescencia, etc. En la actualidad, se cuenta con el sistema de índice de citas integrado WOS (*Web of Science*) en el que se han indexado unas 9.500 publicaciones científicas. El desarrollo de la bibliometría en tanto disciplina científica se centra en la búsqueda e identificación de comportamientos estadísticamente regulares relacionados con la producción, registro, almacenamiento, acceso y distribución de la información científica. La utilidad que reviste la bibliometría para el estudioso y el investigador reside en el hecho de poder evaluar el impacto de determinadas publicaciones científicas en un campo disciplinar determinado, llevar a cabo estados del arte de las más diversas disciplinas, identificar tendencias temáticas, estados de investigación, grados de avance de investigaciones en curso, etc. Por entre los motores bibliométricos actuales, pueden consultarse el GSC (*Google Scholar Citations*) y el GSM (*Google Scholar Metrics*). Vid: ARENCIBIA, Jorge, Ricardo (2009) Nuevos indicadores de rendimiento científico institucional basados en análisis de citas: los índices H sucesivos". *Revista española de Documentación Científica*, 32(3): 101-106 & GARFIELD, Eugene (1955). Citation indexes to science: a new dimension in documentation through the association of ideas. *Science* 122 (3159): 108-111

⁹⁰ Op cit. p 52

⁹¹ Op cit. p 51

6	Grupos de interés	Maignan y Ferrell (2004) Maignan & Ferrell(2005)	Marco para integrar la RSE y el marketing basado en la teoría de los <i>stakeholders</i>
7	Respuesta social corporativa	Luo y Bhattacharya (2006)	Relación entre RSE, satisfacción del consumidor y valor de mercado de la firma
8	Visión estratégica de la firma	Lantos (2001)	El rol del marketing como líder en las actividades estratégicas de RSE
9	Ética aplicada a la empresa	Vitell y Paolillo (2004)	Efectos de la percepción de los mercadólogos de la RSE y la ética sobre el desempeño general de la firma
10	Teoría Integradora del contrato social	Robin y Reidenbach (1987)	Integración de la RSE y la ética en los procesos de planeación estratégica de marketing
	Teoría de la gestión eficiente de las influencias de la empresa en la comunidad	Marsden & Andriof (1998)	Una adecuada ciudadanía corporativa puede ser definida como la gestión eficiente y explícita del conjunto de influencias ejercida por la empresa sobre la comunidad en beneficio de ambas
11	Ciudadanía corporativa	Maignan y Hult (1999)	Ciudadanía corporativa y beneficios económicos
	Ciudadanía corporativa como conjunto de obligaciones económicas, sociales, técnicas y discrecionales	Maignan, Ferrell and Hult (1999)	La ciudadanía corporativa consiste en asumir las responsabilidades económicas, legales éticas y discrecionales exigidas a la empresa por las numerosas partes interesadas
	Integración de lo social y lo ambiental al núcleo del negocio	McIntosh & Mohan (1999)	La empresa responsable consiste en el reconocimiento de las cuestiones sociales y ambientales como parte integrante de la base del negocio y de las prácticas de la compañía
12	Teoría Institucional	Menon y Menon (1997)	Ambientalismo corporativo como estrategia de marketing
	RSE como obligación de la empresa	Brown & Dacin (1997)	La actividad de la empresa como obligación hacia la comunidad
13	Desarrollo sostenible	Svensson (2005)	Necesidad de revitalizar los límites del marketing a una perspectiva que permita incorporar los aspectos económicos, ecológicos y sociales.
14	Teoría de la donación	Meijer, de Bakker, Smit y Schuyt (2006)	Motivos de los directores holandeses para el otorgamiento de donaciones corporativas
15	Bien común	Smith (2001)	El rol de la ética normativa en el marketing y la necesidad de desarrollar una teoría y directrices éticas para el marketing

	RSE como internalización de los impactos sociales y ambientales.	Warhurst (2001)	La estrategia de RSE es definida como la internalización por, parte de la compañía de los impactos sociales y ambientales de sus operaciones y la evaluación / prevención de sus posibles efectos nocivos
16	Integrativa/ clusters	Austin (2004)	

► 4.3.LA RSE DE TIPO INTERNO

CORRAL, et al. (2007)⁹², establecen tres tipos de RSE según los ámbitos de aplicación e incumbencia hacia donde están orientadas sus prácticas: (i) la RSE orientada al desarrollo social y a la socio-ambientalidad; (ii) la RSE de tipo-externo, i.e., dirigida hacia los stakeholders secundarios, tales como la comunidad, las asociaciones civiles, ONG's, organizaciones gubernamentales, etc. y (iii), la RSE de tipo-interna, orientada hacia los stakeholders primarios: empleados/trabajadores (clientes internos), clientes/ consumidores, accionistas, etc., siendo ésta última, el objeto de nuestra investigación.

La RSE de tipo-interna, a diferencia del tipo-externa y de la RSE orientada al desarrollo y a la socio-ambientalidad, supone la implementación de prácticas y estrategias sistémicas orientadas en las tres direcciones, en el sentido que, tal como se había consignado, la RSE constituye una práctica multidimensional y un fenómeno de conjunto, por lo cual, no es posible desarrollar un programa de RSE sólo en alguna de sus dimensiones sin tener en cuenta al resto (Comisión Europea, 2001; Gisbert, 2002; Carneiro, 2004; Fernández, 2005; Guillén, 2006; Alcoberro, 2007; Berbel, 2007; Mercado, 2007)⁹³

⁹² CORRAL, Antonio; ISUSI Iñigo; PEINADO-VARA, Estrella & PÉREZ, Timoteo (2007) *La Responsabilidad Social y Medioambiental de la Microempresa en Latinoamérica*. New York / Madrid: IKEI, Research & Consultancy & BID/IDB 7421 (pp. 53-78).

⁹³ Comisión Europea (2001). *El Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas: Unión Europea. GISBERT, Ramón (2002). *La empresa: Naturaleza, Clases, Entorno y Competencia*, Barcelona: Octaedro. CARNEIRO, Manuel (2004). *La Responsabilidad Social Corporativa Interna: La nueva frontera de los Recursos Humanos*, Madrid: ESIC. FERNÁNDEZ, Roberto (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thomson. GUILLÉN, Manuel (2006). *Ética en las organizaciones: Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Prentice Hall. ALCOBERRO, Ramón (coord.) (2007). *Ética, economía y empresa: La dimensión moral de la economía*. Barcelona: Gedisa. BERBEL, Gaspar (2007). La responsabilidad social en las organizaciones: análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información, *Revista Innovar*, 17(29):27-48. MERCADO, Patricia (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio, *Revista Estudios Gerenciales*, 23(102):119-135

Puede decirse que la RSE de tipo-interna orientada, en este caso, hacia las partes interesadas primarias o internas (stakeholders internos), representa una superación paradigmática con respecto a las prácticas tradicionales dirigidas al empleado/trabajador, tales como la gestión de recursos humanos; la psicología laboral o institucional (como instrumentos técnicos de detección y/o selección de perfiles); el régimen de premios / incentivos a los empleados y trabajadores; etc., para supeditarse ahora bajo los principios de un comportamiento empresarial responsable hacia los empleados/trabajadores. Esto último, por cierto, transforma al empleado/trabajador en parte interesada del proceso de negocio, siendo el componente más relevante de este nuevo paradigma, la asunción de valores y principios que re-inscriben el recurso interno en el nuevo marco de la responsabilidad social empresarial. Es notorio, observa Gaete Quezada (2013)⁹⁴, que la relación con los empleados/trabajadores en un contexto de RSE, por cierto, requiere nuevas competencias y, particularmente, nuevas miradas desde las cuales se efectúe el pasaje entre la gestión tradicional de los recursos humanos, sus procedimientos, sus reglas, su lógica, hacia una gestión estratégica de éstos como un instrumento-clave para la implementación de la RSE (Maristany, 2000; Dessler, 2001; Gómez, 2001; Dolan, 2003; Laursen & Foss, 2003; Mathis & Jackson, 2003; Delgado, 2005; Mondy, 2005)⁹⁵.

Por esta vía, la gestión del recurso interno, señala Barba (2007)⁹⁶, se ha transformado en el indicador privilegiado y relevante que permite medir el grado alcanzado por una empresa en el proceso de implementación de la RSE. De ahí la importancia otorgada en un este estudio de caso al análisis de la satisfacción/motivación del empleado al que se ha considerado, en consonancia con los autores citados recientemente, una variable crítica por cuanto informa sobre el grado de avance e instrumentación de la RSE.

⁹⁴ GAETE QUEZADA, Ricardo (2013) *Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso*. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid y capacidades (pp. 52-53).

⁹⁵ MARISTANY, Jaime (2000) *Administración de Recursos Humanos*, Buenos Aires: Prentice Hall. DESSLER, Gary (2001) *Administración de Personal*. México D.F.: Prentice Hall. GÓMEZ-MEJÍA, Luis (2001) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Madrid: Prentice Hall. DOLAN, Simon (2003) *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill. LAURSEN, Keld & FOSS, Nicolai (2003). New human resource management practices, complementaries and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 7(2):243-263. MATHIS, Robert & JACKSON, John (2003). *Fundamentos de administración de recursos humanos: Perspectivas esenciales*, México D.F.: Thomson. DELGADO, Susana (2005). *Recursos Humanos*. Madrid: Thomson Paraninfo. MONDY, Wayne & NOE, Robert (2005). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Pearson Prentice Hall

⁹⁶ BARBA, J. (2007). Medición de la responsabilidad social en la empresa. Tendencias y dificultades, En ALCOBERRO, R. (coord.) *Ética, economía y empresa*, Barcelona: Gedisa (pp. 217-237).

► 4.3.1. Indicadores de satisfacción / motivación laboral de la RSE tipo-interna

Kaye & Jordan-Evans (2001)⁹⁷, Carneiro (2004)⁹⁸, Fernández (2005)⁹⁹ y Morrós & Vidal (2005)¹⁰⁰, cada uno de ellos, y partiendo de diferentes concepciones de los stakeholders primarios, han identificado un conjunto de componentes-indicadores de la satisfacción laboral que caracterizan a la RSE de tipo-interno, los cuales, han servido de base para la elaboración de este estudio empírico¹⁰¹.²³³ Partiendo de los aportes de los autores citados y, asimismo, combinándolos con otras investigaciones similares es posible elaborar una base ampliada y exhaustiva de componentes-indicadores de satisfacción/motivación laboral cuyo valor reside en servir de base a investigaciones y encuestas futuras. La suma de todos los aportes totaliza unos **30 componentes-indicadores** de satisfacción/motivación laboral. A continuación se presenta un cuadro comparativo de los 30 indicadores ordenado de mayor a menor.

Componentes-indicadores de la satisfacción laboral en el contexto de la RSE				
	Kaye & Jordan-Evans (2001)	Morrós & Vidal, (2005)	Carneiro, (2004).	Fernández, (2005).
1	Aprendizaje y desarrollo.	Formación permanente.	Diseño de puestos de trabajo	Igualdad de oportunidades
2	Remuneración acorde	Igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres.	Retribución, promoción y seguridad en el empleo	Gestión de la diversidad
3	Trabajo significativo.	Equilibrio entre trabajo, familia y ocio	Equilibrio entre trabajo y vida personal	Conciliación vida familiar y laboral

⁹⁷ KAYE, Beverly & JORDAN-EVANS, Sharon (2001). Retaining key employees, *Public Management Review*, 83(1):6-11. Citado por GAETE QUEZADA, Ricardo (2013) *Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso*. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid y capacidades (pp. 53-54).

⁹⁸ Op cit. p 55

⁹⁹ Op cit. p 55

¹⁰⁰ MORRÓS, Jordi & VIDAL, Isabel (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*, Madrid: FC.

¹⁰¹ Algunos de los componentes-indicadores de satisfacción/motivación laboral, aquí consignados, fueron tomados como base para la elaboración de la encuesta administrada a los informantes-clave y luego operacionalizados, según los casos, bajo la forma respuestas dicotómicas u opciones a elección. Vid. Estudio empírico

Componentes-indicadores de la satisfacción laboral en el contexto de la RSE

	Kaye & Jordan-Evans (2001)	Morrós & Vidal, (2005)	Carneiro, (2004).	Fernández, (2005).
4	Entorno amigable	Servicios de guarderías a sus trabajadores	Integración y participación	Ausencia de acoso moral en el trabajo (<i>mobbing</i>)
5	Buen liderazgo	Información fluida en el interior de la empresa	Relevancia social de la actividad laboral	Derecho de estar bien dirigido
6	Pertenencia a un equipo de trabajo	Incorporación trabajadores/ no-discriminatoria.	Seguridad e higiene en el trabajo	
7	Reconocimiento	Participación en los beneficios o en las acciones de la empresa		
8	Autonomía	Inserción profesional según competencias y capacidad		
9	Flexibilidad en los horarios / vestimenta	Seguimiento de los trabajadores dados de baja por incapacidad laboral o accidentes.		
10	Trabajo excitante y desafiante			

(*) Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

Un análisis comparativo permite establecer, en primer lugar, al menos, cuatro coincidencias o recurrencias entre los cuatro modelos de satisfacción laboral, aquí analizados: **(i) Remuneración acorde:** Kaye & Jordan-Evans, (2001); Morrós & Vidal, (2005) y Carneiro, (2004). **(ii) Equilibrio entre trabajo, familia y ocio:** Morrós & Vidal, (2005) ; Carneiro, (2004) y Fernández, (2005); **(iii): Buen liderazgo:** Kaye & Jordan-Evans, (2001) y Fernández, (2005) y **(iv) Entorno amigable:** Kaye & Jordan-Evans (2001) y Fernández, (2005). Esta última coincidencia se infiere de la proximidad semántica entre la naturaleza amigable del entorno de trabajo y la ausencia de acoso laboral o mobbing.

A partir de estas coincidencias de base, hemos podido identificar, asimismo, cuatro modelos de Satisfacción laboral en contextos de RSE, cada uno de ellos asociados a un valor central. En el caso de Kaye & Jordan-Evans (2001), asistimos a un modelo de Satisfacción laboral centrado en el management en el que se privilegian cuatro parámetros básicos: a) reconocimiento, b) autonomía, c) liderazgo no-autoritario/ flexible y d) aprendizaje/desarrollo y en un componente de desafío

(trabajo excitante y desafiante), propio de los modelos gerenciales y laborales de origen sajón y europeo. Los tres primeros, gestionados por el management, mientras que el último, en cambio, con foco en el empleado/trabajador y en el entorno. En la propuesta de Morrós & Vidal (2005) en cambio, asistimos a un modelo de satisfacción laboral claramente basado en el enfoque de derechos y en la no-discriminación y lo veremos asociado a cuatro parámetros: a) equiparación de ingresos hombre-mujer b) seguridad/integridad del empleado/trabajador, c) equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar y d) participación de los empleados en los beneficios/acciones de la empresa. Y, por último, en el caso de Carneiro, (2004) y Fernández, (2005), asistimos a un modelo de satisfacción laboral basado en el empleado/trabajador con foco en cuatro parámetros: a) seguridad laboral; b) equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar; c) igualdad de oportunidades y d) gestión de la diversidad¹⁰². De lo expuesto, podemos postular la existencia de dos modelos de satisfacción laboral bien diferenciados: (i) Un primer modelo centrado en el *management* como generador fundamental de la satisfacción laboral, y estructurado en torno a un enfoque gerencial. En este caso, la satisfacción laboral está orientada a obtener una mayor productividad por parte del empleado y, concomitantemente a ello, una sensible mejora en los resultados económicos (Benavides de Burga, 2001 y Corral, 2007)¹⁰³ y, (ii) un segundo modelo centrado en el empleado/trabajador y, en este caso, estructurado en torno al enfoque de derechos. Este enfoque de derechos, por lo demás, es coincidente con los principios, valores, derechos y garantías del trabajador promovidos desde hace décadas por la OIT (Organización Internacional del Trabajo), en sus numerosos convenios y acuerdos, desde los finales de los años 40 hasta el presente.

¹⁰² La gestión de la diversidad debe entenderse, en el contexto de la RSE de tipo-interna, al reclutamiento e incorporación por parte de la empresa de cuadros laborales que posean lo que en el marco de la Convención Internacional de los derechos de las Personas con Discapacidad (2006) se caracterizó como -diversidad funcional, para designar a ciertas modalidades motoras, sensoriales, físicas u otras, no con arreglo a un patrón único de funcionamiento. Asimismo, el concepto de diversidad se aplica a la nacionalidad, las creencias religiosas, la identidad sexual y de género, las opciones políticas, la edad, la condición física, el lugar de residencia, etc., las cuales, en ningún caso, podrán ser alegadas por el empleador, para justificar en ellas una restricción de derechos, causales de despido o negativa laboral

¹⁰³ Los estudios llevados cabo por el BID en colaboración con la consultora IKEI, entre los años 2005 /2006, pudieron determinar que un 67% de las microempresas estudiadas manifestaron que la razón principal que las impulsa a implementar programas de satisfacción laboral en un contexto de RSE-interna, se asocia, principalmente, con la necesidad de incrementar la productividad de la empresa. Vid. BENAVIDES de BURGA, M. & GASTELUMENDI, G. (2002) Responsabilidad Social Empresaria: un compromiso necesario. WP. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Lima. CORRAL, Antonio; ISUSI Iñigo; PEINADO-VARA, Estrella & PÉREZ, Timoteo (2007) La Responsabilidad Social y Medioambiental de la Microempresa en Latinoamérica. New York / Madrid: IKEI, Research & Consultancy & BID /IDB 7421 (p.86).

► TEORIAS SUSTANTIVAS

► 4.4.LOS STAKEHOLDERS

El “*stakeholder*”, en un sentido amplio, puede ser definido como la persona, grupo, también parte interesada (Jensen, 2002; Carroll, 2006 & Vives, 2011)¹⁰⁴, que posee un interés, derecho o crédito exigible a favor de sí y proporcional a su participación en las actividades de una empresa u organización.

Si bien los *stakeholders*, tradicionalmente conocidos en las ciencias gerenciales como “grupos de interés”, y traducido al español como “accionistas”, han cobrado un renovado vigor a partir de la consolidación de la RSE (Van Marrewijk, 2003)¹⁰⁵. En efecto, la teoría de Freeman (1984)¹⁰⁶, introduce en el escenario del management una nueva forma de concebir las ciencias empresariales a partir de haberse ampliado el ámbito de actuación e influencia de los stakeholders, inicialmente acotado a los accionistas, hacia un número más amplio de actores, grupos y colectivos sociales que pueden verse afectados o involucrados por las actividades de la empresa y que, en razón de ello, juegan un papel fundamental en el desempeño de ésta (Clarkson, 1995; Donaldson y Preston, 1995; Garriga y Melé, 2004; Maignan y Ferrell, 2004; Maignan, Ferrel y Ferrel, 2005)¹⁰⁷. Así, la redefinición del marco de actuación de los stakeholders hizo posible la articulación de un nuevo tipo de intereses asociados a la actividad empresarial motivados éstos, no sólo en la lógica de la rentabilidad, sino en el cuidado ambiental, el desarrollo integral sustentable, el reconocimiento de los derechos del consumidor (lo cual, como lo hemos visto, le impone a la empresa nuevas obligaciones), el respeto de los derechos fundamentales de las personas, la comunidad, y los llamados derechos de

¹⁰⁴ JENSEN, M.C. (2002) Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Finance Function. *Journal of Applied Finance*, 14 (3). CARROLL, A. & BUSCHHOLTZ A. (2006) *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*. USA: Thompson. VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) *RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión*. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47 (p. 35).

¹⁰⁵ VAN MARREWIKJ, M. (2003) Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44 (2-3): 95-105.

¹⁰⁶ FREEMAN, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: MA

¹⁰⁷ CLARKSON, M.B. (1995): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 92-97. DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 65-91. GARRIGA, E.; MELÉ, D. (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53 (1-2): 51-71. MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C. (2004): Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (1): 3-19. MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C.; FERREL, L. (2005) A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing. *European Journal of Marketing*, 39 (9-10): 956-977.

incidencia colectiva. Todo ello, ha dado lugar al surgimiento de la RSE como una nueva práctica en el interior de la cual, se procura poner en correlación los intereses de la empresa con los objetivos y peticiones de los stakeholders según formas de intersección negociada y concertada entre los mismos actores. He ahí pues, el sólido entramado de relaciones que se dan entre la RSE y los stakeholders que, desde la teoría elaborada por Freeman (1984)¹⁰⁸, no ha cesado de enriquecerse y proyectarse hacia nuevos ámbitos.

Ahora bien, a partir de la consolidación creciente de la teoría de los stakeholders, durante la última década del siglo pasado, comenzó a plantearse en ámbitos académicos la necesidad de una categorización exhaustiva de éstos según criterios que puedan dar cuenta de su importancia y grado de incidencia en las actividades de la empresa o sector. Los documentos emitidos por la European Commission (2001)¹⁰⁹, en el sentido descrito, establecieron una primera clasificación según el grado de involucramiento y participación de los stakeholders en la empresa. Surgieron así, dos categorías genéricas: (i) stakeholders internos o primarios y (ii), stakeholders externos o secundarios.

Los stakeholders primarios, desde la perspectiva de la RSE, son aquellos que poseen el mayor grado de involucramiento en el proceso de negocio de la empresa y en la consecución de su misión. Son éstos: a) clientes, b) empleados/trabajadores/as, c) proveedores y d) accionistas (shareholders). El decisivo efecto que los stakeholders primarios ejercen en la empresa, ha quedado evidenciado, observa Dopico Parada (2012)¹¹⁰, a partir de las numerosas prácticas que las empresas han dirigido a sus clientes, tanto externos como internos, no sólo por medio de la instrumentación de programas de incentivos, sino proveyendo mejoras estructurales en los entornos labores, provisión de servicios de salud, implementación de sistemas de seguridad industrial, capacitación, etc. Y, aunque el retorno de estas acciones no sea significativo desde el punto de vista de la rentabilidad económica, lo es en cambio, desde la perspectiva de la rentabilidad social y empresarial y de la expansión de los valores y las prácticas de la RSE.

¹⁰⁸ Op cit. p 60

¹⁰⁹ EUROPEAN COMMISSION (2001) *Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. <http://europa.eu.int/comm/employment_social>.

¹¹⁰ DOPICO PARADA, Ana; RODRÍGUEZ DAPONTE, Rocío & GONZÁLEZ VÁZQUEZ, Encarnación (2012) La responsabilidad social empresarial y los *stakeholders*: un análisis clúster. *Revista Galega de Economía* (21): 1-17

Los stakeholders secundarios, en cambio, son aquellos que se localizan en el contexto de actuación de la empresa y en el ámbito de influencia del negocio, según el grado de afectación, mayor o menor (Brenner , 1991 & 1993)¹¹¹

Similar a la anterior es la clasificación de Castillo (1988)¹¹², que propone una sistematización sobre los stakeholders y las responsabilidades de la empresa hacia cada uno de ellos, estableciendo tres tipos de responsabilidades. Las primarias son inmediatas y se refieren a los partícipes o a los integrantes de la organización, esto es, accionistas, dirección y empleados. Las secundarias se dirigen al entorno específico de la empresa, es decir, proveedores, prestamistas de fondos, distribuidores, clientes y consumidores, competidores, comunidad local y entorno físico o hábitat natural de la empresa. El tercer nivel de compromiso se establece con los integrantes del entorno social general representado por la Administración, la comunidad y la naturaleza.

Los grupos de interés o stakeholders son aquellas personas, grupos o colectivos sociales que se ven afectados, directa o indirectamente, por las actividades de una empresa, sus productos y/o servicios. La composición de los grupos de interés suele ser heterogénea dado que participan en ello numerosos actores y éstos varían según el tipo de empresa y su actividad, si se trata de una empresa de servicios, o del sector industrial, químico, alimentación, etc. Ahora bien, cualquiera sea la composición de los stakeholders, señala Freeman (1984)¹¹³ las empresas precisan conocer el enfoque de los stakeholders o grupos de interés, que las lleve a personalizar, clasificar y priorizar los públicos hacia los cuales han de asumir responsabilidades sociales y medioambientales para, posteriormente, articular acciones que permitan cumplir las diferentes necesidades o expectativas de cada grupo.

¹¹¹ BRENNER, S. N., & COCHRAN, P. L. 1991. The stakeholder model of the firm: Implications for business and society research. En: MAHON, J. F. (Ed.), *Proceedings of the Second Annual Meeting of the International Association for Business and Society*: 449-467. Sundance, UT. BRENNER, S. N. (1993) The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model. En: PASQUERO, J. & COLLINS, D. (Eds.) *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*: 205- 210. San Diego

¹¹² CASTILLO, A.M. (1988) Aproximación metodológica al contenido de la responsabilidad social de la empresa, *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 19, 75-103

¹¹³ FREEMAN, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: MA

► 4.5. SATISFACCION LABORAL

La satisfacción laboral, tradicionalmente surgida en los campos de la psicología organizacional Schein (1980)¹¹⁴, la psicología industrial (Bass, 1965)¹¹⁵ y en el campo de la sociología organizacional, como resultado de la expansión experimentada por la RSE en el tránsito del siglo pasado y el nuestro, el constructo aquí analizado, comienza a caer bajo las incumbencias de las ciencias gerenciales y a transformarse, progresivamente, en una variable analítica y explicativa en este campo, como así en el de la economía. La inclusión, relativamente tardía de la satisfacción laboral como variable explicativa en el dominio de la economía y de las ciencias gerenciales, entre otras cosas, puede interpretarse, siguiendo a Schein (1988a)¹¹⁶, con relación al escaso potencial psicométrico y sociométrico que presenta el constructo "satisfacción laboral", como así, los conceptos asociados a éste, tales como: motivación laboral, clima organizacional, clima laboral, etc.

Sin embargo, la percepción de los empleados/trabajadores, al igual que los directivos, con respecto a las variables ya referidas: clima organizacional, clima laboral, satisfacción y motivación laboral, ejerce una influencia directa y significativa en dichas variables por cuanto la percepción del clima organizacional / laboral, etc., sin perjuicio de su potencial de operacionalización¹¹⁷, condiciona los desempeños, el rendimiento, la productividad y, en el orden de ello, determina los grados de compromiso y empoderamiento del empleado con respecto a la organización (Lemaître, 1984)¹¹⁸.

Un hecho que ha contribuido, no sólo a una mejor identificación y visibilización de estos constructos, sino también, a incrementar sensiblemente su capacidad operacionalizable, ha sido la introducción de distingos y diferenciaciones operativas y conceptuales, en la gran masa teórica bajo la cual se presentaban dichas variables,

¹¹⁴ SCHEIN, E. H. (1980) *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

¹¹⁵ BASS, B. M. (1965) *Organizational psychology*. Boston: Allyn & Bacon

¹¹⁶ SCHEIN, E. H. (1988a) *Organizational Culture*. WP# 2088-88. Sloan School of Management, MIT

¹¹⁷ La operacionalización es el procedimiento mediante el cual, una o más variables son traducidas o codificadas bajo una forma numérica u otra con el objeto de volverse susceptibles de medida y observación y aplicárseles un tratamiento estadístico. GLASS, G. & J. S. STANLEY (1994). *Métodos Estadísticos aplicados a las Ciencias Sociales*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana

¹¹⁸ LEMAÎTRE, N. (1984) La culture d'entreprise: outil de gestion? *Direction et gestion des entreprises*, 20 (12) : 42-52

estableciendo nuevas articulaciones entre ellos y creando verdaderos microdominios de análisis e investigación. Así, la diferenciación practicada entre los conceptos: «satisfacción laboral» y «motivación laboral» (Aguirre, 2005; Koontz y Weihrich, 1988)¹¹⁹, o bien, entre «cultura» / «clima» e «identidad» (Zapata Domínguez, 2002)¹²⁰, ha habilitado campos propios de investigación, como lo es el caso de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral, en tanto comportamiento organizacional, se presenta bajo dos aspectos interrelacionados: (i) el cuantitativo que procura establecer el quantum de la satisfacción laboral alcanzada por una persona, grupo o colectivo social y (ii), los aspectos meta-teórico-cognitivos desde los cuales se explica el fenómeno de la satisfacción laboral como variable psicológico-organizacional. La satisfacción laboral, desde sus primeras formulaciones en la década de los '60 (Cantril, 1965)¹²¹ fue postulada como un constructo psicológico simple/unidimensional (Muchinsky, 2000)¹²², hasta que, según formulaciones más recientes, han comenzado a considerar a la satisfacción laboral como un constructo multidimensional complejo (Sackett y Larson, 1990; Wanous y Reichers, 1996, Wanous et al., 1997)¹²³ vinculado doblemente al bienestar subjetivo (Bertrand y Mullainathan, 2001; Ravallion y Lokshin, 2001)¹²⁴ y al bienestar psicológico (psychological well-being, Díaz, 2002; Keyes, 2002 & Larson, 2007)¹²⁵. En efecto, la satisfacción laboral, desde la primera formulación de Locke (1976, 1986 &

¹¹⁹ AGUIRRE, C.; ANDRADE, M. & CASTRO, A. (2005) Desarrollo de un instrumento de variables que podrían influir en la satisfacción laboral de trabajadores de la construcción en Santiago de Chile. *Revista de la Construcción*, 4, (1): 81-90. Escuela de Construcción Civil, Pontificia Universidad Católica de Chile. KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. (1998) *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill

¹²⁰ ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro (2002) Paradigmas de la cultura organizacional. (27):163-186, Universidad del Valle

¹²¹ CANTRIL, H. (1965) *The Pattern of Human Concerns*. New Brunswick: Rutgers University

¹²² MUCHINSKY, P.M. (2000) *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Paraninfo. Thomson Learning

¹²³ SACKETT, P.R. & LARSON, J.R., Jr. (1990) Research strategies and tactics in industrial and Organizational Psychology. En: DUNNETTE, M.D. & HOUGH, L.M. (eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. WANOUS, J.P., REICHERS, A.E. & HUDY, M.J. (1997) Overall job satisfaction: How good are single-item measures?, *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252. WANOUS, J.P. & REICHERS, A.E. (1996): Estimating the reliability of a single-item measure, *Psychological Reports*, 78: 631-634

¹²⁴ BERTRAND, M. & MULLAINATHAN, S. (2001) Do people mean what they say? Implications for subjective data. *The American Economic Review, Papers and Proceedings*, 91: 67-72. RAVALLION, M. & LOKSHIN, M. (2001): Identifying welfare effects from subjective questions, *Economica*, 68: 335-357

¹²⁵ El Bienestar Psicológico (*Psychological Well-Being*) se ha transformado en el centro de un renovado interés tal como lo demuestran las numerosas investigaciones y estudios que han tenido lugar durante la última década, y gracias a los cuales, se ha ampliado significativamente el actual horizonte teórico y clínico de aquel constructo. Sin embargo, el interés de estas investigaciones reside en haber producido una suerte de viraje en el paradigma clínico tradicional centrado exclusivamente en el tratamiento de los agentes patogénicos. En efecto, a partir del creciente interés adquirido por el BP, se ha comenzado a reconocer la importancia que juegan los agentes salugénicos en el equilibrio psíquico de un sujeto siendo que la intervención de estos agentes abre nuevas perspectivas tanto en el terreno clínico como en el teórico, en el experimental y, particularmente, en el dominio de los desempeños laborales y organizacionales. Vid. DÍAZ, J., & SÁNCHEZ, M^a P. (2002). Relaciones entre estilos de personalidad y satisfacción autopercebida en diferentes áreas vitales. *Psicothema*, 14: 100-105.

KEYES, C., RYFF, C., & SHMOTKIN, D. (2002) Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82: 1007-1022. LARSON, J. J.; WHITTON, S.W & STUART T. H. (2007). Being Close and Being Social: Peer Ratings of Distinct Aspects of Young Adult Social Competence. *Journal of Personality Assessment*, Lawrence Erlbaum Associates, 89 (2):136-148.

1990)¹²⁶ que veía en ella a un...estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona..., claramente centrada en un plano narcisístico vinculado al placer, hasta las formulaciones actuales que postulan a la satisfacción laboral como un constructo complejo/multidimensional, las definiciones originarias han visto considerablemente ampliado el marco de su formulación. En efecto, las miradas contemporáneas sobre la satisfacción laboral (Bravo et al., 2002: & Cavalcante, 2004 & Latham, 2007)¹²⁷, gracias a la expansión que ha experimentado la RSE hacia el último tramo del siglo pasado, tanto en el plano académico como en el de la práctica, comienzan a articular los numerosos componentes que intervienen en su fenómeno, el cual, ya no es considerado desde una perspectiva estrictamente hedonista ligada al placer, sino en el marco de una realización personal estructurada en torno a valores, dirigida hacia una meta y, para lo cual, es necesario poner en correlación dichas metas u objetivos con los medios que los materializan. Por ello, observa Navarro Astor (2008)¹²⁸, **la satisfacción laboral**, a la luz de la RSE, sólo puede ser abordada desde una perspectiva transdisciplinar. O, asimismo, desde un enfoque multidimensional, y al cual adherimos, y que concibe a la satisfacción laboral, no ya como una actitud psicológica individual, sino como **un estado situacional que resulta de la sumatoria de los numerosos factores que intervienen en su configuración. Entre ellos: el desarrollo personal, la empatía con la organización, la relación con los compañeros de trabajo, la seguridad laboral, etc.**

► 4.5.1. Prácticas laborales

La satisfacción laboral, concebida como un deber positivo de toda empresa socialmente responsable y no ya, como un estado psicológico del empleado/trabajador, se articula a lo que en la RSE se lo conoce como prácticas laborales.

¹²⁶ LOCKE, E. A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. En: DUNNETTE M. D. (ed): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York: John Wiley & Sons. LOCKE, E.A. y HENNE, D. (1986) Work motivation theories. En: COOPER, C.L. & ROBERTSON I.T. (eds): *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (7): 1-35. Nueva York: John Wiley and Sons. LOCKE, E.A. & LATHAM, G.P. (1990) *A theory of goal-setting and task performance*. Prentice Hall: Englewood Cliff

¹²⁷ BRAVO, M; PEIRÓ, J.M. 6 RODRÍGUEZ, I. (2002) Satisfacción laboral. En : PEIRÓ, J.M. & PRIETO, F. (eds) *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto.*, Madrid: Síntesis (pp. 343-394). CAVALCANTE, J.J. (2004) *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía, Brasil)* Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. LATHAM, G.P. (2007) *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications

¹²⁸ NAVARRO ASTOR, Elena (2008) *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Tesis Doctoral Inédita. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Las prácticas laborales, según un informe publicado por el BID (2009)¹²⁹, han sido definidas como aquellas políticas y acciones instrumentadas por la empresa con capacidad para afectar las relaciones con sus trabajadores. Dichas prácticas tienen como objetivo el mejoramiento creciente de las condiciones de trabajo de los empleados, tanto en el plano estrictamente laboral (cumplimiento de la normativa SA8000:2008¹³⁰ sobre los derechos laborales, horarios flexibles, remuneraciones, beneficios, desarrollo profesional, seguridad social, seguridad ocupacional, salud, etc.), como en el plano edilicio, ergonómico y de accesibilidad (entorno laboral seguro, normas de higiene/salubridad, mobiliario, circulación interna, sistemas de iluminación, ventilación adecuada, etc.). En el siguiente cuadro se exponen las prácticas laborales y los temas / subtemas asociados a éstas.

Derechos laborales SA8000:2008	Remuneración justa	Asegurar una remuneración que garantice un nivel de vida adecuado
Salud y seguridad laboral	Integridad física y psíquica del trabajador	Garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable
Desarrollo de los trabajadores	Incentivos / Beneficios Estabilidad Capacitación Clima y satisfacción laboral	Fomentar la estabilidad laboral Facilitar la formación de los trabajadores Facilitar la promoción de los trabajadores Mejoramiento del clima y satisfacción laboral

Fuente: elaboración propia con base en el informe publicado por el BID(2009), aquí citado

¹²⁹ SHEPHERD, Daniel & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) (2009) *Guía de aprendizaje sobre la implementación de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en pequeñas y medianas empresas*. Miami: Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo (p.119).

¹³⁰ La norma *Social Accountability* 8000 (SA8000) es una norma integral, global y verificable para auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa en el ámbito de las prácticas laborales

► 4.5.2. Satisfacción / motivación laboral - Diferencias

La teoría de la motivación, al igual que la teoría de la satisfacción laboral, surgen ambas en el seno de las teorías del comportamiento y como un desprendimiento de éstas. Forjadas durante la primera mitad del siglo pasado (McGregor, 1960; Maslow, 1991; Herzberg, 1959 y McClelland, 1961)¹³¹ su objeto fundamental consistía en proveer un marco de análisis, comprensión y explicitación de la conducta humana y de los procesos de motivación comprometidos en ella, aplicables a los más diversos entornos, no sólo los concernientes a la esfera subjetiva/intersubjetiva, sino también, a las organizaciones empresas, instituciones gubernamentales, y otros (Nuttin, 1968 Maslow, 1991 & Herzberg, 1996)¹³². Este grupo teorías conocidas como teorías behavioristas (behavioral sciences approach), se definían a sí mismas como superadoras de las llamadas *teorías clásicas* agrupadas bajo la categoría de *relaciones humanas*, entre ellas, la teoría de la burocracia, y la antigua sociología de las organizaciones. Esta superación consistía en haber introducido en el campo de las organizaciones el componente comportamental/conductual, habilitándose un nuevo campo de investigación. Así, es posible establecer dos períodos o momentos claramente diferenciados en el proceso de construcción de las teorías del comportamiento humano. Un primer período, al que podría llamarse, organizacional, en tanto la organización (estructura) era considerada como el elemento articulador de la motivación/satisfacción laboral, (teoría de la burocracia), y un segundo período, al que podemos llamar interaccional por cuanto introduce a la relación entre la organización y sus miembros como el factor articulador de la motivación/satisfacción.

Un primer abordaje de la literatura especializada permite constatar una cierta tendencia en los investigadores a utilizar indistintamente ambas expresiones como si se tratara de sinónimos. Observa Gamero (2005)¹³³ que la utilización indiferenciada de ambos términos, constatada asimismo, en el dominio de la Psicología del Trabajo, la Sociología de las Organizaciones, Ciencias Gerenciales, etc., resultaría,

¹³¹ MCGREGOR, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill. McCLELLAND, D.C. (1961) *The Achieving Society*. Nueva York: Van N. Reinhold. MASLOW, A. (1991) *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

¹³² NUTTIN, Joseph. (1968). *La estructura de la personalidad*. Buenos Aires: Kapelusz. MASLOW A.H. (1991) *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos. HERZBERG, Frederick (1996) *La naturaleza del trabajo y el hombre*. Cleveland: The World Publishing CO

¹³³ GAMERO, C. (2005) *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. Madrid: Consejo Económico y Social (p. 35).

no sólo de la intersección cruzada (cross fertilization) que ha comenzado a producirse entre las distintas escuelas y teorías, sino también al hecho de compartir intereses y objetos comunes de investigación.

En el marco de la presente investigación, dada las relaciones supuestas entre «**motivación/satisfacción laboral**» y «**Responsabilidad Social Empresaria**», se hace necesario establecer un claro distingo entre aquellas expresiones.

Para ello, se ha partido de la teoría bi-factorial (dual-factor theory) postulada por Herzberg (1991)¹³⁴ y, reformulada en esta investigación, con base en aportes actuales, según la cual, existirían dos tipos de factores generadores de la *motivación/satisfacción* laboral: (i) factores intrínsecos y (ii) factores extrínsecos o factores llamados higiénicos en la teoría de Herzberg (1996).

En la teoría bifactorial de Herzberg, existirían dos tipos de factores relacionados con la motivación, los factores intrínsecos o subjetivos, a los que caracterizó como factores motivadores, y los factores extrínsecos, llamados por este autor factores higiénicos, generadores de insatisfacción, tales como el salario, las políticas empresariales, los sistemas de supervisión, las medidas disciplinarias, etc., que, a diferencia de los factores intrínsecos relacionados con el bienestar laboral y psicológico, este grupo de factores, en cambio, son inductores de insatisfacción.

(i) Los factores intrínsecos son aquellos factores del desempeño laboral psicológicamente estructurados, tales como: la motivación, las necesidades de progreso personal, de autorrealización, la autoestima, la sociabilidad, etc., y cuyos potenciales de expresión, en más o en menos, dependerán del efecto, expansivo o restrictivo, que ejerza en ellos el entorno laboral. Y (ii), los factores extrínsecos, en cambio, son todos aquellos factores del desempeño laboral articulados al entorno. Por entre dichos factores, debemos diferenciar (a), los de naturaleza estructural tales como: infraestructura edilicia, operativa, tecnologías, mobiliario, instalaciones, higiene, servicios internos, dispositivos de seguridad industrial, etc., (b) los de naturaleza organizacional, tales como, relaciones internas, programa de incentivos, relaciones intra-organizacionales, cultura organizacional, programas de calidad,

¹³⁴ HERZBERG, Frederick (1991) One more time: How do you motivate employers? *Motivation Harvard Business Review* (p. 3-14)

políticas empresariales (gestión, producción, comercialización etc.). Y, (c) los componentes sistémicos, o viabilidades socio-políticas, tales como seguridad jurídica, colectivización, sindicalización, derecho laboral, representatividad, espacios de negociación, mediaciones, etc.

Dichos planos, tanto el estructural como el organizacional, concurren en el incremento o disminución de los niveles de «motivación / satisfacción laboral». Siguiendo a Vargas Téllez (2011)¹³⁵, la relación «motivación / satisfacción laboral» surgiría pues, de la combinación de los factores, tanto intrínsecos como extrínsecos. Y es este pues, el punto de inflexión con respecto a la ya superada teoría de Herzberg y de la que sólo se ha retenido, a los fines de esta investigación, el carácter bi-factorial, en razón de que la motivación/satisfacción se encuentra articulada a dos tipos de factores ya descritos.

► Diferenciación entre motivación y satisfacción

Para Dailey (2012)¹³⁶, la «motivación / satisfacción laboral», ha sido, desde la última mitad del siglo pasado, uno de los tópicos más abordados, analizados e investigados en las organizaciones, debido en parte, a la relación directa que el binomio «motivación / satisfacción laboral» establece con los desempeños laborales y la productividad. Asimismo, la **motivación** / satisfacción laboral, se encuentra directamente relacionada con la actitud con base en tres componentes fundamentales: (i) componente afectivo (conjunto de afectos, positivos, negativos/neutros con respecto a una persona/objeto); (ii) componente cognitivo (representaciones, creencias, supuestos de la persona) y (iii) el componente comportamental, mediante el cual se describen los modos de reacción y los comportamientos con respecto al objeto. Mientras que la **satisfacción laboral**, en cambio, para este autor, estará relacionada con el salario, la interacción con el entorno laboral, los sistemas de promoción, etc. En todo sentido, queda clara la gran tendencia a aplicar la teoría bifactorial de Herzberg en todo lo que vincula el análisis y diferenciación de la motivación y la satisfacción laboral, en esta investigación así considerada.

¹³⁵ VARGAS TÉLLEZ, Juan, Alberto (2011) Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *Nova Scientia* 4 (7): 172-204, Universidad De La Salle Bajío, México

¹³⁶ DAILEY, Robert (2012) *Comportamiento Organizacional*. Herio-Watt Univesrsity, Edimburgo

En todos los casos, se advierte que la motivación /satisfacción laboral se encuentra fuertemente determinada, no sólo por la Cultura Organizacional, sino por los componentes contextuales y sus viabilidades.

▶ 4.6. CULTURA ORGANIZACIONAL

Las primeras apariciones del concepto de cultura en el ámbito empresarial y corporativo, se remontan a las investigaciones llevadas a cabo por Elton Mayo (1880-1949), profesor de la Harvard Business School, entre los años 1923 y 1947, en el campo de la incipiente psicología industrial, siendo la más significativa de todas ellas, los llamados Hawthorne studies realizados en la planta Hawthorne Works, propiedad de las Western Electric CO, entre los años 1924 y 1927. Para ello, Mayo se valdrá de un método al que llamara *clinical approach*, también método clínico¹³⁷, basado en un programa de administración de entrevistas a los empleados (*employee-interviewing-programme*), con el objeto de *arrojar luz* sobre el desarrollo de la conducta laboral y los desempeños de los empleados bajo determinadas condiciones de trabajo (Smith, 1975)¹³⁸. Los estudios Hawthorne cuyos resultados fueron recogidos luego en el capítulo IV de su obra *The Social Problems of an Industrial Civilization* publicada en 1945¹³⁹, introdujeron, por primera vez, el componente social en el dominio de las relaciones industriales. Dicha investigación, sorprendente para la época, pudo determinar que los niveles de rendimiento y productividad, cuyo monitoreo y supervisión se hallaba a cargo de ingenieros industriales especializados en el diseño e implementación de modelos de producción¹⁴⁰, no dependen tan sólo de la incidencia de variables técnicas o de un

¹³⁷ La razón por la que Mayo (1945) se vale de este símil médico, tal como lo fundamenta en el cap. IV de la citada obra, reside en la exactitud y rigor de este método, a la vez, de observación, experimentación e intervención. Vid. MAYO, Elton (1945) *The Social Problems of an Industrial Civilization...*

¹³⁸ Smith (1975) en el prólogo a la obra de Mayo, señala que en el marco del *employee-interviewing-programme* se entrevistaron a un total de 10.000 empleados a quienes se les administró una suerte de cuestionario que incluía unos 80 ítems, y se analizaron un total de 86.000 respuestas. Vid. SMITH, J.H. (1975) *The significance of Elton Mayo*. Prólogo a MAYO, Elton. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge & Kegan Paul LTD.

¹³⁹ MAYO, Elton (1945) *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard University Press (pp. 68-71) Una versión facsimilar de la primera edición del libro de Mayo, puede ser consultada en: archive.org/stream/socialproblemsof00mayo#page/n19/mode/2up

¹⁴⁰ La ingeniería de producción conoce sus orígenes, según una opinión admitida, en la obra de Frederick Taylor (1856-1915) quien, con base en el nuevo paradigma científico surgido en la transición de los siglos XIX y XX, llevará a cabo numerosas investigaciones de campo orientadas a identificar las variables intervinientes en los procesos de producción y su incidencia en los resultados alcanzados. Según la teoría de Taylor (1911) por entonces muy popular, los niveles de productividad y rendimiento, mayores o menores, dependerán de los grados de integración y complementariedad alcanzados en la interacción y complementariedad del binomio hombre-máquina, lo cual le valiera, entre sus contemporáneos, no pocas críticas. Entre ellas, la más célebre, fue el recordado filme *Tiempos Modernos* de 1936, escrito, dirigido y protagonizado por Charles Chaplin. Vid. TAYLOR, Frederick, Winslow (1911) *Principles of Scientific Management*. New York & London: Harper & brothers

esquema de incentivos económicos, sino del grado de cohesión interna que haya alcanzado el equipo de trabajo como resultado de haberse generado entre sus miembros ciertos mecanismos de cooperación recíproca, generándose con ello, observa García Álvarez (2006)¹⁴¹, determinados patterns de interacción (teamwork & cooperation, Mayo, 1945)¹⁴². De este modo, los estudios Hawtrone han venido a establecer la base epistémica y factual sobre la que asentará luego la CO y las técnicas gerenciales derivadas de ésta. Mayo (1945) resumirá las conclusiones de este estudio de campo en cuatro puntos:

1. La incidencia de los aspectos emocionales del trabajador, al igual que su historia personal, su integración con el entorno, etc., condicionan sus grados de rendimiento, motivación e involucramiento. De este modo se refuta el supuesto taylorista según el cual los niveles de producción y rendimiento dependen de las capacidades/ habilidades/ competencias (skills) del trabajador.
2. La motivación del trabajador no es suscitada sólo por el incentivo económico sino por las condiciones sociales favorables del entorno laboral y por los esquemas de cooperación recíproca que los trabajadores acuerdan entre sí.
3. El rendimiento global de la producción está determinado por los mecanismos de sanción y reconocimiento del grupo que fija las reglas de admisión y pertenencia de sus miembros, siendo que cada trabajador o integrante de un equipo actuará en conformidad con las reglas sociales y asociativas del grupo al que pertenece, Esto da por tierra con la teoría del trabajador aislado, movido por intereses individuales, aislado del entorno y replegado sobre sí-mismo
4. El componente grupal y participativo prevalece por sobre el componente individual y condiciona los modos de inserción, involucramiento de los trabajadores en los procesos productivos.

A partir de los estudios Hawtrone, los modelos organizacionales imperantes basados en una serie de procedimientos y rutinas mecánicas inspiradas en el paradigma taylorista comenzaron a sustituirse por modelos de gestión más dinámicos y en los que se tuvieron en cuenta los componentes comportamentales, psicológicos y

¹⁴¹ GARCÍA ÁLVAREZ, Claudia María (2006) Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional *Univ. Psychol.* 5 (1): 163-174. Bogotá, Colombia

¹⁴² *Op.cit.* p. 70

motivacionales descubiertos por Mayo y que, hasta el momento de sus investigaciones, no habían sido objeto de análisis o examen alguno. Así, los estudios experimentales e investigaciones llevadas a cabo por Elton Mayo (1945), han creado las condiciones y las vías facilitadoras que, finalmente, desembocaron en la construcción de la Cultura Organizacional.

► 4.6.1. Definición de Cultura Organizacional

Claramente, toda organización, cualquiera sea ésta, supone una cultura de base en torno a la cual se sustenta, y toda cultura, a su vez, supone un proceso constante, semi-autónomo y dialógico por el cual se materializa. Por lo demás, cualquier organización, ya desde las investigaciones de Elton Mayo (1945), debe ser abordada, analizada y leída desde la perspectiva de un fenómeno cultural, social e históricamente construido, antes que una unidad económica o productiva en sí misma.

La expresión "**cultura organizacional**" ingresa en la literatura académica de Estados Unidos a partir del artículo de Pettigrew "*On Studying Organizational Cultures*" publicado en el año 1979, en la revista *Administrative Science Quarterly*¹⁴³. Sin embargo, la expresión comenzará a ser utilizada a partir de la publicación de la obra conjunta de Deal y Kennedy, *Corporate Cultures*, publicada en el año 1982¹⁴⁴.³³¹ Desde entonces, puede decirse que la cultura de la cultura organizacional se ha instalado como un tópico fundamental de la ciencia del gerenciamiento. En la actualidad, prácticamente no existe empresa, organización, corporación, institución, asociación, etc., que no invoque en la definición de sí misma el concepto de *cultura organizacional*. Ello, sin duda, da cuenta del considerable arraigo de esta expresión en el ámbito empresarial y corporativo. Este término ha tomado el relevo de la ambigua e imprecisa expresión filosofía empresarial bajo la cual, se designaba al *modo de ser* de una empresa, mientras que **la cultura, en cambio, vendría a designar al conjunto de valores y la visión compartida de sus miembros.**

Un consenso académico, ya instalado desde la década de los '80, ha consolidado una definición de la Cultura Organizacional partiendo de una

¹⁴³ PETTIGREW, Andrew M. (1979) On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. 24, (4): 570-581

¹⁴⁴ DEAL, T.E. & KENNEDY, A.A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. USA: Addison-Wesley

hibridación conceptual en la que se hacen converger conceptos procedentes de campos disciplinares discontinuos y diferentes, como lo son, por un lado, la antropología quien, supuestamente aportaría el concepto de «cultura» y, por el otro, la sociología organizacional que, en este caso, provee el concepto de «organización». Sin embargo, la reunión de ambos conceptos no garantiza, por sí misma haber satisfecho los requerimientos de la definición. Como muy bien lo observa García Álvarez (2006)¹⁴⁵, el concepto de cultura tal como ha sido importado de las ciencias antropológicas, aún en su propio campo, dista mucho de ser unívoco ya que bajo esta categoría, y conforme la escuela, corriente de pensamiento o paradigma desde el cual se defina el concepto en cuestión, lo veremos asumir significados diversos¹⁴⁶. Esto último aplica igualmente a la definición y análisis de las estructuras organizacionales para las que no rige un único modo de abordaje o una concepción dominante, sino que, en su lugar, asistimos a una verdadera multiplicidad de miradas. Para Smircich (1983)¹⁴⁷, el cruce entre la teoría de la cultura y la teoría organizacional, no es sólo privativo de la CO, sino que, asimismo, se lo constata en otros campos disciplinares conexos. Entre ellos; Cultura corporativa, Organizaciones basadas en el conocimiento, Proceso organizacional, etc. Ello explica, agrega el autor, que la Cultura Organizacional se proyecta en diferentes direcciones y es pues, en este contexto, donde debe abordarse la problemática que se suscita en torno a su definición.

¹⁴⁵ GARCÍA ÁLVAREZ, Claudia María (2006) Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional *Univ. Psychol.* 5 (1): 163-174. Bogotá, Colombia

¹⁴⁶ Desde los inicios de la antropología y la etnografía europea que tuvo lugar entre los siglos XIX y XX, la Cultura, en tanto concepto central de aquellas ciencias, ha sido objeto de diversas definiciones conforme los instrumentos de análisis, herramientas, metodologías, enfoques, supuestos de base, marcos teóricos, etc. Su utilización en otros campos, como lo vimos, se expone a incurrir en ciertas hibridaciones conceptuales y/o discursivas pues, a la hora de valerse de nociones definidas en contextos extra-disciplinares, exige haber previamente delimitado el alcance y el marco de aplicación en la ciencia receptora. A continuación se consignan algunas definiciones de Cultura consideradas canónicas por la Antropología académica. Para Boas (1930) la cultura será el conjunto de manifestaciones artísticas, técnicas, políticas de una comunidad. Para Malinovski (1931), de quien la Cultura Organizacional tomará en préstamo su concepto de «artefacto», la Cultura constituye un concepto clave de la antropología cultural y abarca la totalidad de las instituciones de una comunidad, lo heredado, lo adquirido, lo descubierto, lo mismo que la producción de bienes, utensilios, artefactos, creencias, etc. Para Lowie, (1946), la cultura será la suma de lo que un sujeto adquiere y recibe de su propia comunidad. Goodenough (1957), definirá a la cultura como un modo de intervención y control sobre los miembros de una comunidad y, a diferencia de otros antropólogos, hace prevalecer el sistema de organización social, político y económico, por sobre los medios de los que se vale y los productos de aquella. Clifford Geertz (1966) en la misma línea que Goodenough (1957), sostendrá, desde un enfoque procedimental, que la Cultura no debe definirse tan sólo como un mero conglomerado de costumbres, tradiciones, valores, mitos, creencias, etc., que una comunidad crea, sino como un conjunto de mecanismos de control (reglas, instrucciones, programas, procedimientos, mecanismos, estrategias, etc.) dirigidas a la supervivencia, preservación y reproducción de la propia comunidad. Vid. BOAS Franz (1930) *Anthropology*. En: *Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan. MALINOVSKI, Bronislaw (1931) *La cultura*. En: KAHN, J.S. (comp.) (1975) *El concepto de cultura: textos fundamentales*. Barcelona, Anagrama. LOWIE (1946) *Historia de la Etnología*, México: FCE. GOODENOUGH, Ward (1957) *Cultural anthropology and linguistics*. En: GARVIN, P. (ed.): *Report of the Seventh Annual Round Table Meeting on Linguistics and Language Study*. Washington: Georgetown University. GEERTZ, Clifford (1966) *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.

¹⁴⁷ SMIRCICH, L. (1983) Concepts of culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28: 339-358

La cultura organizacional, según el enfoque de Smircich (1983)¹⁴⁸ puede definirse mucho más como un dispositivo de relacionamientos práctico-teóricos, simbólicos, axiológicos, sustentados gracias a un proceso continuo de interacción y construcción de significados. Y, agrega, Putnam (1983)¹⁴⁹, un relacionamiento social, semi-autónomo (self-preserve) en el marco de un proceso dialógico, (dialogic process).

La definición de Cultura Organizacional que se propone en el marco del presente trabajo de investigación, procura superar el estadio de hibridación conceptual que dio origen al binomio «cultura/organización», en dirección hacia una nueva forma de articulación entre ambos términos y que le confiera actuación a los numerosos componentes que intervienen en todo proceso organizacional.

A continuación se presentan una serie de definiciones de cultura organizacional propuestas por conocidos académicos y que, según se cree, resultan suficientemente representativas.

► Pettigrew (1979)¹⁵⁰: La cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.

► Ouchi (1981)¹⁵¹: Una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización.

► Mintzberg (1984)¹⁵²: Cultura Organizacional es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización.

► Edgar Schein (1988)¹⁵³: Un patrón de supuestos básicos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo, como una forma de enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna.

¹⁴⁸ *Op.cit.* p 73

¹⁴⁹ PUTNAM, L. & M. PACANOWSKY, M. (coords.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills: Sage

¹⁵⁰ *Op.cit.* p 72

¹⁵¹ OUCHI, William G. (1981). *Theory Z*. New York: Avon Books

¹⁵² MINTZBERG, H. (1984) *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel

¹⁵³ SCHEIN, E.H. (1988): *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: PLAZA Y JANÉS

► Alabart & Portuondo (2001)¹⁵⁴: La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.

¹⁵⁴ ALABART, Y. & PORTUONDO, A. L. (1999) *La Cultura Organizacional. Una Variable a Considerar en la Competitividad Empresarial*. Folletos Gerenciales. (3) CCED, MES

► V. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

► 5.1. ESTUDIO DE CASO: SMS & Asoc. – PRESENTACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS

El estudio de caso, gracias al pasaje efectuado entre el problema de investigación, la hipótesis y la producción conceptual y/o teoría de base en la cual, según se ha consignado, concluye el proceso de investigación, pone en conexión el plano académico con el plano de la práctica, que en este caso de estudio, es con la gestión organizacional de la RSE. **El presente estudio de caso** se ha basado en dos procedimientos metodológicos:

- Encuesta a informantes-clave
- Entrevistas en profundidad a sujetos-expertos.

► **Datos de la empresa:**

- **Razón Social:** San Martín, Suárez y Asociados
- **Antigüedad:** 30 años
- **Sector:** Servicios / Consultoría
- **Empleados:** 160
- **RSE:** Si

► **5.1.1. Encuesta a informantes-clave**

(Ver Anexos VI, VII)

Instrumento: Encuesta

Observación tipo: informantes clave

Unidad de observación: empleados de SMS & Asoc.

N = 12

Procedimiento: Se estableció un primer contacto con uno de los principales directivos de SMS & Asoc. a fin de solicitar su autorización para llevar a cabo una

serie de encuestas y entrevistas relacionadas con la percepción de los empleados y directivos sobre la RSE y su relación con la satisfacción laboral en el marco de un trabajo doctoral. Tan pronto como se obtiene la autorización, se les solicitó a los participantes su consentimiento, debidamente informado, para someterse a la encuesta y se les garantizó a cada uno de ellos la privacidad y el anonimato de las respuestas y, asimismo, que éstas serían utilizadas exclusivamente con fines de investigación.

Las encuestas fueron analizadas y procesadas mediante el programa EXCEL 2010 compatible con el entorno Windows XP.

Instrumentos metodológicos: encuesta del tipo respuesta cerrada dicotómica con opciones múltiples.

Características: (i) exhaustividad: las preguntas y opciones de respuesta satisfacen la exigencia de exhaustividad por cuanto abarcan la totalidad de los casos y opciones relacionados con la RSE. Y (ii) las preguntas y opciones de respuesta satisfacen la condición de ser excluyentes por cuanto a cada pregunta u opción corresponde, en todos los casos, una única respuesta.

Representatividad: La muestra seleccionada es representativa del universo bajo análisis en el sentido que reproduce y expresa las características del sector consultoría orientada a clientes PyME.

Elección de la muestra: no-aleatoria / no-al azar / intencional/ teórica.

Muestreo no-aleatorio: En la presente investigación, el muestreo fue seleccionado con base en los criterios establecidos en el marco metodológico.

Muestreo teórico: orientado hacia la prueba de hipótesis mediante la operacionalización de variables bajo la forma de preguntas/encuestas u opciones de respuestas (Sierra Bravo, 2001)¹⁵⁵

Muestra: La muestra estuvo conformada por 12 empleados/as cuyas edades oscilaban entre los 25/35 años y con una antigüedad promedio en los cargos de

¹⁵⁵ SIERRA BRAVO, R. (2001) Técnicas de investigación social. Teoría y Ejercicios. Madrid: Paraninfo (pp. 306-307)

aproximadamente 2(dos) años. La mayoría de ellos posee formación universitaria y desempeñan tareas calificadas.

Diseño muestral: El diseño muestral se elaboró mediante la identificación de 72 (setenta y dos) variables las cuales, en atención a razones de orden metodológico, se dividió en tres grandes categorías: **A. RSE interna** (orientada hacia los empleados o **stakeholders primarios internos**); **B. RSE externa** (orientada hacia los **stakeholders primarios externos**: clientes externos; y **C. RSE externa “comunidad”**, orientada a los **stakeholders secundarios**: la Comunidad.

Dado que el presente estudio se ha centrado en el análisis de la percepción de la RSE por parte de los empleados y los directivos de SMS y Asoc., no se han tenido en cuenta variables etarias y/o de género, estado civil, trayectoria o historia laboral, estrato socio-económico, estudios cursados, etc., ya que su discriminación, para el caso, no arroja información relevante o pertinente al objeto de estudio.

Total variables/ sub-variables analizadas = 72 (setenta y dos) distribuidas a lo largo de tres grandes secciones:

- A. RSE interna – stakeholders primarios internos (cliente interno)
- B. RSE externa – stakeholders primarios externos (cliente externo)
- C. RSE esterna – stakeholders secundarios (la comunidad)

Variable crítica: satisfacción laboral

Diseño de la encuesta: La encuesta administrada a los informantes-clave se diseñó teniendo en cuenta, primeramente, los objetivos de la investigación, las variables identificadas y la hipótesis de base. Para el diseño, se consultó el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1989)¹⁵⁶, y la Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas (2009)¹⁵⁷.

¹⁵⁶ MELIÁ, J. & PEIRÓ, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*. (5): 59-74

¹⁵⁷ SHEPHERD, Daniel & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) (2009) Guía de aprendizaje sobre la implementación de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en pequeñas y medianas empresas. Miami: Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo

► 5.1.1.1. Estructura de la encuesta

RSE Interna - Stakeholders primarios: cliente interno	
	Clima laboral
	Motivación y reconocimietno
	Entorno organizacional y reconocimiento
	Compromiso con el empleado
RSE Externa - Stakeholders primarios: cliente externo	
	El consumidor / cliente externo
	Gestión de calidad (QM)
RSE Externa - Stakeholders secundarios: La Comunidad	
	Inserción de SMS y Asoc. en La Comunidad
	Cuidado ambiental y relación con La Comunidad
	Programas de RSE

► 5.1.1.2. Contenido de la Encuesta

► RSE interna – stakeholders primarios internos (cliente interno)

Clima Laboral

Satisfacción laboral

Bienestar laboral

Relaciones interpersonales

Sentimiento de pertenencia

Conflictividades / frecuencia

Tipo de conflictividad

Personales / interpersonales / corporativos

Motivación y Reconocimiento

Conocimiento empresa

Definición de responsabilidades / funciones

Grado de motivación

Promoción / desarrollo profesional

Remuneración acorde

Comunicación interna

Involucramiento / empoderamiento

Satisfacción

Entorno Organizacional / Liderazgo

Equilibrio vida profesional / personal

Grado coordinación equipos de trabajo

Gestión / manejo grupal

Ergonomía / mobiliario

Seguridad interna

Compromiso con el Empleado: Beneficios / Incentivos

Flexibilidad horaria

Alimentos

Capacitación

Sistema de descuentos

Estacionamiento

Vacaciones

Propuestas

Home office

Teletrabajo

Becas de estudio

► RSE externa – stakeholders primarios externos (cliente externo)

El Consumidor

Evaluación de la satisfacción del cliente

Criterio de rentabilidad

Derecho del cliente a la calidad

Estrategias de fidelización

Alianzas estratégicas con los clientes

Políticas de Calidad

Basadas en objetivos / metas

Incrementar ventajas competitivas

Posicionamiento local en consultoría

Posicionamiento internacional en consultoría

Posicionamiento en procesos de auditoría interna / externa

Tercerización.

Mejoramiento de los programas de capacitación

Programas de calidad

Normas / procedimientos

ISO 9000 / Propias

Autoevaluación

► **RSE externa – stakeholders secundarios (la comunidad)**

Inserción de SMS y Asoc. en La Comunidad

• **SMS como empresa socialmente responsable**

Gestión de calidad/ políticas de calidad

Servicio cliente

Comunicación oferta

Programas de capacitación al cliente

Consultoría asesoramiento

RSE como factor de competitividad

• **Cuidado Ambiental y Relación con la Comunidad**

Cuidado ambiental

Contaminación

Ahorro de energía

Reciclaje residuos

Redes colaborativas

Empleo Personas con discapacidad

Participación / involucramiento actividades comunitarias

Códigos de conducta

Gestión del cliente interno basada en valores

Relación «clientes / proveedores / comunidad» basada en valores

• **Programas de RSE**

Implementación programas propios

Implementación programas a terceros (elementos)

Implementación futura

Capacitación en RSE

Oferta de servicios relacionados con la RSE

Ausencia de capacitadores

Escaso interés

Ausencia de demanda

Desconocimiento en el mercado

Falta de políticas de sensibilización

► 5.1.2. Entrevista en profundidad a sujetos expertos

(Ver Anexos V, VIII)

Instrumento: Entrevista en profundidad

N = 8

Temas de RSE: 8

Objeto: Analizar la percepción de la RSE desde la perspectiva de los directores y cotejarla con la percepción de los empleados. Observando así el grado de satisfacción de los empleados en la organización.

Metodología: Análisis de contenido

Para el análisis de las entrevistas en profundidad, siguiendo a Bericat (1998)¹⁵⁸ y López Doblas (2005)¹⁵⁹, se ha aplicado la técnica de triangulación¹⁶⁰ combinando dos métodos: (i) el análisis de contenido¹⁶¹ (Berelson, 1966; Krippendorff, 1990 & Flick, 2004)¹⁶² y (ii) el microanálisis¹⁶³ (Charmaz, 2000; Strauss & Corbin, 2002 & Charmaz, 2006)¹⁶⁴. Ambos procedimientos, nos han permitido extraer una verdadera minería de significados, valores, y valiosísimos elementos de observación, análisis e interpretación del fenómeno bajo estudio.

► 5.1.2.1. Estructura de la entrevista

Para la administración de las entrevistas en profundidad, complementarias a las encuestas, se ha aplicado el siguiente índice temático:

¹⁵⁸ Op Cit. p 17

¹⁵⁹ Op Cit. p 17.

¹⁶⁰ La triangulación, también llamada validación convergente o convergencia metodológica, consiste en la articulación de dos o más enfoques o metodologías en un mismo proceso de investigación.

¹⁶¹ La técnica de análisis de contenido, consiste en un conjunto de técnicas de análisis de comunicaciones tendiente a obtener indicadores (cuantitativos o cualitativos).

¹⁶² KRIPPENDORFF, K. (1990) *Metodología del análisis de contenido. Teoría y Práctica* (1990). Barcelona: Paidós (pp. 40-42). BERELSON, B. & JANOWITZ, M. (1966) (edit.) *Content Analysis in Communication Research*. En: BERELSON, B.: *Reader in Public Opinion and Communication*. New York: The Free Press. FLICK, U. (2004) *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

¹⁶³ El microanálisis consiste en un análisis exhaustivo y pormenorizado que, a diferencia del análisis de contenido, con el cual se complementa, procede palabra por palabra, línea por línea con el objeto de extraer del texto, entrevista, o cualquier otro formato documental, las unidades mínimas de significación, y ponerlas en correlación con los conceptos, categorías y unidades de análisis.

¹⁶⁴ CHARMAZ, Kathy (2000) *Grounded Theory. Objectivist and constructivist methods*. En: DENZIN, Norman & LINCOLN, Yvonna (Eds.) *Handbook of qualitative research*. California: SAGE (pp.509-535). STRAUSS, Anselm & CORBIN, Juliet (2002) *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Contus. CHARMAZ, Kathy (2006) *Constructing Grounded Theory. A practical guide through qualitative analysis*, London: SAGE

- Concepto de RSE
- Prácticas /acciones / programas de RSE
- Clima laboral / organizacional
- Satisfacción laboral
- Programas de incentivos
- Incorporación / evaluación del personal
- Calidad / certificaciones
- Comunicación interna / externa

► 5.1.2.2. Dispositivo de análisis de las entrevistas

A los fines de llevar a cabo una presentación ordenada y sistemática de las entrevistas en profundidad, se ha elaborado un dispositivo de exposición en el que se han hecho constar, bajo un modo diferenciado, todos los procedimientos que forman parte del proceso de análisis e interpretación de las entrevistas. El objeto de ello es permitir una rápida identificación de los procesos llevados a cabo en el caso bajo estudio y su correlación con el problema de investigación. El dispositivo consta de siete ítems o indicadores. Son éstos:

- Concepto / categoría
- Caracterización (indicador)
- Marco referencial
- Identificadores
- Análisis descriptivo
- Estudio sobre RSE en la Argentina
- Interpretación

► Concepto / categoría

La categoría o concepto, constituye uno de los descriptores de base o unidad de registro, objeto del presente análisis, (Navarro & Díaz,1994)¹⁶⁵ surgido de aplicar la técnica de análisis de contenido y el microanálisis. La sumatoria de todas las unidades de registro es lo que conforma el índice temático.

¹⁶⁵ NAVARRO, Pablo & DÍAZ, Capitolina (1994) Análisis de contenido. En: DELGADO, Juan Manuel & GUTIÉRREZ, Juan (Coords.) Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales, Madrid: Síntesis (p. 181

► **Caracterización / indicador**

Un indicador (de RSE) puede ser definido como una variable o dimensión que permite medir el grado alcanzado por una empresa o institución con relación a los tres planos de actuación en los que se despliegan las prácticas de la Responsabilidad social empresarial. Dado que existen numerosos indicadores y criterios de clasificación, según las prácticas, según los stakeholders, primarios o secundarios, según las regiones, según los programas, procesos, etc., a los fines de la presente investigación, se ha practicado un recorte sobre éstos, y optado por tres tipos de indicadores: (i) de proceso, (ii) de implementación y (iii) de desarrollo

► **Marco referencial**

Expresa, de un modo abreviado, algunos aspectos conceptuales, ya desarrollados en el marco teórico y desde los cuales se lleva a cabo la observación e interpretación de la categoría.

► **Identificadores**

Los identificadores o unidades de registro, surgen, al igual que las categorías del análisis del contenido. Los identificadores son los portadores de las unidades de registro a partir de las cuales es posible categorizar, agrupar y etiquetar los significados para proceder luego a su recodificación en los términos del problema de investigación, la hipótesis, y las variables intervinientes.

► **Análisis descriptivo**

Con base en las categorías/conceptos y los identificadores/unidades de registro, surgidas éstas como consecuencia de aplicársele a la masa documental conformada por el material empírico, se procede ahora a elaborar el análisis descriptivo. Este análisis consiste en el relevamiento (o enumeración) de los componentes clave desde los que se estructuran las percepciones, las representaciones de los entrevistados, los valores en juego, las expectativas, las proyecciones, los juicios de valor, etc.

► **Estudio sobre la RSE en la Argentina**

El estudio sobre la RSE en la Argentina, incluido en el presente dispositivo de análisis, tiene como objetivo el confronte/cotejo de las percepciones/

representaciones de los entrevistados con las percepciones/representaciones expresadas por los directivos de 105 empresas *formadoras de tendencias*. Así, con arreglo a ellas, se procura analizar las continuidades, concomitancias, rupturas, etc., en uno y en otro caso y, asimismo, aislar patrones de inserción, implementación y reproducción de la RSE en la Argentina, identificados y contruidos desde los mismos actores y partes interesadas.

► Interpretación

El proceso descrito concluye con la integración de cada uno de los componentes que conforman el dispositivo: (i) categoría / concepto, (ii) caracterización / indicador, (iii) marco referencial, (iv) identificadores, (v) análisis descriptivo y (vi) estudio sobre RSE en la Argentina, en el proceso de interpretación, el cual consiste en la recodificación de cada uno de los componentes descritos desde los valores y significados en juego.

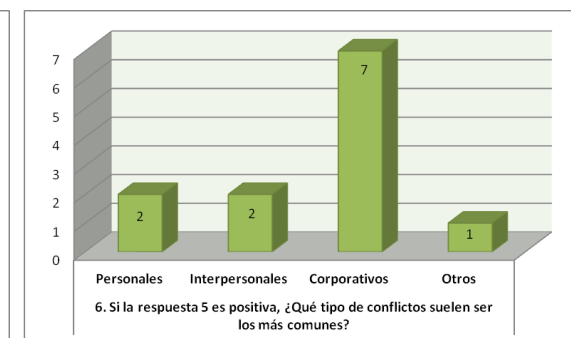
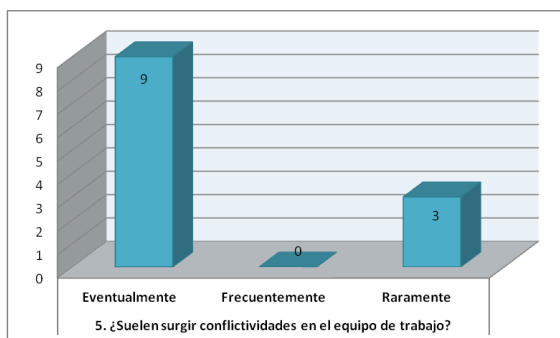
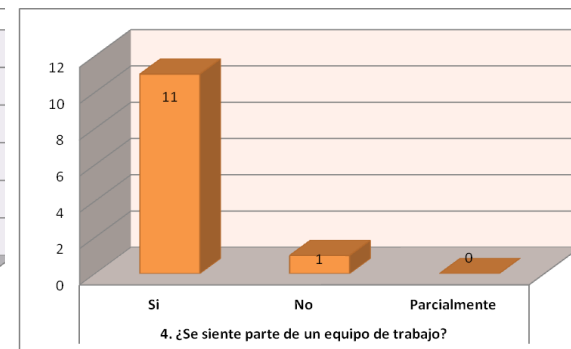
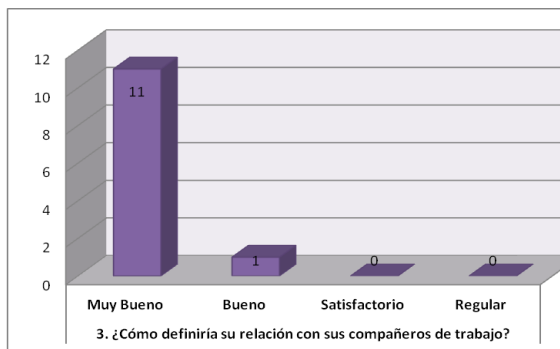
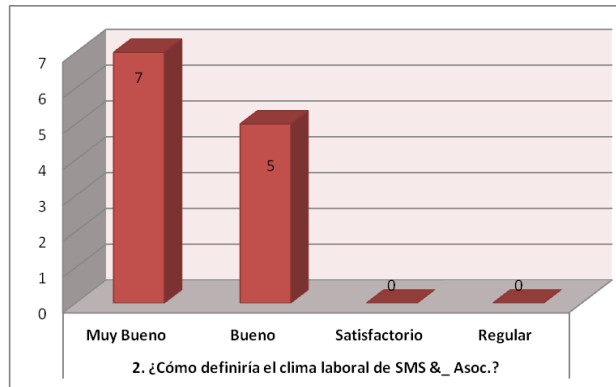
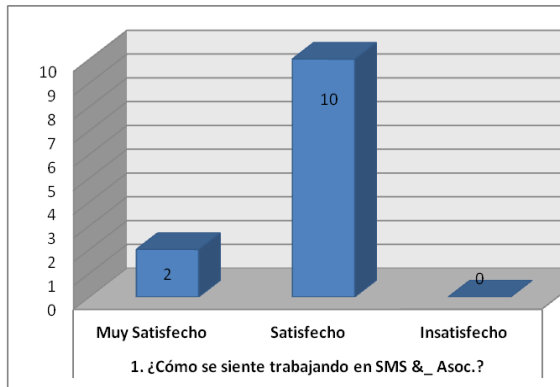
► 5.2. ESTUDIO DE CASO: SMS & Asoc. – PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

► 5.2.1. Resultados de las Encuesta

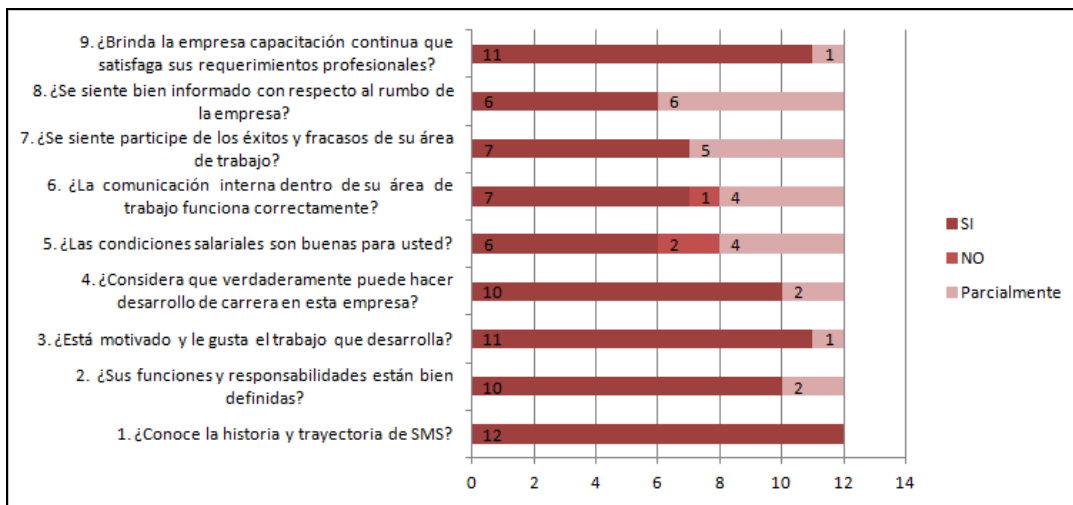
A continuación se presentan, de manera gráfica, los resultados obtenidos en las encuestas, agrupadas en las tres categorías en las que se dividieron las variables en estudio, según se citara anteriormente. Posteriormente, y después de la exposición de cada categoría: (i) RSE interna, (ii) RSE externa, stakeholders primarios y (iii) RSE externa, comunidad; se presentará el análisis descriptivo correspondiente a estos resultados.

► 5.2.1.1. RSE INTERNA – Stakeholders Primarios Internos (cliente interno)

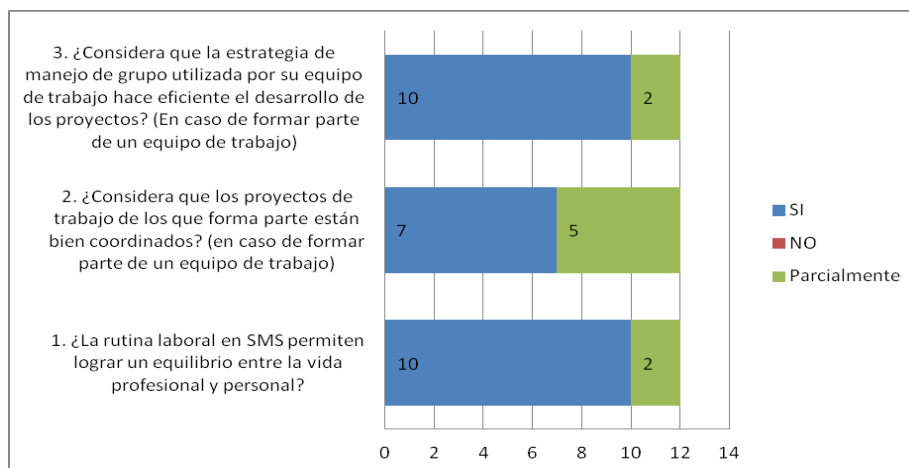
► Clima Laboral



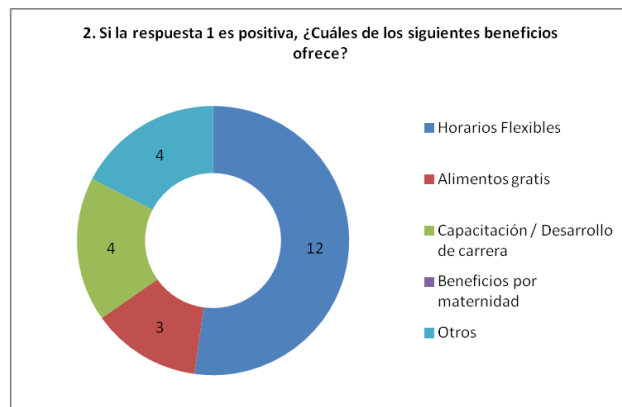
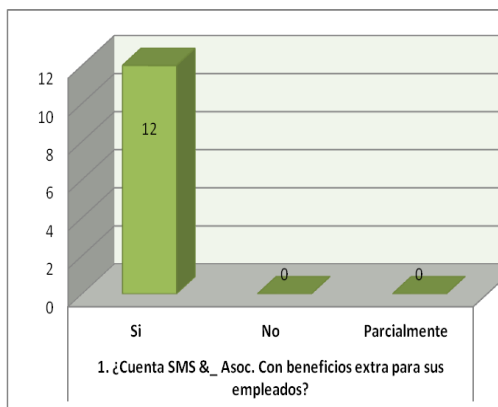
► Motivación y Reconocimiento



► Entorno Organizacional / Liderazgo



► Compromiso con el empleado



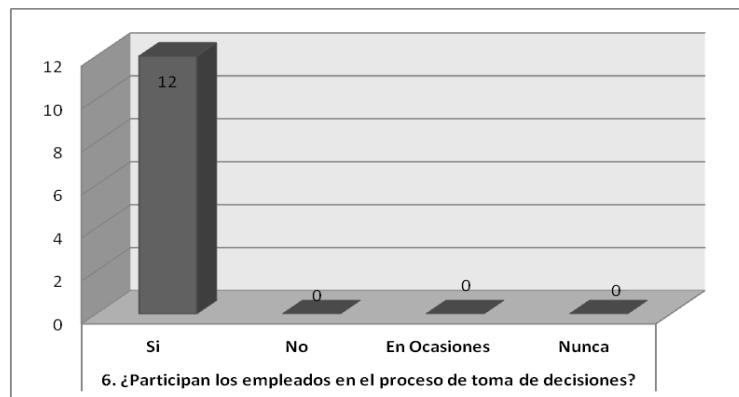
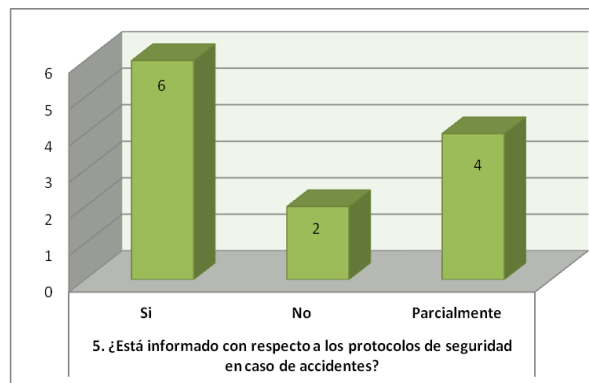
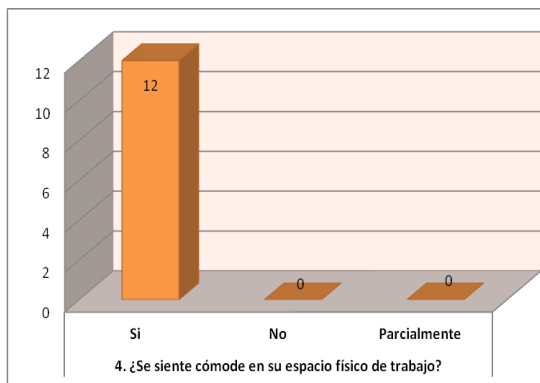
3. ¿Qué incentivos extra considera Ud. que podrían ser beneficiosos para la organización en general, a ser implementados por SMS?

Respuestas:

1. Home office

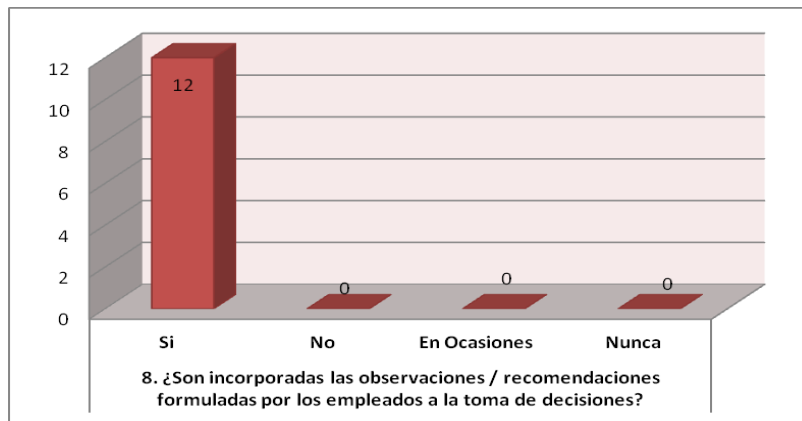
2. Teletrabajo en ciertas categorías / Material de lectura / Capacitación / postgrado

3. Ayuda económica para post-grado



7. Si la pregunta 6 es afirmativa ¿Qué mecanismos se utilizan para ello?

. Reuniones de trabajo	
. Consulta individual	
. Consulta grupal	
. Grupos de reflexión / discusión	
. Otros	



► 5.2.1.1.1. Análisis descriptivo

En el presente apartado se analizarán sucesivamente y según el siguiente orden: el clima laboral, en tanto categoría de base, y, en orden consecutivo las tres dimensiones asociadas a ella, motivación laboral, entorno organizacional y compromiso con el empleado.

► **El clima laboral y el clima organizacional** constituyen los dos pilares sobre los que sustenta la calidad laboral definida como la sumatoria de los componentes que configuran la experiencia de trabajo, tanto en lo que concierne a sus condiciones objetivas o materiales: seguridad, higiene, remuneración, régimen de promociones y ascenso, legislación, derechos laborales, etc., como así a las condiciones subjetivas e interpersonales, tales como: relación con los pares, la gerencia, percepción del clima laboral, representaciones de la empresa, sentimiento de pertenencia, grado de compromiso, etc. En el orden de ello, el concepto de clima laboral / clima organizacional, constituye un concepto de carácter multidimensional y cuyo tratamiento y abordaje requiere la integración, tanto de los aspectos objetivos y subjetivos, como así de cada una de sus instancias, lo que de otro modo podría derivar en una comprensión sesgada de su fenómeno (Ramos, et al., 2002; Gamero, 2005; Uwakweh, 2006 y Navarro Astor, 2008 &)¹⁶⁶. Ramos propone una sistematización exhaustiva del concepto de *clima laboral* a partir de la identificación de sus componentes constitutivos a los que agrupa en seis categorías:

¹⁶⁶ RAMOS, J.; PEIRÓ, J.M^a. & RIPOLL, P. (2002): Condiciones de trabajo y clima laboral. En: PEIRÓ, J.M. & PRIETO, F. (eds) Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I. Madrid: Síntesis (pp. 37-90). GAMERO BURÓN, C. (2005) Análisis microeconómico de la satisfacción laboral. Madrid: Consejo Económico y Social (p.35), UWAKWEH, B. (2006): Motivational climate of construction apprentice. Journal of Construction Engineering and Management, 132 (5): 525-532. NAVARRO ASTOR, Elena (2008) Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana. Tesis Doctoral Inédita. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA (p. 39).

- (i) Condiciones de empleo (contratación, condiciones salariales, estabilidad y seguridad...).
- (ii) Condiciones ambientales que comprenden el ambiente físico (temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, etc.), variables espacio-geográficas (distribución y configuración del espacio, densidad/hacinamiento...) y diseño espacial-arquitectónico (configuración, distribución y diseño ergonómico del entorno de trabajo).
- (iii) Condiciones de seguridad (prevención de riesgos laborales y posibilidad de accidentes, enfermedades y patologías profesionales).
- (iv) Características de la tarea (sobrecarga, conflicto y ambigüedad de rol, grado de autonomía en el trabajo, posibilidades de promoción...).
- (v) Procesos de trabajo (duración de la jornada laboral, ritmo y ritmo del proceso productivo, variaciones en el flujo de trabajo, presiones y fechas tope para su finalización, estándares de calidad...).
- (vi) Condiciones sociales y organizacionales (relaciones interpersonales, grado de participación en decisiones de la organización, etc).

Para la evaluación del clima laboral se tuvieron en cuenta la Escala de Clima Laboral o Work Environment Scale (WES) de Rudolf H. Moos (1994)¹⁶⁷, y la obra de Salgado, J.; Remeseiro, C.; Iglesias, M. (1996): Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME¹⁶⁸. De ambas se extrajeron cinco de los diez indicadores o dimensiones que conforman el clima laboral. Son éstos:

1. **Implicación:** Mide el grado de entrega de los empleados hacia su trabajo.
2. **Cohesión:** Mide las relaciones de amistad y apoyo entre los trabajadores.
3. **Apoyo:** Mide el apoyo y el estímulo que da la dirección a sus trabajadores.

¹⁶⁷ MOOS, R.H. (1994) *Work Environment Scale Manual:Development,Applications, Research*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc. www.mindgarden.com/products/wes.htm

¹⁶⁸ SALGADO, J.; REMESEIRO, C.; IGLESIAS, M. (1996) Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8, (2): 329-335 www.psicothema.com/pdf/31.pdf

4. **Autonomía:** Mide el grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser independientes y a tomar sus decisiones en la ejecución de sus tareas habituales.

5. **Organización:** Mide hasta qué punto existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo que estimulen la planificación y la eficacia en el trabajo.

En lo que respecta al clima laboral, **el 92 % de las respuestas se situaron en torno a los valores positivos de la escala:** muy satisfecho / satisfecho / muy bueno / bueno. En este ítem, se analizó la variable satisfacción laboral (vid. marco teórico) con relación a los indicadores ya consignados: a) clima / ambiente de trabajo, b) relaciones interpersonales, (comportamiento cívico en la terminología de Farh et al., 1990 & Becker y Billings, 1993)¹⁶⁹; c) sentimiento de pertenencia / inclusión estructurada a partir de procesos de identificación); d) conflictividades, interpersonales y corporativa, siguiendo en este caso, la categorización de las conflictividades propuesta por Thomas-Kilmann (2007)¹⁷⁰ la que formulan, no ya desde una tipología del conflicto, sino teniendo en cuenta el contexto de su manifestación: (i) structure conflicto situation y (ii) conflicto process, y en el marco de lo que Apreda (2012)¹⁷¹ llamara conflicto-systems. En este caso, la distribución de los conflictos se centró en los del tipo corporativo que, según Tomas & Apreda, deben ser entendidos como aquellos conflictos que se manifiestan en el plano corporativo-organizacional y que, no necesariamente, involucran a los empleados.

► **Motivación y reconocimiento:** En este ítem se analizaron las siguientes variables: (i) Comunicación interna; (ii) Delimitación de las funciones/asignación de responsabilidades; (iii) Motivación; (iv) Promoción profesional; (v) Remuneración; (vi) Empoderamiento y (vii) Capacitación por parte de la empresa.

En este caso, el 72.7 % de las respuestas se situaron en torno al valor positivo, mientras que el 27.3 % restante se distribuyó : 25% en el valor parcialmente y un 2.3% en el valor negativo.

¹⁶⁹ FAHR, J., PODSAKOFF, P.M. & ORGAN, D.W. (1990) Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction, *Journal of Management*, 16, 705-721. BECKER, T.E. & BILLINGS, R.S. (1993): Profiles in commitment: An empirical test, *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190

¹⁷⁰ THOMAS, K.W., & KILMANN, R.H. (2007) Conflict Mode Instrument Profile and interpretive report. Mountain View. CA: Xicom

¹⁷¹ APREDA, Rodolfo (2012) A Clinical Approach to the Governance of Conflict-Systems. WP. Buenos Aires: Universidad del CEMA

La identificación de las variables incluidas en el presente ítem se basó en los nuevos estándares de satisfacción laboral establecidos por el BID (2009)¹⁷². Allí, se han fijado unos parámetros básicos de cumplimiento y observación, por debajo de los cuales se considera que la empresa u organización, no ha implementado adecuadamente el programa de satisfacción laboral, tal como es exigido en el marco de la RSE. El informe citado sostiene que un factor de competitividad de toda empresa consiste, precisamente en la instrumentación de prácticas destinadas a garantizar la satisfacción laboral de sus empleados/trabajadores y a brindar respuestas a los derechos y necesidades de éstos. Y, agrega el informe que dichas prácticas:

...engloban tanto aspectos básicos, vinculados al cumplimiento de la legalidad vigente a través del respeto a los derechos laborales fundamentales y a la salud y seguridad en el trabajo, como a aspectos avanzados, relativos al desarrollo profesional, a la mejora de la satisfacción laboral o a la conciliación entre el mundo laboral y el mundo personal...

► **El entorno organizacional** es el ámbito donde se expresan los liderazgos de la empresa y su impacto, positivo, negativo o neutro. La importancia del liderazgo reside en el hecho de poner en adecuación los objetivos y misión empresarial con los medios que los materializan. El liderazgo, asimismo, es un elemento clave en el desencadenamiento de los procesos de empoderamiento en el trabajador/empleo con particular impacto en la motivación / satisfacción y bienestar laboral. De este modo, si el clima organizacional resulta del grado de apoyo y reconocimiento de los empleados, su motivación y/o satisfacción con respecto a la empresa, el liderazgo será el instrumento de su realización.

El equilibrio “vida laboral / vida personal” es abordado desde la teorías actuales de la satisfacción laboral y de la RSE como un indicador relevante por cuanto constituye uno de los predictores fundamentales del desempeño y el comportamiento laboral. En efecto, a partir de la incorporación de la mujer al laboral laboral, la reconfiguración de los roles tradicionales basados en la división: “hombre-proveedor / mujer-receptora pasiva” encargada de la crianza y las tareas domésticas, ha redefinido, a la luz del fenómeno descrito, la división tradicional de tareas Greenhaus, Collins y

¹⁷² SHEPHERD, Daniel & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) (2009) Guía de aprendizaje sobre la implementación de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en pequeñas y medianas empresas. Miami: Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo (pp. 117-119)

Shaw (2003)¹⁷³ establecen que el equilibrio trabajo-familia puede definirse como la capacidad de estar igualmente comprometido y satisfecho con los roles familiares y laborales.

La muestra, en este caso, arrojó valores positivos, lo cual, es consistente con el resto de los indicadores relacionados con el clima laboral y con la motivación y reconocimiento.

► **Compromiso con el empleado** Se evalúa aquí el grado de compromiso hacia el empleado por parte de la organización más allá de la remuneración percibida (Perera, 2011)¹⁷⁴. Dicha práctica encuentra su sustento en una concepción del empleado/trabajador como capital intelectual, eslabón fundamental en la cadena de valor y agente de reproducción y expansión del negocio.

En este caso se han evaluado: (i) beneficios otorgados por la empresa; (ii) ergonomía; (iii) protocolos de seguridad, (iv) participación en el proceso de toma de decisiones y (iv) mecanismos de consulta.

Beneficios

Si: 100%

Horarios flexibles 34%

Alimentos sin cargo: 33%

Capacitación / desarrollo 33%

Incentivos posibles

1. Home Office

2. Teletrabajo

3. Ayuda económica post-grado

¹⁷³ GREENHAUS, J. COLLINS, K. & SHAW, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531. Citado por JIMÉNEZ FIGUEROA, Andrés; GONZÁLEZ ESCOBAR, Carol & REYES PAVEZ, Daniela (2009) Satisfacción familiar y laboral de mujeres con distintas jornadas laborales en una empresa chilena de servicios financieros. *Acta Colombiana de Psicología*, 12 (1): 77-83, Universidad Católica de Colombia

¹⁷⁴ PERERA ALDAMA, Luis R. (2011) Indicadores para la gestión de la RSE. En: PEINADO-VARA (eds.) RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47 (p.287)

Ergonomia

Si= 100%

Información sobre Seguridad

Si= 50%

No= 16%

Parcialmente: 34%

Participación en la Toma de decisiones

SI= 100%

Mecanismos consulta grupal

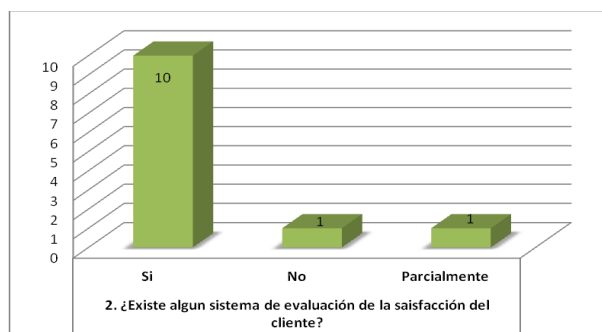
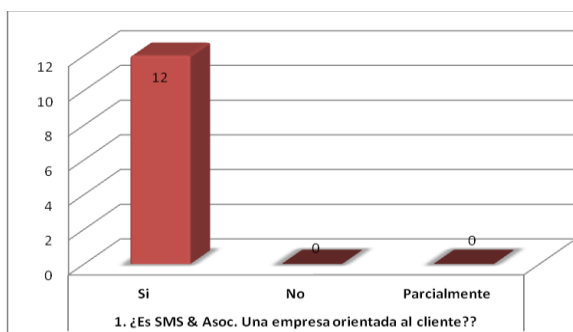
Grupos de reflexión / discusión

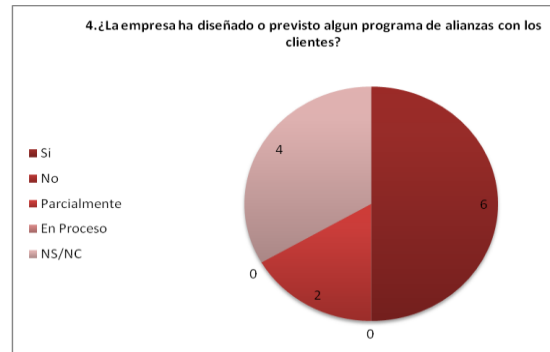
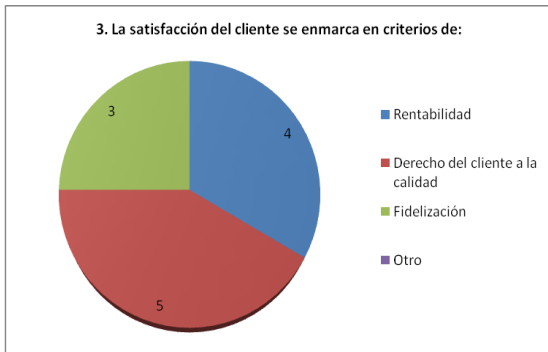
Incorporación de las observaciones a las decisiones de la empresa

Si= 100%

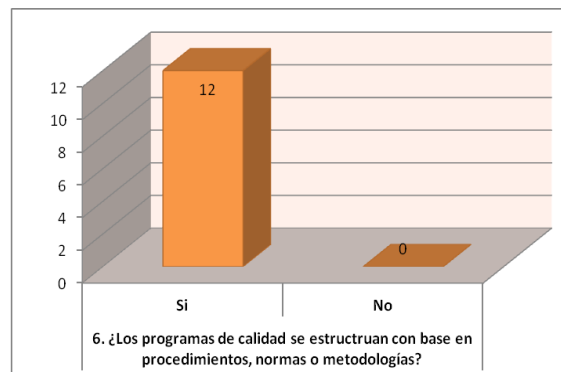
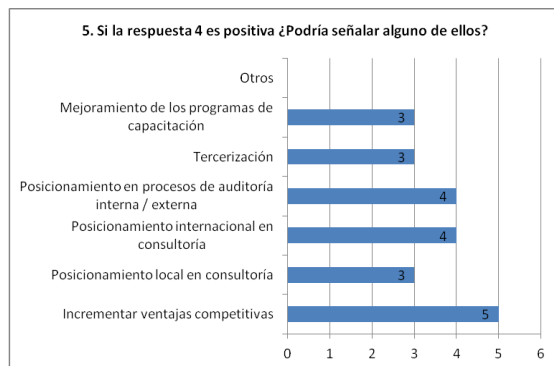
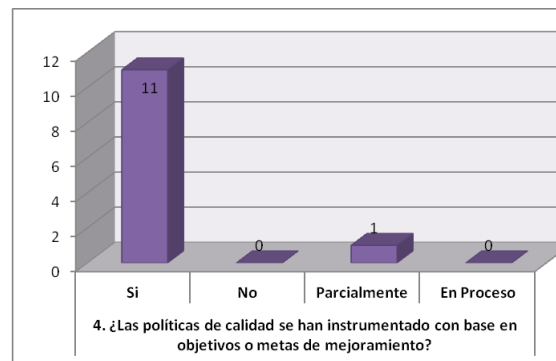
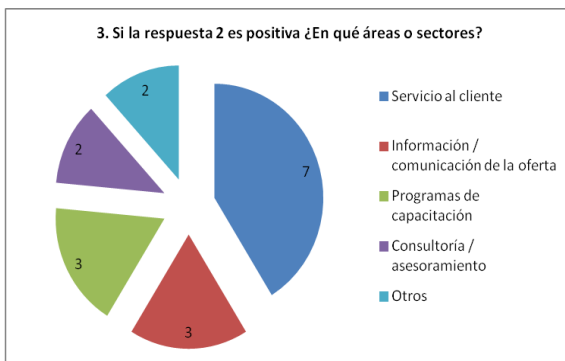
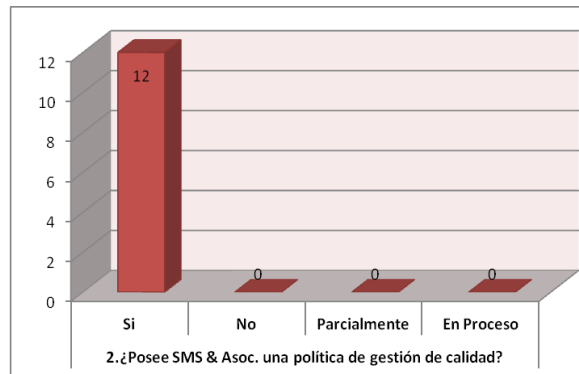
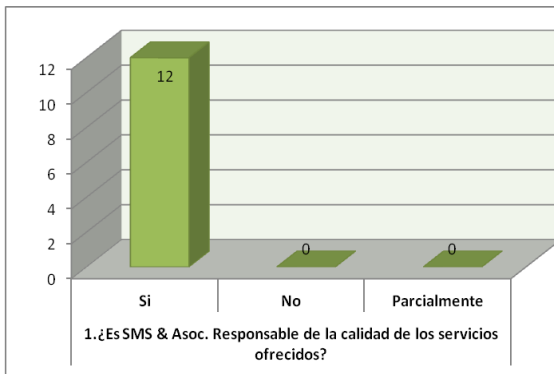
► **5.2.1.2. RSE EXTERNA – Stakeholders Primarios (cliente externo)**

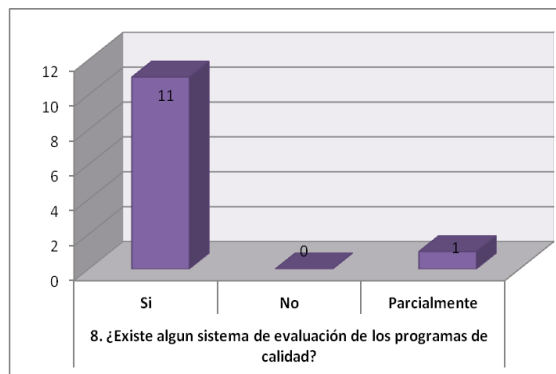
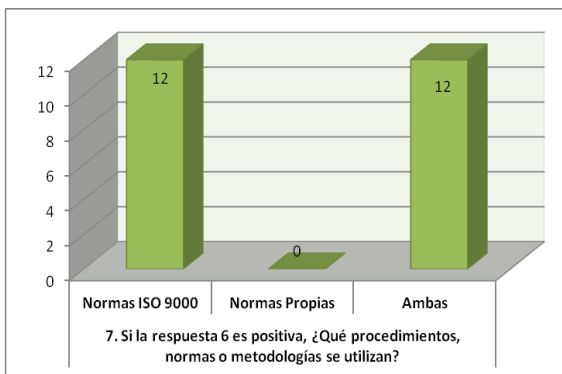
► **El consumidor / cliente externo**





► **Gestión de Calidad**





► 5.2.1.2.1. Análisis descriptivo

En el presente apartado se analizarán sucesivamente y según el siguiente orden: el consumidor / cliente externo y la gestión de la calidad.

► **El consumidor**, en el marco de la RSE, es considerado una parte interesada que, junto a los empleados / trabajadores, conforman el llamado *core* de la empresa (Freeman, 1983)¹⁷⁵ por cuanto ésta dejaría de existir sin un mercado interesado en adquirir los productos/servicios, y sin los empleados / trabajadores que los produzcan. La relación de la empresa socialmente responsable con los clientes, si bien se regula desde los parámetros de la mercadotecnia, ésta se ha visto incrementada gracias a la incorporación de nuevos criterios relacionados con la expansión de la RSE. Entre ellos se citan, para el caso del tópico “*Productos y servicios*”: a) Calidad; b) Seguridad; c) Acceso a la información y d) Inclusión. Y, los parámetros relacionados con las estrategias de promoción y difusión: a) Inclusión; b) Veracidad; c) No discriminación y d) Mercadotecnia Social. En ambos casos, la inclusión, se refiere al proceso de transformación que ha comenzado a experimentar el comercio actual, de su fase anterior, marcadamente excluyente y discriminatoria, hacia un comercio incluyente y socialmente responsable¹⁷⁶.

¹⁷⁵ FREEMAN, R. E., & REED, D. L. (1983) Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3): 93-94

¹⁷⁶ El comercio socialmente responsable, sostiene Nowalsky (2011), se puede definir como aquel en el que la producción y la comercialización de bienes y servicios es el resultado de un comportamiento ético y de una gestión razonada de los recursos con miras a una utilización de éstos con base en un criterio de sustentabilidad de forma tal que no se comprometa el futuro de las generaciones actuales y de las venideras. En adición a ello, el comercio responsable supone una mayor inversión en el desarrollo integral de las partes interesadas que participan del mismo y la creación de encadenamientos productivos (*clusters*) con participación de proveedores locales. Vid. NOWALSKI, Jorge (2011) Tratados de libre comercio y responsabilidad social empresarial. En: PEINADO-VARA (2011) RSE en América Latina. En: VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47 (pp. 402 -416).

El total de los entrevistados admitió que SMS & Asoc es una empresa orientada hacia el cliente, prueba de ello lo aporta la aplicación de instrumentos de evaluación de la satisfacción del cliente.

Indicadores de calidad evaluados:

1. *Enmarcamiento de la satisfacción al cliente*, según las opciones: a) rentabilidad; b) derecho a la calidad; c) fidelización, y d) otros, las opiniones se distribuyeron del siguiente modo:

Rentabilidad: 33%

Derecho del cliente a la calidad: 42%

Fidelización: 25%

2. *Evaluación de la satisfacción al cliente:*

SI: 80%

No: 10%

Parcialmente: 10 %

3. *Alianzas estratégicas de la empresa con los clientes.*

Si: 50%

Parcialmente: 17%

NS/NC: 33%

► **La calidad y los procesos de gestión** que la materializan constituye la base en la que se sustenta la llamada "reputación corporativa", la cual puede definirse como el conjunto de percepciones sobre la empresa que poseen los grupos de interés (internos y externos) a los cuales dicha empresa está vinculada¹⁷⁷.

¹⁷⁷ La calidad de productos / servicios y procesos está regulada por la norma ISO 9001 de aplicación voluntaria. A ese efecto, la Norma ISO 9001 establece una serie de requisitos cuya observación es condición necesaria para obtener la certificación de calidad otorgada por ese organismo: 1. Adoptar como documento base del sistema una política de calidad de la empresa, definida por la alta dirección. La política de calidad es una declaración hecha por la dirección superior de una organización, de sus intenciones y principios con relación a sus clientes. Provee un marco para la acción y para fijar sus objetivos y metas de calidad. 2. Establecer y

Ahora bien, la construcción y la consolidación de una reputación corporativa supone la gestión combinada de diferentes dimensiones, entre ellas: a) ética/ buen gobierno; b) innovación; c) productos y servicios (calidad); d) entorno propicio de trabajo, etc. La realización los objetivos de calidad propuestos por la gerencia, no dependerá sólo de la gestión empresarial, sino que debe agregarse a ello el reconocimiento y aceptación de los grupos de interés, tanto internos como externos (Vives, 2011)¹⁷⁸. Esto último se ha procurado evaluar en el presente ítem a partir de los ocho indicadores de calidad y el modo en que éstos han sido percibidos por los stakeholders internos.

Indicadores evaluados

1. Responsabilidad de los servicios ofrecidos

Si = 100%

2. Política de gestión de calidad

Si = 100 %

3. Áreas / sectores

Servicio al cliente = 58 %

Información / Comunicación de la oferta= 25%

Programas de capacitación = 25 %

Consultoría asesoramiento = 16 %

Otros= 16%

mantener documentados los objetivos y metas de calidad de la empresa. 3. Establecer y mantener actualizado un programa de mejora de la calidad para lograr los objetivos y metas, incluyendo para cada objetivo y acción su responsable, el nivel de responsabilidad y toma de decisiones, los medios necesarios y los plazos previstos. 4. Establecer y mantener un sistema de seguimiento y medición para asegurar que se alcancen los objetivos y metas del programa de calidad. Este sistema debe incluir un procedimiento para conocer la satisfacción de los clientes y consumidores y 5. Establecer un sistema de revisión y ajuste del sistema para asegurar su eficacia. Vid. ISO (2008) *Norma ISO 9001. Sistema de gestión de La calidad basado en la norma ISO 9001*.

¹⁷⁸ PEINADO-VARA (2011) RSE en América Latina. En: VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47 (pp. 56).

4. Políticas con base en objetivos / metas

Si = 90%

No=10%

5. Conceptos

Incrementar ventajas competitivas = 42 %

Posicionamiento local en consultoría= 25 %

Posicionamiento internacional en consultoría= 33%

Posicionamiento en procesos de auditoría interna / externa = 33%

Tercerización = 33

Mejoramiento de los programas de capacitación 25 %

6. Programas de calidad c/ base en procedimientos / normas o metodologías

Si= 100%

7. Tipo de procedimiento

ISO 9001= 100%

Propias (ambas) =100%

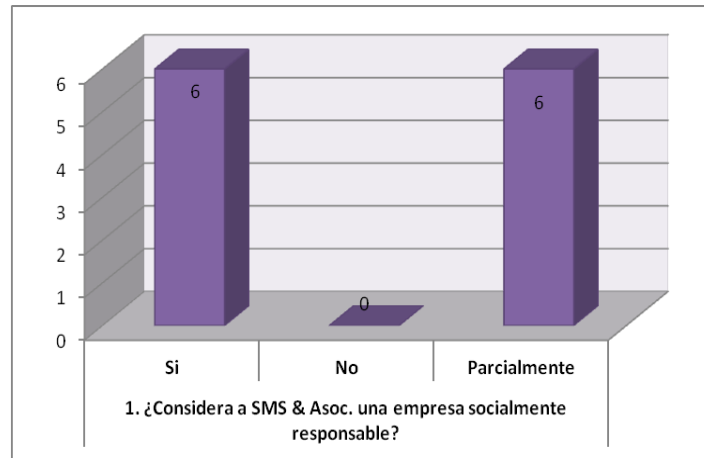
8. Evaluación de los programas de calidad

Si= 90 %

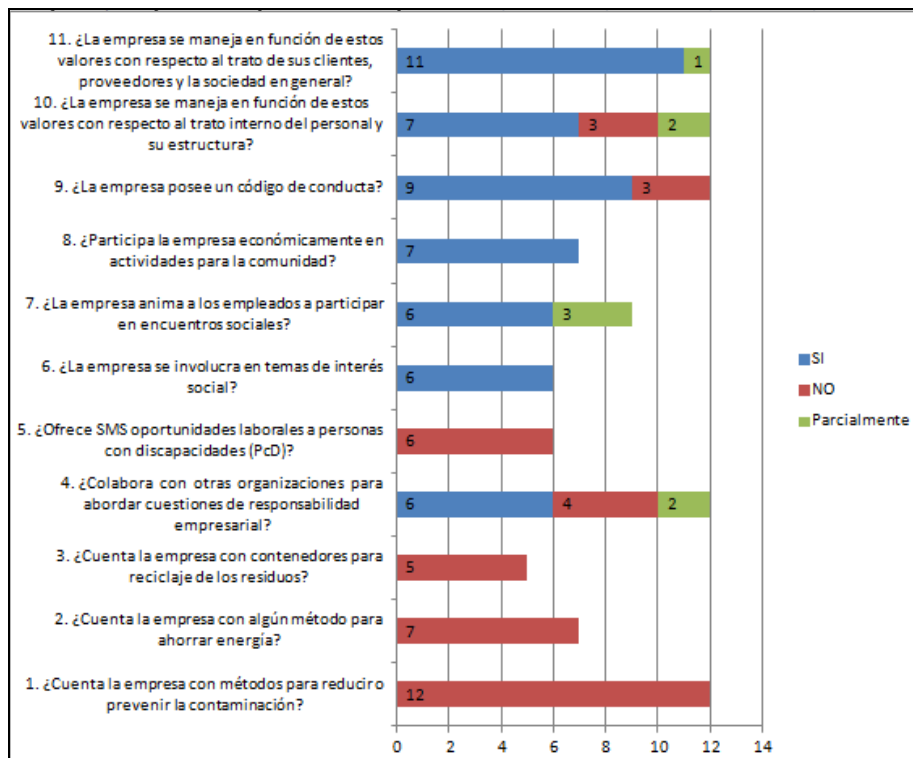
Parcialmente =10%

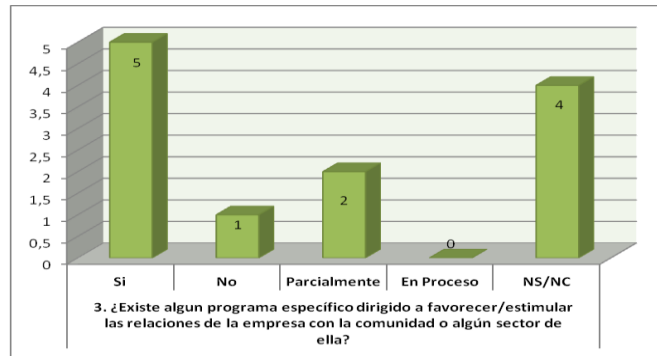
► **5.2.1.3. RSE EXTERNA – Stakeholders Secundarios (La Comunidad)**

► **Inserción de SMS y Asoc. en La Comunidad**

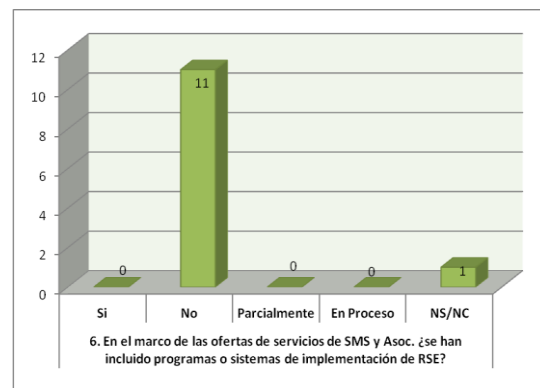
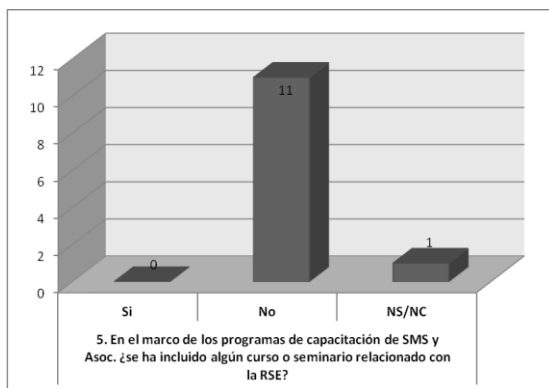
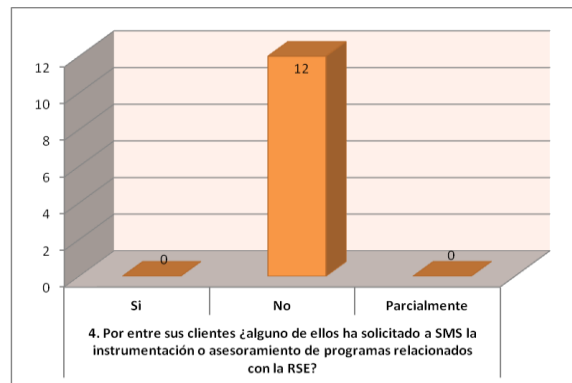
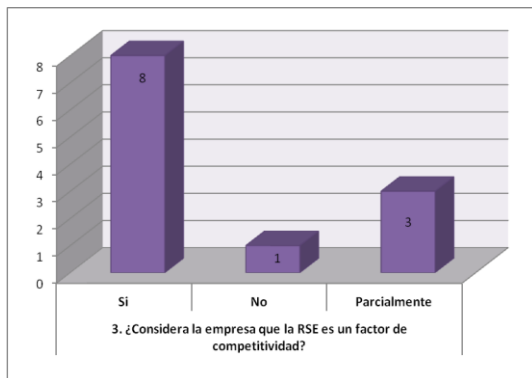
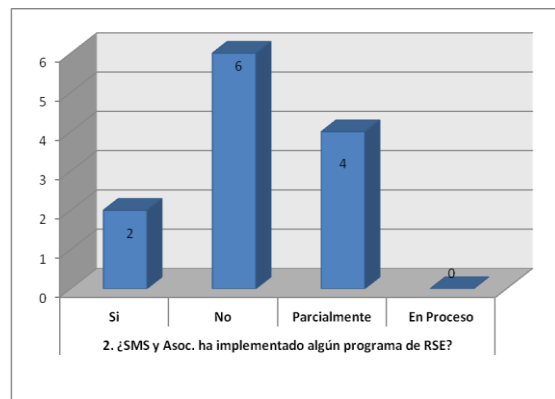
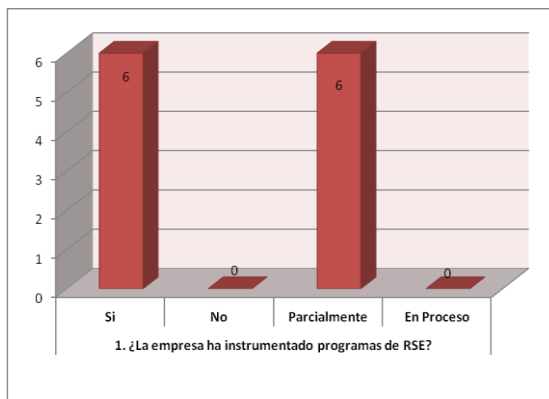


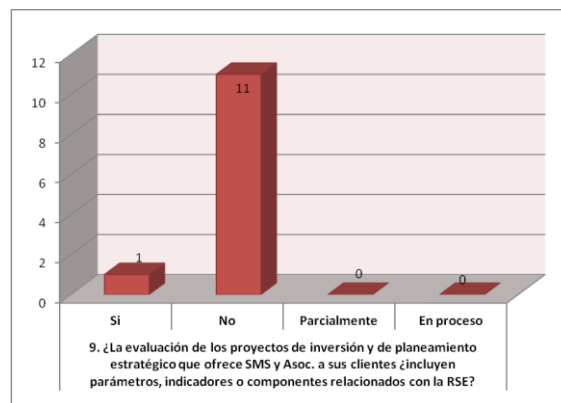
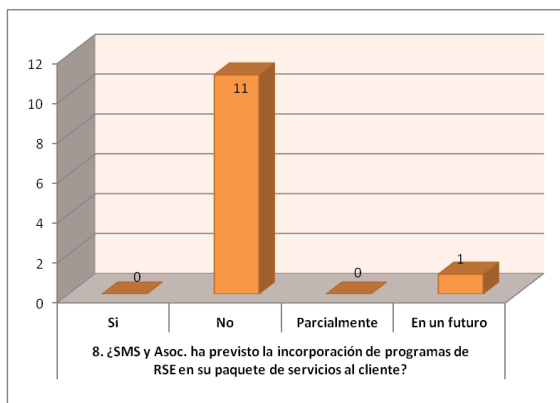
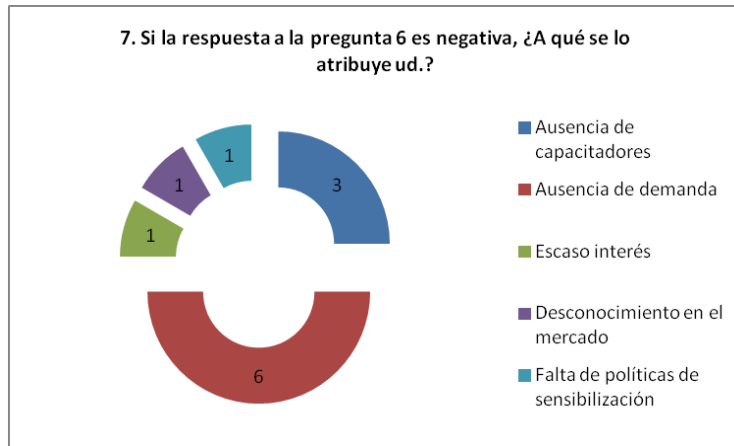
► **Cuidado Ambiental y Ralación con la Comunidad**





► Programas de RSE





► 5.2.1.3.1. Análisis descriptivo

En el presente apartado se analizarán sucesivamente y según el siguiente orden: la inserción de SMS & Asoc. en la comunidad, el cuidado del medioambiente y la implementación de programas de RSE.

► **La inserción de SMS & Asoc. en la comunidad**, la actividad empresarial ejerce toda suerte de impactos sociales, comunitarios, económicos, políticos, etc., dependiendo, no sólo de la actividad que se lleve a cabo, sino de la gestión de ésta y de los modos de inserción en la comunidad derivados de dicha gestión (Crane, 2006)¹⁷⁹. La acción empresarial, sin perjuicio del bien o servicio que produzca, es posible gracias a la interrelación que se establece entre un número determinado de factores: (i) los inversores/accionistas; (ii) los empleados / trabajadores; (iii) los recursos naturales y ambientales y (iv) el entorno social-comunitario en el que la empresa lleva a cabo sus operaciones. El modo en el que se combinen los factores

¹⁷⁹ CRANE, Andrew & MATTEN, Mark (2006) *Business Ethics*. London: Oxford University Press

citados condicionará el tipo de impacto, positivo negativo, que la empresa ejerza en el medio social/ comunitario en el que opera, como así en el resto de las partes interesadas (Caravedo, 2011)¹⁸⁰. Ahora bien, la relación/inserción de la empresa en el entorno social/comunitario donde despliega sus operaciones no se lleva a cabo instrumentando acciones aisladas, voluntarias o filantrópicas sino que se canaliza por medio de una práctica de RSE llamada Inversión Social (IS). La inversión social persigue un doble beneficio: (i) en primer lugar, se orienta a la propia comunidad y (ii), en segundo lugar, a la misma empresa. En modo alguno debe ser considerado una práctica altruista o filantrópica, sino que surge de una evaluación y detección previa de las necesidades y/o problemáticas a las que se procura ofrecer una respuesta. A diferencia de las acciones filantrópicas, la IS está articulada al proceso de negocio de la empresa con impacto positivo, ejercido tanto en la comunidad a partir del mejoramiento de la calidad de vida de la localidad, como en la empresa. Usualmente, la IS se dirige a intervenir positivamente en las problemáticas sociales genéricas y si bien su práctica no posee impacto alguno en la competitividad de la empresa o en su rentabilidad, la ganancia, en este caso, es de naturaleza social (Porter, 2006)¹⁸¹.

En el presente ítem se han evaluado los siguientes indicadores de IS:

SMS & Asoc. como socialmente responsable

Si=50 % No= 50%

Cuidado ambiental

Medios para reducir la contaminación

No= 100%

Medios para ahorro de energía

No= 58%

Resto= NS/NC

¹⁸⁰ CARAVEDO, B. (2011) Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social. En: VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) (2011) RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47 (pp. 29-42)

¹⁸¹ PORTER, M. (2006): Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review

Reciclaje de residuos

No= 41 %

Resto = NS/NC

Relación con la comunidad***Colaboración con otras organizaciones***

Si = 50%

No= 33%

Parcialmente= 17%

Inclusión de la diversidad

No= 50%

Resto= NS/NC

Actividades de interés social

Si= 50%

Resto= NS/NC

Promoción de voluntariado interno

Si= 50%

Parcialmente = 25 %

Resto= NS / NC

Inversión Social

Si= 58%

Resto= NS/NC

Código de conducta

Si= 75 %

No= 25%

Relación basada en valores (empleados)

Si= 58%

No= 25%

Parcialmente = 17%

Relación basada en valores (clientes /proveedores / comunidad)

Si= 90%

Parcialmente = 10%

Programa de IS

Si=42%

No=10%

Parcialmente = 20%

Resto= NS/NC

► La implementación de programas de RSE

La implementación de un programa de RSE se dirige a transformar la empresa, institución, asociación, etc., en una organización socialmente responsable el proceso de implementación de un programa de RSE se estructura en torno a tres ejes o dimensiones, también llamada triple bottom line (Alonso & Mosley, 1999; Senge, 2001;ISO, 2004; Durán Heras, 2005 & Gaete Quezada, 2013)¹⁸². Son éstas: (i) económica, (ii) social y (iii) medioambiental. Toda implementación de un programa

¹⁸² ALONSO, J.A.; MOSLEY, P. (Ed.) (1999). La eficacia de la cooperación internacional al desarrollo: evaluación de la ayuda. Civitas: Madrid. SENGE, P. (2001) Innovating our way to the next industrial revolution. MIT Sloan Management Review 42 (2): 24-38. ISO Advisory Group on Social Responsibility (2004). Working Report on Social Responsibility. April 30. For submission to de ISO Technical Management Board. DURÁN HERAS, Alicia (2005) Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa. Tesis doctoral. Universidad Carlos III de Madrid & GAETE QUEZADA, Ricardo (2013) Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid

de RSE, se articula siempre a una *misión* empresarial que incorpora no sólo los aspectos relaciones con el negocio, sino también valores tales como la calidad, la eficiencia de sus operaciones, la transparencia, entre otros. Todo ello, a su vez, supone un tipo de relación con las partes interesadas con foco en los valores del desarrollo humano, el cuidado ambiental, el comercio responsable y el respeto y observación de los derechos de los empleados/trabajadores, los clientes/consumidores y otras partes interesadas. Puede decirse que la RSE se basa en un tipo de relación sistémica entre la comunidad, los stakeholders y el medio ambiente que es capaz de conciliar las lógicas de la inversión económico-financiera con las lógicas de la Inversión Social a partir de una articulación inédita entre los beneficios económicos y el valor social comunitario¹⁸³.

En nuestro caso, la sistematización de la implementación de programas o acciones de RSE está en una etapa filantrópica, se realiza pero no se comunica eficientemente. Si bien tienen intenciones de desarrollarlas e implementarlas, no se encuentran formalmente materializadas.

► 5.2.2. Análisis de las Entrevistas en profundidad a sujetos expertos

Como ha sido ya explicado precedentemente en el ítem de interpretación de las entrevistas, este proceso refiere a la integración de cada uno de los componentes que conforman el dispositivo¹⁸⁴: (i) categoría / concepto, (ii) caracterización / indicador, (iii) marco referencial, (iv) identificadores, (v) análisis descriptivo y (vi) estudio sobre RSE en la Argentina, en el proceso de interpretación, el cual consiste en la recodificación de cada uno de los componentes descritos desde los valores y significados en juego; estos son:

- Concepto de RSE / percepción
- Prácticas / acciones / programas de RSE
- Clima laboral / organizacional

¹⁸³ Por entre los protocolos de implementación de procesos, programas, prácticas y acciones relacionadas con la RSE pueden consultarse: 1.—Pacto Global de Naciones Unidas, 2. Instrumento de evaluación —AA10001 y Responsible competitiveness index, diseñado por AccountAbility (Institute of social and ethical accountability), 3. —Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial diseñados por ETHOS (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil), 4. —Norma GSE211 de Forética (organización sin fines de lucro española que fomenta la gestión de la responsabilidad social de las organizaciones) 5. —Guía para la elaboración de reportes de sostenibilidad diseñada por GRI (Global Reporting Initiative) tanto del año 2000 como 2002

¹⁸⁴ descripto en la presentación de los instrumentos utilizados en la investigación, pp 85.

- Satisfacción laboral
- Programas de incentivos
- Incorporación / evaluación del personal
- Calidad / certificación
- Comunicación interna / externa

En cada uno de ellos se expondrá el marco referencial con referencia al estudio sobre la RSE en la Argentina, y su respectivo análisis descriptivo.

► **Concepto de RSE / percepción**

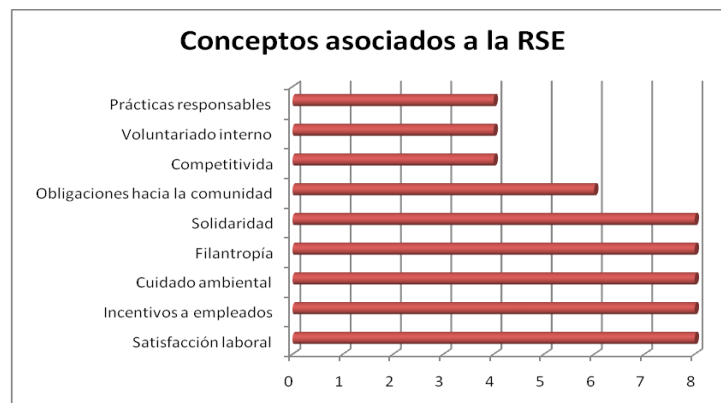
Si bien el corpus teórico de la Responsabilidad Social Empresarial se caracteriza por exhibir una gran diversidad conceptual, epistémica y de enfoques conforme los países, regiones, contextos, etc., su concepto, su representación, no obstante, condiciona fuertemente los modos de implementación, sus prácticas, sus programas, sus acciones y, en última instancia, sus resultados. De ahí la importancia y necesidad de analizar y evaluar las diferentes representaciones de la RSE desde los directivos y/o los responsables de su implementación en la empresa pues, la lectura e interpretación de tales percepciones nos proveerá información valiosa sobre las perspectivas futuras de la RSE y su desempeño.

Todas las empresas encuestadas poseen una percepción de la RSE en la que pudo constarse una combinación conformada por acciones, iniciativas y programas, algunos de ellos con un sesgo asistencialista-filantrópico, mientras que la percepción mayoritaria se sitúa en torno a una RSE comprometida en sus tres áreas de actuación: (i) económica, (ii) social y (iii) ambiental. En todos los casos, al igual que en nuestro estudio, la mayoría han coincidido en calificar el escenario de la RSE en la Argentina como promisorio e incipiente. Según lo que pudo constatar el citado estudio¹⁸⁵, la mayoría de las empresas líderes en nuestro país, han incorporado la RSE al su proceso de negocio.

La RSE, en los ocho directivos entrevistados, ha estado asociada a una serie de conceptos relacionados con su práctica desde una concepción sistemática e instruida de su práctica, (i) prácticas responsables, (ii) voluntariado interno, (iii)

¹⁸⁵ Ibid. p 39.

competitividad, (iv) obligaciones hacia la comunidad, (v) solidaridad, (vi) filantropía, (vii) cuidado ambiental, (viii) incentivos a los empleados y (ix) satisfacción laboral.



Los aquí entrevistados demostraron poseer un conocimiento informado de la RSE. La mayoría de las opiniones vertidas expresan una concepción de la RSE situada paradigmáticamente entre las prácticas filantrópicas y las acciones o iniciativas de carácter sistemático y estructurado. Puede decirse que el concepto de RSE, en el caso analizado, se presenta bajo una forma estructurada con un doble foco: (i) desarrollo de los empleados por medio de incentivos/ beneficios y programas de formación profesional y (ii) acciones comunitarias y voluntariado. Se ha observado en todos los entrevistados un elemento común y recurrente relacionado con la necesidad de desarrollar y profundizar los valores organizacionales y corporativos que la empresa ha articulado a su proceso de negocio, tales como: compromiso social, programa de incentivos a los empleados y desarrollo humano.

Existe en SMS & Asoc. una fuerte impronta valórica que relaciona el proceso de negocio con las prácticas sociales y comunitarias, lo cual, coloca a la organización en la curva de la tendencia actual orientada a articular las exigencias impuestas por el principio de rentabilidad, por un lado y, por el otro, la inversión social (IS) exigida por la RSE cuyo capital, en este caso, no se regula por la lógica de las ganancias y las pérdidas sino por los impactos positivos ejercidos en la comunidad. En este sentido, la organización bajo estudio se auto-percibe como un actor social y cuya actuación, según lo que se ha podido constatar, queda claramente inscrita en la triple línea (bottom line): (i) económica, (ii) social y (iii) ambiental, poniendo en

línea los valores sociales y de desarrollo humano con las inversiones financieras y los retornos de ésta y sin que se produzcan colisiones entre ellas.

► Prácticas / acciones / programas de RSE

Nuevamente apelando a la discriminación entre prácticas, acciones y programas, vemos que, mientras las prácticas y las acciones se estructuran u organizan en torno a unos objetivos circunstanciales (donativos, trabajo voluntarios, campañas, etc.); los programas, en cambio, se enmarcan en estrategias y políticas a mediano y largo plazo con base en una visión de la RSE como sistema y articulado al proceso de negocio.

La diferenciación entre acciones, prácticas y programas, no es sólo semántica sino que, en este caso, opera como un indicador del grado de implementación de la RSE. En efecto, uno de los elementos diferenciales que distinguen las acciones de las prácticas y a éstas de los programas, reside en tres aspectos: (i) su sustentabilidad a lo largo del tiempo, o *aspecto temporal*, (ii) su grado de articulación con el proceso de negocio, o *aspecto estructural* y (iii), los objetivos que se procure alcanzar, o *aspecto instrumental*. Así, mientras las primeras suelen ser esporádicas o situacionales, i.e., con aplicación a un hecho, fenómeno o evento, los programas, en cambio, forman parte de las políticas de la empresa, se despliegan a lo largo del tiempo y sus objetivos suelen ser estratégicos y/o políticos. Así, una empresa socialmente responsable, puede combinar, simultáneamente: acciones, prácticas y programas aplicables a diferentes propósitos y escenarios y siempre que éstas queden enmarcadas en un contexto de RSE, y no como acciones aisladas de carácter filantrópico y / o asistencialista (Korin, 2011)¹⁸⁶. En el caso de SMS & Asoc., asistimos a una combinación entre acciones, prácticas y programas propios y en colaboración, lo cual incrementa sensiblemente el grado de incidencia e impacto en la comunidad.

En el caso bajo estudio, los directivos se referían a determinadas prácticas y acciones llevadas a cabo en el marco de la RSE y que poseían una finalidad

¹⁸⁶ KORIN, Mercedes (2011) Los medios de comunicación. En: VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) *RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión*. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47 (pp. 186-201)

específica. Entre ellas: (i) participación en el programa de ayuda al Hospital Garrahan consistente en la recolección de tapas de envases plásticos, (ii) colectas, donaciones de útiles, alimentos, etc., a una escuela de la Provincia de Catamarca, (iii) participación en campañas del Consejo Publicitario Argentino destinadas a la prevención del bullying y (iv) auditorías contables y otros servicios sin cargo a organizaciones de bien público.

Se han constatado aquí dos tipos de actividades: a) acciones propias, es decir, impulsadas desde la propia organización y b) acciones en colaboración (*integración colaborativa*), mediante la integración de recursos propios replicados a partir de instituciones u organizaciones externas con programas de RSE ya instrumentados. Si bien los directivos, en el plano conceptual, han podido establecer inequívocamente una discriminación entre acciones, prácticas, actividades y programas, en el plano de la práctica, en cambio, éstas se superponen. No existe pues, en el caso bajo examen, una categorización explícita que establezca un distingo entre cada una de estas instancias.

► **Clima laboral / organizacional**

La calidad de la vida laboral/ organizacional constituye uno de los factores claves relacionados con las prácticas laborales en un entorno de RSE. El clima laboral/organizacional, durante el primado ejercido por la psicología laboral y organizacional hacia la primera mitad del siglo pasado, fue considerada una variable conductual/ psicológica, con eje en la persona y en modo alguno como un resultado institucional, por lo cual, sus modos de intervención en el fenómeno se centraban en las supuestas disfunciones adaptativas del empleado/ trabajador (Likert, 1967; Katz, 1978; Jones et al., 1979 & Otts, 1989)¹⁸⁷. La consolidación de la RSE como nuevo paradigma transformador, ha redefinido la variable: “*clima laboral*” para inscribirla ahora, no solo como un resultado organizacional, sino como un componente fundamental de las llamadas prácticas laborales a las que una empresa, socialmente responsable, está obligada a garantizar¹⁸⁸.

¹⁸⁷ LIKERT, R. (1967) *The human organization*. N.Y.: McGraw-Hill. KATZ, D. & KAHN, R. L. (1978) *The social psychology of organizations*. N.Y. : Wiley. JONES, A. P. & JAMES, L. R. (1979) Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organ. Behav. Hum. Perform.*, 23: 201-250 & OTT, J. S. (1989) *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press

¹⁸⁸ Citamos aquí los dominios que conforman el conjunto de las llamadas “prácticas laborales”, relacionadas con el desarrollo humano de los empleados/ trabajadores y tal como éstas deben instrumentarse en un contexto de RSE: 1. Estabilidad

El establecimiento de un clima laboral propicio no es considerado un aspecto relevante de las políticas de las empresas encuestadas. Prueba de ello lo aporta el estudio llevado a cabo sobre las 104 empresas líderes¹⁸⁹ donde se ha constatado que la significación otorgada al clima laboral es prácticamente nula. En efecto, sólo dos empresas, SC Johnson & Son y 3M han incluido acciones y programas orientados a la creación de un clima laboral propicio, mientras que Acindar, ha considerado el mejoramiento del clima laboral como una de la tareas pendientes relacionadas con la RSE de tipo-interno.

SMS & Asoc., a diferencia de otras empresas, ha instrumentado acciones explícitas orientadas a la producción de un clima laboral propicio. Sin embargo, la concepción del clima laboral parece estar anclada en dos registros antagónicos: (i) como variable psicológica y (ii), como variable organizacional. Si consideramos el clima laboral como el conjunto de percepciones y representaciones que los empleados/trabajadores poseen sobre la empresa, el clima laboral, en el caso bajo análisis, es percibido, no ya con relación a las prácticas y/o políticas de la empresa hacia sus empleados, sino como un fenómeno, mucho más de naturaleza vincular con eje en la “calidad de la persona” (expresión vertida en una entrevista) que de naturaleza organizacional. Las calificaciones del tipo: *muy bueno, muy lindo* con respecto al clima laboral aluden, claramente, a caracterizaciones de tipo psicológico y sitúan su fuente en la persona y no en la organización.

La dicotomía constatada en la conceptualización del clima laboral / organizacional articulada, tanto a la dimensión psicológica como a la institucional, puede originarse a partir de cierta imprecisión teórica que, históricamente, ha caracterizado a este constructo en el sentido que convergen allí, dos dimensiones: (i) la objetiva / estructural, relacionada con la seguridad laboral y jurídica, higiene, salario, y (ii) la percepción del trabajador. Entre ambas, puede generarse una discontinuidad, una brecha (gap) que la psicología laboral (Blum, 1976 y Poza, 1988)¹⁹⁰ analizara como una suerte de distorsión entre: *clima laboral objetivo/clima laboral percibido*,

2. Capacitación 3. Promoción 4. Participación 5. Conciliación laboral y personal 6. Clima y satisfacción laboral & 7. Desvinculaciones. Vid. SHEPHERD, Daniel & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) (2009) Guía de aprendizaje sobre la implementación de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en pequeñas y medianas empresas. Miami: Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo (p. 270).

¹⁸⁹ Ibid. p 44

¹⁹⁰ BLUM, M.L. & NAYLOR, J.C. (1976) Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales. México: Trillas. POZA, J. & PRIOR, J. (1988) Calidad de vida en el trabajo: Un estudio empírico. En: Libro de simposios. I Congreso Iberoamericano y III Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos

abonando con ello la teoría del clima laboral como variable psicológica (Likert et al., 1967)¹⁹¹,454 en desmedro de su componente organizacional/institucional.

► Satisfacción laboral

La satisfacción laboral, tradicionalmente surgida en los campos de la psicología organizacional Schein (1980)¹⁹², y en el de la psicología industrial (Bass, 1965)¹⁹³, gracias a la expansión experimentada por la RSE en el tránsito del siglo pasado y el nuestro, este concepto, ha experimentado una serie de mutaciones, tanto en lo conceptual como en lo operativo. En primer lugar, se señala el distingo operado entre «satisfacción laboral», propiamente dicha, y «motivación laboral», considerados por la literatura experta como términos homólogos de uso indistinto (Hackman, 1976/1980)¹⁹⁴. En efecto, bajo el contexto de la RSE, se establece allí una diferenciación entre ambos términos, mucho más de naturaleza operativa que conceptual, a partir del momento en que uno y otro se relacionan con dos prácticas laborales diferentes.

De un total de 104 empresas consideradas *formadoras de tendencias*, según el estudio anteriormente citado¹⁹⁵ y analizado, sólo seis empresas: Arcor, Ford, Banco Galicia, Kimberley-Clark, Volkswagen y 3M, llevan a cabo programas de RSE del tipo-interno con foco en los empleados/trabajadores (stakeholders internos), es decir, aproximadamente, un 6%, mientras que un 3% considera como *tarea pendiente*, la necesidad de incrementar la relación con los stakeholders internos, particularmente, los empleados/ trabajadores. Puede decirse que la percepción de la satisfacción laboral queda anclada en una dimensión psicológica e individual y no como un fenómeno o resultado organizacional.

En el caso bajo estudio, la satisfacción laboral, al igual que el clima laboral, aparece articulada a las dos dimensiones ya señaladas: (i) organizacional y (ii) psicológica/

¹⁹¹ Op. cit. p109

¹⁹² SCHEIN, E. H. (1980) *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

¹⁹³ BASS, B. M. (1965) *Organizational psychology*. Boston: Allyn & Bacon

¹⁹⁴ Hackman y Oldhan (1976 /1980) en el modelo de las características del puesto laboral, del lado de los resultados personales y organizacionales, aparece allí una equiparación entre satisfacción y motivación laboral. Vid. HACKMAN, J. R. & OLDHAM, G. R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250–279. HACKMAN, J. R., & OLDHAM, G. R. (1980) *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley

¹⁹⁵ Ibid. p 44

individual. En las encuestas a los informante-claves, la variable «satisfacción laboral» aparece asociada a tres factores: (i) sentimiento de pertenencia, (ii) carácter no conflictivo de las relaciones interpersonales y (iii) clima laboral. En las entrevistas en profundidad, la variable bajo estudio, aparece asociada a uno de los objetivos de la organización y vinculada al programa de incentivos hacia los empleados.

En el confronto de las encuestas y las entrevistas, surge claramente que la satisfacción laboral se inscribe, no sólo como una variable de tipo psicológica sino, organizacional que involucra a los empleados como *partes interesadas*. Una lectura integradora de las encuestas y las entrevistas en profundidad, ha permitido identificar una serie de conceptos asociados a la variable principal «satisfacción laboral» y que aparecen todo a lo largo del material empírico generado por esta investigación y cuya secuencia se enumera a continuación: 1. Seguridad en el empleo. 2. Sistema de remuneraciones. 3. Capacitación y desarrollo. 4. Relaciones interpersonales. 5. Imagen institucional. 6. Sistema de promoción y ascenso. 7. Prestaciones de salud. 8. Calidad institucional de la organización. 9. Sentimiento de pertenencia. 10. Reconocimiento de los desempeños.

Esta segmentación surgida del material empírico, según se cree, permite desglosar la satisfacción laboral a partir de los numerosos componentes que conforman su proceso, aplicables al caso bajo estudio. Con ello, se procura demostrar que la «satisfacción laboral», no es sólo una variable sino un proceso complejo que ha comenzado a darse en contexto de empresas socialmente responsables.

► Programas de incentivos

El incentivo constituye un componente clave de la relación de la empresa con sus partes interesadas, en este caso, los *stakeholders* internos. Se entiende bajo el término de incentivo a aquellas retribuciones, estímulos, premios, reconocimientos monetarios u otros, cuyo otorgamiento no ha sido regulado o contemplado por la legislación vigente. El otorgamiento de un incentivo se desdobra en cuatro direcciones: (i) como factor de productividad, (ii) como reconocimiento de derechos laborales, (iii) como mejoramiento de la calidad de vida de los empleados / trabajadores y (iv) como estrategia empresarial orientada a los *stakeholders*.

El programa o mecanismo de incentivos dirigidos a los empleados demostró poseer una escasa incidencia en las 104 empresas encuestadas (según estudio citado precedentemente¹⁹⁶). Sólo dos empresas: SC Johnson & Son y Pirelli, han incluido el incentivo a los empleados / y trabajadores como ejes fundamentales de su programa de la RSE. Bodegas Norton y el Grupo Los Grobo, Mapfre, han instrumentado un programa de capacitación y de terminalidad de estudios para los empleados y sus familias. Por su parte, Dow y Deutsche Bank, ofrecen a sus empleados programas de capacitación técnica; CCU y Pernod Ricard, llevan a cabo acciones sistemáticas de sensibilización sobre el consumo responsable de alcohol la no-venta a menores, como así también, capacitación sobre determinados aspectos del proceso de negocio, temáticas sociales y ambientales. Acaso el más relevante sea el programa *vivir bien* instrumentado por Kimberly-Clark consistente en generar equilibrios funcionales entre la vida laboral y la vida personal/familiar, como uno de los objetivos fundamentales hacia el cual deben orientarse las políticas de satisfacción al empleado/trabajador y uno de los indicadores de actuación de la RSE.

SMS & Asoc. ha instrumentado un sistema de incentivos destinado a sus empleados basado en un conjunto de beneficios que operan en diferentes planos: laboral, profesional, vida privada, familiar, capacitación, descuentos adicionales, reembolsos, régimen de vacaciones. Es importante destacar que dichos beneficios superan los márgenes y montos fijados por la ley, lo cual, inserta positivamente a la empresa en materia de acciones y programas hacia los stakeholders internos.

[...] reembolsamos el costo de las matriculas profesionales, les damos la tarjeta de descuento del banco Nación, reciben el diario una vez por semana gratis, que puede ser sábado o domingo, tiene reembolsos si estudian inglés, el día del cumpleaños a la tarde están libres, si alguien es papá se le dan los dos días por ley más una semana de licencia[...] Fragmento de una entrevista

Según lo que pudo recogerse en las entrevistas, el programa de incentivos hacia los empleados instrumentado por SMS & Asoc., se encuentra claramente enmarcado en una política de RSE. Todo ello, por cierto, contribuye a crear una cultura interna y reforzar los vínculos y el sentimiento de pertenencia de los empleados con la organización creando un verdadero círculo virtuoso donde la causa: «políticas/

¹⁹⁶ Ibid. p 44

programas de incentivos a los empleados, actúa y se replica sobre los efectos que ésta desencadena: «satisfacción/motivación laboral», volviendo a actuar retroactivamente sobre las causas hasta permear luego toda la organización, generando como un resultado positivo el retorno de beneficios económicos. Puede decirse que el programa de incentivos, en el caso analizado, no se ha centrado en un objetivo de productividad sino, en el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados (*vid. marco referencial*)

► **Incorporación / evaluación del personal**

El reclutamiento / incorporación de perfiles profesionales/ técnicos / trabajadores calificados, constituye uno de los procesos más críticos y sensibles de las empresas socialmente responsables. Los criterios de selección, uno de los tópicos y materias fundamentales de la psicología organizacional, al igual que la certificación de procesos, ha sido redefinida y reinscrita en un nuevo marco a partir de la expansión de la RSE a escala mundial. Los 10 principios del Pacto Mundial (Global Compact)¹⁹⁷, han aportada el eje normativo y ético desde el cual se articulan los procesos de reclutamiento/incorporación del personal en un contexto de RSE. Con relación a las Normas Laborales, dicho instrumento ha establecido cuatro principios de base de cumplimiento obligatorio por parte de las empresas. Son éstos: Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción. Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil y, Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

La casi totalidad de las empresas encuestadas poseen programas o mecanismos de capacitación continua de los empleados /trabajadores en las áreas de actividad de la empresa, ya sea mediante recursos propios o tercerizados.

SMS & Asoc. ha desarrollado formularios propios desde los que se regula la incorporación de los perfiles profesionales con base en cuatro parámetros: (i) condiciones personales, (ii) aspectos formales, (iii) conocimiento técnicos y, (iv) administración del trabajo. Tan pronto como el candidato es incorporado, inicia

¹⁹⁷ Ibid. p 38

un proceso compuesto por dos etapas o ciclos: (i) el ciclo técnico, de carácter formativo y (ii), el ciclo gerencial cuya última instancia es la transformación del empleado en un socio de la organización. En este sentido, la estrategia de reclutamiento de SMS parece reencontrar en el plano de la práctica lo que Jaeger (1983)¹⁹⁸ y Peters (1983)¹⁹⁹ postulaban en plano conceptual con respecto a la necesidad de todo candidato o postulante a transitar el proceso de incorporación/internalización de la cultura organizacional mediante una aceptación razonada, previa, libre e informada sobre los valores y principios en los cuales dicha cultura se sustenta. Tal es, según creemos, el caso de SMS & Asoc

Es necesario destacar que la incorporación de perfiles profesionales y técnicos no se agota en la obtención del puesto de trabajo sino que el candidato se inserta en un programa de desarrollo personal/profesional en consonancia con las premisas de capacitación continua y desarrollo de los empleados/trabajadores postuladas por la RSE. Lo cual, sin duda, genera condiciones propicias de empoderamiento, entendido aquí, como la operación por medio de la cual, la gerencia, la dirección delega y distribuye una porción del poder a sus miembros, logrando por este conducto una mayor inclusión del personal en la toma de decisiones y un mayor involucramiento en el proceso de negocio.

► **Calidad / certificación**

El crecimiento experimentado durante la última década en la solicitud, por parte de las empresas, en materia de certificaciones de calidad y auditorías, resulta de la combinación de dos factores: (i) la expansión y el desarrollo experimentado por la RSE en América Latina y en la Argentina, (ii) como resultado de la creciente toma de conciencia colectiva con relación a los impactos y efectos que las empresas ejercen en la comunidad donde operan y en el medio ambiente y (iii) como resultado de las crecientes demandas sociales por una mayor transparencia y legitimidad en las operaciones corporativas y en el proceso de negocio (Schwalb, 2003, 2009 & 2011)²⁰⁰

¹⁹⁸ JAEGER, Alfred, (1983) The transfer of organizational culture overseas: An approach to control in the multinational corporation. *Journal of international Business Studies* 14 (2): 91-114

¹⁹⁹ PETERS, T. & WATERMAN, Robert (1983) In search of excellence. New York: Harper and Row

²⁰⁰ SCHWALB, Matilde & MALCA, Óscar (2003) Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible, WP. Universidad de Pacífico, Lima. SCHWALB, M. (2009), *Un estudio de la valoración del consumidor*

Dichas certificaciones se aplican tanto a productos como servicios, sistemas organizacionales, de gestión, proveedores, normas ambientales, etc. Entre ellas, las certificaciones de prevención de riesgos laborales: norma OHSAS 18001; sobre condiciones laborales: norma SA 8000; ambientales: norma ISO 14.001 y, particularmente la Norma ISO26000 que regula los procesos de implementación de la RSE.

Los procesos de calidad, normas y certificaciones, no fueron relevados en este estudio, por lo cual, no se poseen datos o información sobre ellos.

Si bien la certificación de procesos, productivos, de servicios, de gestión, organizacionales, u otros, no poseen un carácter vinculante para las empresas y, por lo mismo, carecen de expresión jurídica, su obligatoriedad, en cambio, se inscribe en el marco de la relación de la empresa con las partes interesadas, es decir, los *stakeholders*, tanto internos como externos. Entre ellos: empleados, clientes, proveedores, accionistas, inversores, socios comerciales, comunidad, ONG's, Estado, instituciones, organizaciones. La consolidación de la RSE, tanto a nivel mundial como regional, han redefinido el carácter y el papel que desempeñaban la certificación de normas, más vinculadas al prestigio, a la lucha por el posicionamiento, que al conjunto de deberes y obligaciones de las empresas con sus partes interesadas. A partir de la expansión de la RSE, se ha instaurado una nueva intersección entre lo *obligatorio*, tal como es impuesto por los marcos regulatorios, y lo *voluntario*, tal como se deduce de los códigos de ética, en la que vemos articularse las expectativas de la comunidad y los instrumentos jurídicos definiendo, ambos, un nuevo marco de actuación para lo voluntario y los que vemos actualizarse los valores y principios relacionados con los tres ámbitos de actuación de la RSE: lo económico, lo social y lo ambiental (Zadek, 2004; Ward, 2004; Lozano, 2005; Vogel, 2005; Gutierrez, 2005; Vilanova et al., 2006; Davis et al., 2008 & Gutiérrez, 2011)²⁰¹.

límeño sobre la Responsabilidad Social del Marketing. Tesis Doctoral. Universidad de Deusto – ESTE, San Sebastián. SCHWALB, Matilde (2011)

²⁰¹ ZADEK, S. (2004) The Path to Corporate Responsibility, *Harvard Business Review*, 82 (12): 125-132. WARD, H. (2004) *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: taking stock*. Washington: World Bank, January. LOZANO, J.M. et al. (2005) *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*, Barcelona: Granica. VOGEL, D. (2005) *The Market for Virtue: The Potencial and Limits of CSR*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press. GUTIÉRREZ, R. & JONES, A. (2005) Effects of Corporate Social Responsibility in Latin American Communities: A Comparison of Experiences. En: HOOKER, J., KOLK, A. & MADSEN, P. (eds). *Perspectives on International Corporate Responsibility*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University (pp. 303-328). VILANOVA, M., LOZANO, J.M. & DINARÉS,

La calidad y los procesos de certificación de normas poseen para SMS y Asoc. un puesto relevante en el proceso de negocio. Prueba de ello es la obtención de la certificación IFAC según su formato actual: la *International Federation of Automatic Control* del 2003, siendo una de las 23 empresas argentinas que accedieron a la certificación dicha norma.

“La calidad, para nosotros, es uno de los pilares de la organización” (fragmento de entrevista).

Sin duda, todo ello le confiere a SMS una ventaja comparativa y diferencial significativa con respecto a otras empresas del sector. No obstante, pudo constatarse en esta área un desajuste en el proceso de comunicación interna pues, un sector de la empresa y, asimismo, una gran parte de los empleados, desconocen los procesos de calidad y los mecanismos, nacionales e internacionales por los cuales se certifican.

► **Comunicación interna / externa**

Los procesos comunicacionales de una organización, tanto internos como externos determinan, entre otras cosas, la inserción de la empresa en la comunidad y la naturaleza de las relaciones que se traman entre ambos²⁰². En el marco de la RSE, la comunicación constituye un componente decisivo y fundamental de su proceso y un indicador-clave de la IS (inversión social)²⁰³. Con relación a la comunicación interna, Caravedo (2011)²⁰⁴ agrega que:

La eficacia de una organización socialmente responsable depende no sólo de la información que debe ser transmitida a los distintos mandos intermedios de ésta sino también de asegurar los elementos afectivos y valorativos que deben tomar en cuenta para desarrollar sus operaciones

M. (2006) *Accountability: Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*. Madrid: Forética. DAVIS, G.F., WHITMAN, M.N. & ZALD, M.N. (2008) The Responsibility Paradox. *Stanford Social Innovation Review* 9:31-37. GUTIÉRREZ, Roberto & GONZÁLEZ, Laura (2011) Normas internacionales y políticas públicas. En: VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) *RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión*. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47 (pp. 126-142).

²⁰² La Norma ISO 2600 en su cláusula 7 de recomendaciones y directrices, establece como uno de los indicadores de implementación de la RSE la "comunicación de los compromisos, el desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social"

²⁰³ SHEPHERD, Daniel & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) (2009) *Guía de aprendizaje sobre la implementación de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en pequeñas y medianas empresas*. Miami: Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo (pp. 501-502)

²⁰⁴ CARAVEDO, Baltazar (2011) La comunicación y la responsabilidad social de la empresa. En: VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) *RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión*. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47 (p.323)

En lo concerniente a la comunicación externa de la RSE, ésta ha avanzado en sede periodística y se ha incorporado a los medios de comunicación tradicionales (periódicos, revistas, radio, televisión). Sin embargo, observan Mitchell (2008)²⁰⁵ y Azuero (2009)²⁰⁶ se requiere una mayor profundidad en la cobertura y crear espacios de debate y sensibilización que den cuenta del carácter y del potencial transformador de la RSE como nuevo paradigma de inserción de la empresa en la comunidad. Esto último es coincidente con los monitoreos y análisis de las publicaciones periodística llevadas a cabo por la Fundación Avina en ocho países de Iberoamérica²⁰⁷.

Con relación a la comunicación, el estudio pudo revelar que su incidencia organizacional y en los procesos de RSE de tipo-interna es nula. En el total de las 104 empresas encuestadas²⁰⁸, sólo Arcor ha instaurado un mecanismo permanente de comunicación con los empleados/trabajadores (stakeholders internos), mientras que INTEL admite, por entre las tareas pendientes, el mejoramiento de los procesos de comunicación hacia las partes interesadas, tanto internas como externas.

SMS & Asoc., posee un departamento encargado de gestionar el proceso comunicacional de la empresa, el cual se presenta bajo dos modalidades: (i) activa: cuando se comunica un hecho o evento ya ocurrido y (ii) proactiva: cuando los directivos dan a conocer acciones futuras. Tal ha sido el caso de la campaña en beneficio del Hospital Garrahan, la cual fue comunicada a los empleados mediante dos sesiones consecutivas en las cuales se les solicitó a éstos su colaboración. Sin embargo, tal como se desprende de las entrevistas, el departamento de comunicaciones articula numerosas funciones, entre ellas: la comunicación *interna* y *externa*, de las acciones solidarias emprendidas por la organización; las problemáticas profesionales de los socios y gerentes; las comunicaciones hacia los empleados, etc.

Si se quisiera trazar las trayectorias del flujo comunicacional de la empresa, éste describiría desplazamientos sinuosos que, en cierto sentido, pueden explicar algunas de las disfunciones del proceso comunicacional interno, reconocidas por los

²⁰⁵ MITCHELL, S. (2008) *La responsabilidad social en la empresa periodística: Estudio de un caso*- Buenos Aires: Educa

²⁰⁶ AZUERO, D. (2009) La Comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable, *Cuaderno Forética* (XIII), Madrid

²⁰⁷ FUNDACIÓN AVINA (2007) *Responsabilidade Social Empresarial na pauta da imprensa ibero-americana: uma breve análise comparativa*. Fundación Avina.

²⁰⁸ Ibid. p 44

mismos directivos. La comunicación parece fluir bajo una forma uni-direccional según dos modalidades: top / down (socios / gerentes/ empleados) y top / top horizontal (socios-gerentes / socios-gerentes), aunque no se menciona aquí la modalidad correlativa del tipo bottom-up (abajo/ arriba) Las disfunciones comunicacionales constatadas pueden derivarse de la modalidad organizacional jerárquica-piramidal de tipo weberiano que le impone a la comunicación interna un flujo unidireccional del tipo up / down y donde los empleados devienen, en el interior de este modelo, los receptores / destinatarios pasivos de la información. Las modalidades activa y proactiva, estructuradas ambas, no ya en torno al emisor/destinatario, o al canal, sino con base en el mensaje (acciones efectuadas / anuncios), expresan la existencia de un flujo dominante del tipo up/down, según se cree, incompatible con un flujo multidireccional del tipo de redes relacionales no-jerárquico.

▶ VI. CONCLUSIONES

La presente investigación, y todo a lo largo de su proceso, se articuló según tres momentos: *momento de ver*, en cual se ha detectado el problema de investigación; el *momento de comprender*, en el cual fue posible trazar los recorridos que luego se transitaron, recabar los instrumentos, metodologías, procedimientos y los autores que nos secundaron y asistieron en la travesía y, por último: el *momento de comprender*, en el cual nos encontramos ahora, y en el que se procurará dar cuenta de lo actuado durante el proceso de investigación.

▶ 6.1. PREAMBULO

Luego de los desastres ambientales provocados por Texaco en Ecuador entre los años 1976 y 1992, y luego por su adquirente Chevron, que le otorgó continuidad, más los sucesivos derrames de petróleo provocados por la Exxon Valdés, Braer, Sea Empress, Erika, Nakhodka, el Prestige y el Tasman Spirit, y al que debe agregarse el derrame provocado por la British Petroleum en el año 2010 en el Golfo de México, acaso el mayor delito ambiental jamás perpetrado; las empresas causantes de estas catástrofes ambientales, han contraído, según la acertada expresión de Leff (2003)²⁰⁹, una inconmensurable *deuda ecológica*. Esta deuda ha generado una nueva consciencia en el conglomerado social sobre dos aspectos críticos de la actividad empresarial y que se han traducido en un drástico cuestionamiento acerca de su legitimidad. El primero se refiere a la lógica de rentabilidad concebida como un principio estructural del sistema económico. El segundo, se refiere a la necesidad de regular la actuación de las empresas, particularmente, en materia ambiental exigiéndole a éstas la conciliación entre el principio de maximización de beneficios y el principio de sustentabilidad y cuidado ambiental, haciendo prevalecer a este último por sobre el primero. En efecto, si la extracción de minerales, petróleo, u otro recurso no renovable, o si de la actividad empresarial, industrial se producen

²⁰⁹ LEFF, Enrique (2003) La Ecología Política en América Latina. Un campo en construcción. *Polis* [En línea], 5: 2-14 DOI : 10.4000/polis.6871

externalidades negativas con impacto ecológico, ésta será considerada violatoria de nuestros derechos a una ambientalidad sana y sustentable y, por lo mismo, dicha actividad deberá cesar, aun cuando ésta resultara factible desde el punto de vista del negocio y de la rentabilidad estimada. Ahora bien, la RSE se inserta, precisamente en aquel punto crítico, aquí señalado, donde la maximización de los beneficios exigidos por el principio de rentabilidad colisiona con los principios del cuidado ambiental y de los valores sociales, transformando aquel punto crítico (critical point) en un punto de viraje (turning point)²¹⁰ hacia una empresa *socialmente responsable*.

► 6.2. CONCLUSIONES GENERALES

Con respecto a la presentación de las conclusiones se ha optado por un esquema de sumariación exponiendo los objetivos planteados al inicio de la investigación, con su correspondiente exposición. (i) Explorar el estado del arte de la RSE en la Argentina y sus modos de inserción en el ámbito empresarial; (ii) Caracterizar el alcance de la RSE en la Argentina y sus ámbitos de actuación; (iii) Explorar el tipo de relación que se establece entre la satisfacción laboral y la RSE en el marco de las nuevas empleabilidades.

► 6.2.1. La RSE en la Argentina. Estado actual 2014

Como primer objetivo general, se planteó “**explorar el estado del arte de la RSE en la Argentina y sus modos de inserción en el ámbito empresarial**”; así y en el plano del **diagnóstico** de situación de la RSE en la Argentina, se ha advertido que su práctica se inscribe en un área emergente en entornos empresariales y de actuación «no-consolidados» con manifestaciones aisladas que, en el orden de ello, no permiten efectuar estudios comparativos, inferencias, o cualquier otra operación reconstructiva desde una visión de conjunto. En virtud de lo expuesto, y como un modo de compensar la laguna documental acerca del estado del arte de la RSE en la

²¹⁰ La expresión *turning point*, fue acuñada por el sociólogo norteamericano E. Goffman (1963), en su obra *Estigma. La identidad deteriorada*, y puede traducirse como **punto de inflexión**, también, **punto de viraje** y mediante la cual, se designa a los procesos de mutación o cambio de paradigma en el cual se sustentaba una práctica social, un sistema político, económico, etc. En este caso, el punto de viraje alude al nuevo enfoque del negocio y la trama de relaciones sociales y económicas que se dan en un entorno de RSE. Vid. GOFFMANN, E. (1961) *Ensayo sobre la situación social de los enfermos mentales*. Buenos Aires: Amorrortu. También, GOFFMANN, E. [1963](2003) *Estigma. La identidad deteriorada*. Buenos Aires: Amorrortu

Argentina, se hizo necesario recurrir a una triangulación²¹¹ entre este caso de estudio y cinco mediciones llevadas a cabo por organismos y fundaciones, tanto nacionales como regionales y que, a continuación se citan:

(i) El estudio empírico llevado a cabo por el equipo del matutino Cronista Comercial que efectuó un relevamiento entre los CEO's y responsables del área de RSE de 104 empresas líderes;

(ii) Los estudios de medición efectuados por el BID en colaboración con la Asociación IKEI²¹²;

(iii) Los dos estudios llevados a cabo por Forum Empresa: el primero de ellos en el 2010: El estado de la Responsabilidad Social Empresarial bajo la mirada de ejecutivos de empresas de Latinoamérica²¹³;

(iv) El segundo, el estudio publicado en el 2011: El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina. Percepciones de consumidores y ejecutivos de empresas²¹⁴ y,

(v) La investigación emprendida por la Asociación ComunicaRSE²¹⁵, (2009) destinada a analizar la importancia otorgada a la publicación de reportes de sustentabilidad, o "balance social" de 37 empresas líderes²¹⁶ que habían adoptado el enfoque de RSE en su proceso de negocio

La combinación de los citados materiales empíricos, luego de aplicar sobre ellos diferentes procedimientos de análisis e interpretación, ha permitido extender nuestra

²¹¹ Vid. P 16 – 2.1.3

²¹² VIVES, Antonio; CORRAL, Antonio & ISUSI, Iñigo (2005) *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*. Washington: BID

²¹³ KOWSZYK Yanina; DELFOSSE, Damien; HUEPE, David & MARTÍNEZ, Luis (2009) *Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina bajo la mirada de ejecutivos de empresas*. Chile: Forum Empresa

²¹⁴ KOWSZYK, Yanina; COVARRUBIAS, Andrés & GARCÍA, Laura (2011) *El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina 2011. Percepciones de consumidores y ejecutivos de empresas*. RED FORUM EMPRESA.

El documento se halla disponible para su consulta en:

www.compromisorse.com/upload/estudios/000/172/estadorse2011libro.pdf Kowszyk, Covarrubias & García (2011)

²¹⁵ Los resultados de la investigación se dieron a conocer en un Working Paper publicado por la asociación su sitio oficial: <http://www.comunicarse.web.com.ar>

²¹⁶ Las empresas encuestadas fueron las siguientes: Adecco; Alco; Canale; Arcor; AYSA; Banco Francés; Banco Galicia; Banco Macro; Carrefour; Cliba; Coca Cola; Codere; Dow; DuPont; Edesur; Ford; Gas Natural; GM; HSBC; Kimberly Clark; Ledesma; Los Grobo; Manpower; MAPFRE; Mercedes Benz; Microsoft; Minetti; Nextel; Nobleza Piccardo; Pfizer; Quilmes; Sancor Seguros; Santander Río; Telecom; Telefónica; TGS; Toyota y Volkswagen. Nótese que la casi totalidad de las empresas encuestadas en el citado estudio, formarán parte del universo muestral de la investigación llevada a cabo por el Cronista Comercial en el 2010, y que hemos analizado in extenso en el cap. 6.3. La RSE en Argentina, a instancias de consignar el state of art de la RSE en nuestro país

mirada más allá de los datos generados en nuestro medio y ampliar nuestra comprensión del fenómeno bajo estudio con base en un sistema de datos ya consolidado. Como resultado de ello, se han propuesto dos herramientas diagnósticas por medio de las cuales es posible ofrecer una visión aproximada del estado del arte de la RSE en la Argentina. Son ellas:

- (i) Transversalidad de procesos
- (ii) Enfoque procesual

La transversalidad puede ser definida como un mecanismo de actuación y gestión que consiste en la articulación de la perspectiva de la RSE al proceso de negocio de la empresa. En efecto, la RSE, constituye un conglomerado estratégico integrado por tres planos o dominios de actuación, también llamado: triple bottom line, son éstos: a) económico, b) social y c) ambiental. Así, una empresa será “socialmente responsable” cuando su proceso de negocio esté efectivamente articulado, en el plano de la gestión, a la triple línea de actuación y, en el plano de la misión empresarial, a los principios de la RSE.

Enfoque procesual, responde a un modelo explicativo que plantea una serie de mecanismos de funcionamiento responsables, o causantes, de las conductas observadas.

Como muy bien lo había señalado Heras Durán (2005)²¹⁷, la RSE, siendo un ámbito de actuación no-consolidada, su inserción, forzosamente será no-sistemática, gradual, progresiva y, por lo mismo, su proceso de replicación se despliega describiendo trayectorias sinuosas, y en ocasiones, encontradas. Ahora bien, con el objeto de sistematizar y estructurar el ámbito no-consolidado de la RSE en la Argentina, es necesario introducir, un enfoque procesual en referencia a, por ejemplo, (i) acciones / programas / procesos; (ii) filantropía / asistencialismo vs. voluntariado / programas de acción. *Que responderían al (i) qué se hace?, (ii) y cómo se hace?*

²¹⁷ DURÁN HERAS, Alicia (2005) *Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa*. Tesis doctoral. Universidad Carlos III de Madrid

Acciones / programas / procesos

El estudio llevado a cabo por el Cronista Comercial sobre el estado del arte de la RSE en la Argentina, al igual que este trabajo de campo, en alguna medida, pudo constatar la presencia de ciertas imprecisiones conceptuales con relación al uso no-diferenciado de tres mecanismos de actuación de la RSE, tanto en el plano interno como externo. Son éstos: (i) acciones, (ii) programas y (iii) procesos. El uso indistinto en el que incurre la mayor parte de los encuestados nos confirma, inequívocamente, el carácter aún incipiente que presenta la implementación de la RSE en Argentina. En efecto, puede decirse que la imprecisión que se manifiesta en el plano semántico, es correlativa de la imprecisión que se manifiesta en el plano de la gestión y de la instrumentación.

Una acción, a diferencia de un programa, se caracteriza por su naturaleza esporádica, no-sistemática, e irregular. Su carácter voluntario, no-vinculante, exime al agente de toda obligatoriedad alguna por parte de éste con relación a las personas, grupos o colectivos sociales destinatarios de dichas acciones. Su alcance e impacto en las problemáticas, por lo mismo, suele ser imperceptible o nulo. Tal es el caso de las llamadas *colectas solidarias*, sea de alimentos, ropa, dinero en efectivo, medicamentos, etc., las cuales, no resultan de una evaluación sistemática de las necesidades insatisfechas, previamente detectadas, o de una identificación de los beneficiarios sino que, usualmente, se originan en un propósito auto-promocional, marketing social, búsqueda de posicionamiento o reconocimiento social. En este sentido, se puede decir que una acción consiste en un conjunto de iniciativas dispersas y a-sistemáticas.

Un programa, en cambio, presenta una mayor estructuración, tanto en sus contenidos como en los objetivos. En este caso, se trata de acciones orgánicas, dirigidas y gestionadas poniendo en correlación medios y fines con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos. El programa presenta un rasgo diferenciador con respecto a la acción, y es su condición de *sustentabilidad* a lo largo del tiempo. La empresa, el prestador, el agente, etc. asumen, en este caso, una obligación (permanente o condicionada al cumplimiento de metas) con relación a las personas o grupos, cualquiera sea el plano de actuación hacia el cual se oriente, interno, externo o socio-ambiental. Asimismo, el programa o los programas de RSE, suelen

estar articulados al proceso de negocio de la empresa y ésta, en razón de ello, deviene parte interesada y comprometida. En este caso el programa se diseña y elabora con base en la confección de un *mapa*²¹⁸ de los stakeholders o partes interesadas, por medio del cual, los beneficiarios son debidamente identificados, teniendo en cuenta el tipo de demandas, necesidades o problemáticas a las que la empresa viene a dar respuesta, sea a instancias de asumir las externalidades negativas que se hubieren producido como consecuencia de su actividad, o bien, en el marco de los compromisos sociales asumidos por ella. En este sentido, podemos definir al programa, como un conjunto de acciones sistemáticas y conducentes dirigidas a un fin específico.

Filantropía/asistencialismo Vs. voluntariado/programas de acción.

La imprecisión semántica detectada en la serie: acción / programa / proceso, se expresa correlativamente, en los pares de términos: “*filantropía /asistencialismo*” y “*voluntariado/programas de acción*”. Tal como se ha consignado en el marco teórico, la primera implementación de la RSE en América Latina, observa Correa Jaramillo (2007)²¹⁹, se origina en el interior de un paradigma filantrópico-asistencialista²²⁰. Este origen deriva de un fenómeno que presenta en la región un fuerte y marcado arraigo: el *paternalismo/caudillismo* desde el cual se ha estructurado el tejido institucional, la trama de las relaciones sociales, como así el sistema educativo, el sistema jurídico, el sistema político, la clase gobernante y, particularmente, el empresariado. El paternalismo, y sus expresiones, tales como la caridad, la beneficencia, el asistencialismo, etc., ejercen, añade Caravedo (2011)²²¹, un doble efecto que se manifiesta en paralelo: mientras el agente provee la dádiva y alivia la necesidad o la privación de las personas o grupo, en concomitancia con ello, se genera una relación de supeditación y dependencia que, usualmente devenía

²¹⁸ Los mapas de *stakeholders* son herramientas de gestión diseñadas con el objeto de identificar el conjunto de los grupos o colectivos sociales en tanto partes interesadas / afectadas por las actividades de la empresa o corporación, tanto en el plano interno como en el externo. Vid. AccountAbility (2006) *De las palabras a la acción. El compromiso con los Stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Canada: AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.(pp. 27). También: FREEMAN, R. Edward (2005). *Stakeholder Theory*. En: WERHANE, P. & FREEMAN, R.E. (Ed.) *The Blackwell encyclopedia of management, vol. II Business Ethics*. Oxford: Blackwell Publishing (pp.496-500)

²¹⁹ CORREA JARAMILLO, J., Guillermo (2007) Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social. *Semestre Económico*, 10 (20): 87-102, Universidad de Medellín, Colombia

²²⁰ Los ejecutivos encargados de la implementación de la RSE en las empresas encuestadas, percibieron que la RSE en la Argentina, había superado la fase o período filantrópico/asistencialista en dirección hacia una instrumentación de las prácticas de la RSE desde un enfoque procesual. He aquí la nómina de las empresas: a) Banco Hipotecario; b) Camuzzi Gas Pampeana y Camuzzi Gas del Sur ; c) Dow; d) Farm Frites Argentina; e) Ferrum; f) Mercado Libre; g) Prudential Seguros y h) Syngenta

²²¹ *Op.cit.* p.103

en una relación de dominio, fuertemente asimétrica. Las marcadas inequidades sociales y el creciente proceso de pauperización estuvieron asociadas al paternalismo y el caudillismo político al abrigo de las cuales éstas lograron consolidarse y expandirse. En este contexto, el empresariado, o una parte de éste, se transformaba en una suerte de instrumento de distribución / re-distribución de la renta retenida y capturada por quienes ejercían el primado económico. La expansión de la RSE como nuevo paradigma de inserción y relación de la empresa con las partes interesadas, significó el desmontaje gradual de la cultura paternalista/asistencialista fuertemente arraigada en los mecanismos de interacción social y en las representaciones colectivas. En nuestros días, todo ello constituye uno de los retos fundamentales a los que se enfrenta el proceso de implementación de la RSE y que, en algunos de sus aspectos, tales como las prácticas laborales y el patrón de relación con las partes interesadas, permanece aún anclada a los supuestos paternalistas/asistencialistas. Prueba de ello lo aportan las acciones de RSE instrumentadas por las siguientes empresas:

Loma Negra: *Voluntariado: Día de Hacer el Bien:* consiste en la instrumentación simultánea y sincronizada de acciones solidarias en las 9 plantas de la empresa

Boehringer Ingelheim

Más Salud para las Familias: acción destinada al apadrinamiento de escuelas rurales en Corrientes;

Mercedes Benz, *aporte económico* a la Escuela de Educación Técnica Fundación

Procter & Gamble, *Give Together:* acción destinada a recaudar fondos entre los empleados con distintos fines. Dicho fondos, aplicando un mecanismo de uso habitual, la empresa duplica el monto obtenido.

PSA Peugeot Citroën, *Programa de voluntariado:* integrado por los empleados de la compañía, se centra en la instrumentación de acciones comunitarias de promoción y asistencia.

Rapsodia, Donación de alimentos / materiales textiles y cajas navideñas

Volkswagen, *Acciones:* destinadas al empleado / trabajador (stakeholders internos)

a) Día de la Familia; b) Día del Niño, c) Día de la Secretaria, d) Evento de Fin de año, e) Secundario para Adultos.

La responsabilidad social de la empresa es un nuevo paradigma que orienta el comportamiento de las empresas y la percepción de la población con relación a aquellas. Todas las definiciones sobre RSE tienen en común que plantean una nueva manera de entender la empresa. No es un mensaje cuyo propósito exclusivo sea mejorar el posicionamiento de la empresa ante los consumidores. Es un mensaje, principalmente, para las mismas empresas, para sus accionistas y gerentes, para sus trabajadores o colaboradores con el fin de adecuarse a las nuevas exigencias del mercado y de la sociedad, y para los consumidores que son los que toman las decisiones de compra, finalmente.

► **La recensión del Estado del Arte en la Argentina**, uno de los tres objetivos fundamentales de esta investigación se llevó a cabo por medio de dos fases articuladas. La primera, a partir de la convergencia metodológica entre este caso de estudio y dos estudios de campo: (i) La Percepción de la RSE según la visión de los CEO's, y altos ejecutivos de las 104 empresas consideradas, formadoras de tendencias llevada a cabo por el matutino El Cronista Comercial (2011), y (ii), la incidencia en una treintena de empresas argentinas líderes de los llamados *reporting o balance social*, efectuado por la Asociación ComunicaRSE, el cual provee una base de sustentación empírica acerca del papel otorgado a este instrumento fundamental de la RSE. La segunda fase, con base en los citados materiales empíricos, en donde se llevaron a cabo los procedimientos de análisis e interpretación, cuyos resultados se consignan a continuación:

1) *Incidencia de la RSE: Grandes empresas*: La incidencia de la RSE en la Argentina, es marcada en el sector de las grandes empresas transnacionales, holdings, consorcios, etc. quienes, a partir de los años 90 hasta el presente, comenzaron a replicar en el ámbito nacional y sub-nacional, los programas de RSE instrumentados en las sedes de origen. Tal es el caso de Motorola Solutions, Philips, Procter & Gamble y Starbucks. Las campañas globales de la RSE emprendidas por las empresas citadas, si bien no contamos con estudios de campo ni base empírica, puede decirse que desempeñaron un papel, sino pionero, al menos —precursor— en las dinámicas de incorporación de las prácticas de la RSE en la Argentina.

2) *Sector PyMES*: la incidencia de la RSE en el sector PyMES es sensiblemente menor que en el caso de las grandes empresas. Ello se debe, entre otras cosas, a tres factores convergentes: (i) la escasa incidencia en el sector de las campañas de sensibilización y toma de conciencia con respecto a la RSE y sus prácticas, (ii) la gran dispersión conceptual con respecto a la responsabilidad social, y de lo cual se genera en el sector una percepción / representación difusa de ésta que, sin duda, condiciona y supedita los procesos de implementación a los paradigmas o concepciones arraigadas (iii), la vigencia del paradigma paternalista, ya analizado, desde el cual se instrumentan acciones y/o programas con un marcado componente asistencialista.

3) *La implementación de la RSE en la Argentina*, recogiendo los estudios empíricos en los que nos hemos basado y, el nuestro, puede decirse que se encuentra en una fase inicial / incipiente. La calificación promedio otorgada por los CEO's y altos ejecutivos de las 104 empresas encuestadas, alcanza a 6.54 puntos. Sin embargo, faltan mediciones sectorizadas por tipo de empresa, tamaño, actividad, número de empleados/trabajadores, volumen de facturación anual, etc., que permita formas focalizadas y estructuradas de intervención en el proceso de implementación de la RSE, tanto por parte de los organismos públicos, como regionales e internacionales. Intervenciones éstas, no orientadas ya desde supuestos genéricos, o modelos teóricos, sino desde las mismas especificidades que se expresan en el campo del fenómeno pues, de este modo, será posible estructurar acciones diferenciales orientadas a reforzar las debilidades y reproducir las fortalezas que se manifiestan con relación a la implementación de la RSE. Asimismo, el escaso número de herramientas de análisis e inteligibilidad capaces de abordar las dinámicas de implementación en el sector PyME en materia de prácticas de sustentabilidad y procesos de negocio en entornos de RSE, impide detectar patrones de progresividad y los comportamientos organizacionales ocultos o subyacentes desde los que se estructura dicho proceso de implementación y en defecto de lo cual, toda percepción y/o representación de la RSE quedará supeditada a concepciones preestablecidas. El ámbito académico local, puede decirse, es uno de los stakeholders involucrados en un pie de igualdad con el resto y, al igual que éstos, una parte afectada. Su aporte, en términos de capital intelectual y simbólico, reviste

una importancia decisiva a la hora de incorporar el paradigma de la RSE al proceso de negocio de la empresa.

4) *Certificaciones /Normas*: La certificación de procesos, tanto a nivel internacional como regional y nacional, constituye un componente clave de la implementación y gestión de la RSE, no sólo en el sentido del significado, valor social y alcance de dichas certificaciones, sino también, como herramientas de auditoría y de gestión que le permite a la empresa, institución, organismo o asociación, ejercer un control razonado y explícito sobre sus procesos internos y externos. Según lo ya consignado, en el plano internacional, si bien existen numerosas certificaciones, normas de actuación, de implementación, de gestión, siete son los instrumentos más frecuentados: 1. Pacto Mundial (Global Compact) 2. Global Reporting Initiative (GRI) 3. El Libro Verde, 4. Las Directrices de la OCDE, 5. La norma SA 8000, 6. La Norma SGE21:200, y por último, 7. La Norma ISO 26000. Las organizaciones empresariales en Europa (Durán Heras, 2005), 483 se han mostrado renuentes a la instrumentación de normas en el supuesto que éstas pudieran ejercer un efecto limitativo a la expansión del negocio, o bien, generar ciertas ineficiencias dado que las normatividades, usualmente, se basan en modelos abstractos y genéricos, por lo cual, también en la región, han comenzado a proliferar herramientas orientativas de gestión y de implementación, antes que prescriptivas y/o normativas.

5) *Buenas prácticas (benchmarking)* Las llamadas buenas prácticas, también best practices, (o prácticas óptimas) constituyen una herramienta fundamental de los análisis comparados (benchmarking). Su interés, muy lejos de establecer juicios o calificaciones valorativas, reside en la identificación de tendencias, políticas y estrategias empresariales, estructura organizacional, mecanismos, procedimientos, comportamientos, etc., orientado hacia un mejoramiento de los procesos internos y externos. De ahí que las empresas suelen aplicar el benchmarking en combinación con los procesos de certificación, normas y otros instrumentos en los que se establecen determinados estándares de gestión. De estas operaciones han surgido determinados patrones o modelos de implementación de RSE sobre los tres planos de actuación: (i) económico, (ii) social y (iii) ambiental. Por ejemplo, en el plano de actuación externo, (Inversión Social, IS), las empresas pueden adoptar, para su práctica, alguno de los cinco principios establecidos por con el Community

Mark, un estándar británico de excelencia en la gestión de las relaciones de la empresa con los stakeholders comunitarios²²².

► 6.2.2. Caracterización de la RSE en la Argentina

Como segundo objetivo nos planteamos **caracterizar el alcance de la RSE en la Argentina y sus ámbitos de actuación**. Si se quisiera localizar a la RSE en el **campo de las ciencias gerenciales** o en el de las ciencias económicas, nos topáramos con algunas dificultades metodológicas y epistémicas, por cuanto el paradigma positivista y econométrico que imperó en estas ciencias durante décadas, no obstante la gradual superación de este enfoque, con sus tres supuestos fundamentales permanecen aún operantes, son éstos: (i) la racionalidad subyacente del actor social, (ii) la integridad del sistema económico y (iii) el mercado como el regulador por excelencia de la distribución y el acceso a los bienes de consumo (Lipsey, 1991)²²³. Ahora bien, situar a la RSE en ese campo, no solo supone una operación de delimitación epistémica, sino también, desformalizar los tres supuestos básicos del positivismo económico, en alguna medida, aún vigentes: (i) racionalidad, (ii) integridad y (iii) primacía del mercado. Sin embargo, la dificultad de localizar a la RSE y sus prácticas en el interior del campo de la economía positiva, proviene menos de un problema epistémico que del confronto paradigmático entre ambas economías. En efecto, mientras el objeto de toda economía positiva consiste en describir y operar sobre *lo que hay* y, preservarlo a fin de que *continúe siendo*; el objeto de la RSE, en tanto economía normativa, consistirá, precisamente, en describir y operar sobre *lo que debe haber* y, consecuentemente con ello, *hacerlo advenir* a fin de que, *sea aquello que aún no es*.

Se trata de una economía *ecológica*, de una economía *ética*, socialmente responsable de su práctica, y de las consecuencias, ambientales u otras que de ella pudieran derivarse y que se las ha comenzado a llamar *externalidades*, tanto negativas como positivas, siendo que el deber de las empresas que las generan, será neutralizar las negativas y reproducir las positivas. Se trata en esta economía, de conectar el

²²² El *Community Mark* ha fijado un total de cinco principios orientativos relacionados con la actuación comunitaria de la empresa. Son éstos: 1. Identificar los temas sociales más relevantes para el negocio y para las comunidades con las que la empresa se relaciona. 2. Trabajar en equipo con la comunidad combinando la experiencia de ambos para alcanzar un beneficio mutuo. 3. Planificar y gestionar las inversiones en la comunidad usando los recursos más apropiados para alcanzar los objetivos y metas. 4. Inspirar e involucrar a empleados, clientes y proveedores para que apoyen los programas e inversión social de la empresa. 5. Medir y evaluar la diferencia que la inversión social origina en la comunidad y en el negocio

²²³ LIPSEY, R.G. (1991). *Introducción a la Economía Positiva*. Vicens Vives

principio de rentabilidad con el principio del cuidado socio-ambiental, el capital económico con el capital social, bajo formas de convergencia que, por fuerza, implican una reconfiguración del campo económico y de las relaciones de fuerza que lo estructuran. En este sentido, la RSE, en tanto economía normativa deviene extra-económica por cuanto se sitúa en la exterioridad de sus racionalidades, de sus procesos y en dirección hacia una economía centrada en la convergencia dialógica de múltiples actores, intereses, valores, etc., que la vinculan con los principios de la distribución, no sólo de la renta pública, sino de la renta ecológica y que, en razón de ello, la proyecta sobre el campo de la economía política que, al igual que la RSE, se equipara a una economía del *deber ser*, toda vez que, en nombre de principios, valores y derechos, la economía política reclama que *haya lo que debe haber*. Surge así, un conflicto distributivo acerca de los bienes ambientales de uso colectivo y, asimismo, de las formas de ejercer sobre ellos un derecho *colectivo* de propiedad que el *derecho liberal subjetivo y positivo* no previó, al menos hasta la reciente aparición de los llamados *derechos de incidencia colectiva*, sino como un derecho declamado sin base procesal para ejercerlo u oponerlo frente a terceros y sin sanciones expresas que penalicen su violación. Un pasaje del artículo de Leff (2003)²²⁴, ya citado, ilustra lo dicho:

La distribución ecológica apunta hacia procesos de valoración que rebasan a la racionalidad económica en sus intentos de asignar precios de mercado y costos crematísticos al ambiente, movilizand o a actores sociales por intereses materiales y simbólicos (de supervivencia, identidad, autonomía y calidad de vida), más allá de las demandas estrictamente económicas de propiedad de los medios de producción, de empleo, de distribución del ingreso y de desarrollo.

En este contexto, la RSE, se transforma en un instrumento movilizador, potencialmente idóneo para incidir en el proceso descrito y un medio eficaz en manos de los stakeholders a fin de que las empresas cuestionadas, asuman las *externalidades* tanto económicas como ambientales provocadas por las prácticas predatorias del medio ambiente que han transformado a la naturaleza en un bien

²²⁴ *Op.cit* p. 121

transable, creando daños cuya magnitud e intensidad no pueden traducirse en términos económicos.

► Las externalidades económicas y ambientales

Se denomina *externalidad* al efecto concomitante²²⁵, sea económico, ambiental, social, médico, político u otro, deducido de la actividad de una persona, grupo, organización, empresa, institución, organismo, agencia gubernamental, o institución comisionada por ésta, etc. Las externalidades son de dos tipos: a) negativas y b) positivas. La externalidad negativa se caracteriza por la presencia de dos componentes: (i) el no involucramiento del causante o el decisor en los efectos que éste provoca o desencadena y (ii) la imposibilidad de traducir la externalidad negativa en los términos de las valorizaciones y/o compensaciones económicas²²⁶.

► Las externalidades (negativas) y las desviaciones del mercado. El papel de la RSE

La actividad empresarial genera toda suerte de efectos en los ámbitos de actuación de ésta, particularmente los ejercidos sobre la comunidad en la que lleva a cabo sus actividades pudiendo, asimismo, hacerse extensivos al conjunto social. Uno de los efectos derivados de las externalidades negativas, son pues, las llamadas *desviaciones del mercado o fallos del mercado*²²⁷ que, en la mayor parte de los casos se expresa por medio de una distribución asimétrica de la renta pública a favor de los powerholders o jugadores privilegiados que, en función de su carácter dominante y volumen de recursos, poseen capacidad para atraer hacia sí una porción importante de aquella renta en perjuicio del conglomerado social.

Ahora bien, es deber del Estado corregir las desviaciones o fallos del mercado con el objeto de mantener y garantizar lo que se denomina el *óptimo social*, también

²²⁵ Se ha optado por el término «concomitante» en lugar del término «colateral» bajo el cual suele calificarse al efecto producido por las externalidades en razón de que éste último anula o minimiza el contenido de responsabilidad de la persona, empresa, agencia, organización, con relación al daño producido, mientras que el término -concomitante, en este caso, conecta la acción con su efecto.

²²⁶ Tal ha sido el caso Ecuador vs. CHEVRON. El Juez Zambrano, en su sentencia de febrero de 2001, halló a la empresa Chevron responsable de los daños ambientales que se le imputan y, en consecuencia, condenó a la demandada a abonar la suma de u\$ 8,6 mil millones dólares en concepto de reparaciones y resarcimientos económicos por el estrago ambiental provocada en la zona de la Amazonía ecuatoriana. Sin embargo, dado que la demandada no presentó las disculpas exigidas por la sentencia, el tribunal elevó el monto punitivo a u\$ 19 mil millones, constituyéndose así en la multa más elevada jamás impuesta a una empresa transnacional en concepto de compensación por daños ambientales.

²²⁷ La existencia de desviaciones y fallas del mercado, cuestiona los principios de integridad y racionalidad postulados por el positivismo económico.

*máximo social*²²⁸, a favor del conjunto y no ya, a favor de una parte de éste. El Estado, según lo expuesto, intervendrá por medio de la aplicación de *mecanismos correctores* con capacidad para re-equilibrar la ecuación distributiva, ya sea mediante el incremento diferenciado de la presión fiscal sobre la renta de los estratos sociales más altos, o bien mediante acciones conducentes directas.

Sin embargo, los costos que demandan tales correctivos suele ser más elevados que los beneficios de su aplicación en el sentido que tales intervenciones, entre otras cosas, pueden dar lugar a ineficiencias derivadas, no sólo de los costos de intervención, observa Durán Heras (2005)²²⁹, sino de la extrema rigidez introducida por las regulaciones estatales que no consideran las especificidades de la materia que debe regular sino desde un abordaje genérico, con base en información asimétrica, no-consolidada o parcial. De ello se genera una segunda externalidad negativa, esta vez, por parte del Estado, activándose por medio de ello un circuito regresivo de externalidades negativas, sean éstas concomitantes o inducidas.

Y es, precisamente, en estos fallos del mercado donde se manifiestan las externalidades y donde el Estado, tal como ocurre en la mayor parte de las democracias actuales, deberá intervenir, sea directamente o bajo una forma delegada, con el objeto de *corregir* la situación provocada por aquellos fallos o desviaciones del mercado, transformando la situación anómala en *situación corregida*.

Según lo expuesto, la RSE se constituye como un instrumento correctivo de las desviaciones ya analizadas, y una de las vías de intervención capaces de minimizar las externalidades negativas generadas por los decisores corporativos o gubernamentales, sea en materia ambiental, social, laboral u otra, generando condiciones de acceso al empleo a personas o grupos en condición de vulnerabilidad, o bien, otorgando facilidades crediticias destinadas a favorecer el emprendedorismo y desestimular el cuentapropismo, habilitando vías y mecanismos

²²⁸ Máximo social. Morgenstein (1949), en su artículo *Economics and the theory of games* célebre en razón de haber introducido la controversial teoría de los juegos en el dominio de las ciencias económicas, procura integrar las numerosas variables intervinientes en la configuración del bienestar económico a partir de la categoría de un Máximo social. Este máximo social, en verdad, se trata de un constructo teórico-hipotético mediante el cual el economista alemán proponía establecer una *relación económica* entre el estado de máximo desarrollo socio-económico obtenible en un momento dado con la integración positiva y coordinada de las múltiples variables económicas y sociales que hacen posible grados crecientes y sustentables de bienestar. MORGENSTEIN, Oskar (1949) *Economics and the theory of games*. *Kyklos International Review for Social Sciences* 4(3): 294-308. Citado por RODOTA, Stefano (1986) *El Terrible Derecho. Estudios sobre la propiedad privada*. Madrid: Editorial Civitas. (pp. 193, n59)

²²⁹ *Op.cit* p. 124

con miras a reducir la precariedad laboral y la inserción en la economía formal, etc. El componente de **responsabilidad social** de la RSE, debe entenderse como el conjunto de deberes y obligaciones que una empresa contrae con la comunidad y con el conjunto social.

► **Powerholders / stakeholders /shareholders**

Los *powerholders*, según la expresión de Durán Heras (2005)²³⁰, designa a aquellas partes o jugadores que detentan una cuota de poder capaz de influir y sesgar el proceso de negocio de la empresa en una dirección determinada y, agrega la autora, se diferencian tanto de los stakeholders tradicionales o partes interesadas o afectadas, como de los accionistas o shareholders en el sentido de ejercer aquellos un poder discrecional no determinado o deducido del monto de su participación en la empresa, sino del ejercicio mismo de su posición dominante, usualmente en colusión con los gobiernos y coaliciones rentistas (Bancos, corporaciones transnacionales, funcionarios gubernamentales, etc.), el cual puede expresarse bajo la forma de coacciones económico-financieras, u otras. El poder ejercido por estos jugadores sobre el proceso de negocio de la empresa suele ingresar en un claro conflicto con respecto a los intereses y valores del conglomerado social y de los *stakeholders/shareholders* introduciendo una tensión en la trama de relaciones «*empresa / grupos de interés*».

► **6.2.3. La RSE del tipo-interno y las nuevas empleabilidades**

Finalmente como tercer objetivo nos planteamos **explorar el tipo de relación que se establece entre la satisfacción laboral y la RSE en el marco de las nuevas empleabilidades**. A partir de la expansión de la RSE como nuevo paradigma organizacional y gerencial, los enfoques tradicionales de las ciencias gerenciales, la teoría organizacional y, particularmente, los conceptos de *satisfacción / motivación laboral y empleabilidad*, han visto superados y rebasados sus marcos teóricos y conceptuales a partir de las nuevas formas de vinculación entre el empleado/trabajador y una *empresa socialmente responsable*. Esto último, sin duda, habilita nuevos problemas y nuevos campos de investigación y, al mismo tiempo, impone la necesidad de reformular los marcos teóricos actuales desde los que se analizan e

²³⁰ *Op.cit* p. 124

interpretan la satisfacción / motivación laboral y, particularmente, la empleabilidad. En efecto, el pasaje del empleado/trabajador en términos de una relación monetizada con base en un salario fijo establecido por un convenio en el marco de negociaciones bilaterales y estructurada a partir del conflicto salarial, hacia un empleado/trabajador como parte interesada en el proceso mismo de negocio de la empresa, redefine el campo de las relaciones laborales y obliga a revisar los supuestos básicos, económicos y hasta normativos, en los que, hasta el momento, se había sustentado dicha relación.

Ahora bien, según la lectura e interpretación de los resultados obtenidos en el caso de estudio **SMS & Asoc.**, y sobre el material empírico consultado en triangulación con éste, es posible plantear **el surgimiento de una nueva empleabilidad** originada, no ya en el ámbito académico, sino en el seno de las mismas prácticas de la RSE, y que, tal como se había postulado en nuestras hipótesis, configura un nuevo campo de fuerzas. La conformación de este nuevo campo de fuerzas, sus dinámicas, comportamientos, modos de organización, etc., decíamos allí, deben ser investigados aún. Pues bien, una de las vías de exploración de este novísimo campo de investigación que se habilita, deberá conducir hacia una nueva teoría de la empleabilidad, de la satisfacción/motivación laboral, con suficiente capacidad epistémica para analizar, explicar y comprender los fenómenos que tienen lugar en el interior de aquel campo. No es la presente investigación el marco para la formulación de una nueva teoría de la empleabilidad, lo cual, hubiera rebasado los objetivos que nos hemos fijado para este trabajo doctoral, y al cual, según creemos, hemos dado cumplimiento. Sin embargo, se pueden señalar cuatro componentes en torno a los cuales podría articularse una nueva teoría de la empleabilidad:

- (i) *El empleado / trabajador como parte interesada (stakeholders)*, lo cual desplaza y sustituye el concepto de compromiso laboral y sus prácticas por el concepto de empoderamiento entendido como la cesión o delegación al empleado / trabajador de una porción del poder decisorio y ejecutivo monopolizado por la alta dirección en beneficio de éstos.
- (ii) *El constructo «satisfacción laboral/motivación laboral»*, históricamente analizado e interpretado como variable psicológica, ha sido redefinido, en los entornos de RSE, como una variable organizacional.

- (iii) **La teoría del conflicto organizacional** centrada en el llamado «conflicto de intereses» (clush) que, según esta concepción, posee su manifestación paradigmática en el conflicto explícito que se da entre los stakeholders/shareholders y la organización en tanto intereses antagónicos, se redefine en un entorno de RSE, toda vez que aquellos devienen partes interesadas.
- (iv) **La negociación del conflicto salarial**, en entornos de RSE, comienza a ser sustituida por el llamado *diálogo social* definido como un formato de negociación, no ya basado en el supuesto de una asimetría inicial entre las partes, sino como un diálogo de partes interesadas e involucradas en la co-construcción del negocio y de su proceso (stakeholder engagement).

Para concluir, diremos que la RSE, en nuestro presente, ha comenzado a consolidarse como un nuevo paradigma gerencial y organizacional que ha redefinido la función de la empresa en la comunidad y creado nuevas modalidades de inserción en ella. Ya no basta la obtención de beneficios a corto plazo, ni la maximización de beneficios, sino que toda ganancia económica, en un entorno de RSE, debe sustentarse en una inversión social. En efecto, se trata de un modelo de gestión integral en el que convergen tres ámbitos: (i) lo social, (ii) lo económico y (iii), lo ambiental. Podría decirse que la RSE, acaso más que un nuevo paradigma, traduce y materializa una nueva consciencia que la vemos proyectarse, sobre múltiples planos. El más importante de todos ellos, como hemos podido constatar en el material empírico, es sin duda, la llamada socio- ambientalidad desde la cual se ha articulado una nueva interpretación de la naturaleza, no ya como proveedora de materias esenciales, o como el producto de una evolución biológica en sí misma, sino asociada a nuestra evolución y a las formas de habitarla, histórica y económicamente construidas. Son pues, estas formas de habitarla, de apropiarse de ella, lo que se encuentra en la base del conflicto ambiental. La RSE, en este sentido, procura desplazar el sistema de intereses y beneficios desde los cuales se han insaturado modalidades de apropiación y expropiación de los recursos, por un sistema de valores centrados en un principio de distribución, no según la medida proporcional al aporte de riquezas, sino a partir de la condición de la persona como titular de derechos.

- **La RSE** constituye, ante todo, una nueva lógica del funcionamiento empresarial con impacto positivo en las prácticas productivas, laborales, sociales, ambientales, etc., donde el capital económico y el capital social se concilian bajo formas de relación no-excluyentes.
- **La RSE** constituye, ante todo, una revalorización de la ética empresarial, no ya como una parte de la gestión, sino como un componente desde el cual se estructura el proceso de negocio en su conjunto.
- **La RSE** constituye, ante todo, un nuevo régimen de obligaciones asumidas más allá de las que imponen los instrumentos normativos por cuanto no han surgido de la coacción sino de una toma de conciencia.

Mi deseo y mis votos para que la RSE logre materializar dicha conciencia en las acciones conducentes en esta nueva era que se inicia.

▶ IV. BIBLIOGRAFIA

AAVV (1997) *La Integración Regional y los Desafíos de la Competitividad y la Convergencia: Requisitos, Estrategias y Perspectivas*. CEFIR. Montevideo

ABRAHAM, Werner (1975) *Diccionario de terminología lingüística actual*. Madrid: Gredos

ACCOUNTABILITY (2006) *De las palabras a la acción. El compromiso con los Stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Canada: AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.

ALKHAFAJI, A. F. (1989) *A stakeholder approach to corporate governance. Managing in a dynamic environment*. Westport, CT: Quorum Books.

ANDRÉU, Jaime; GARCÍA-NIETO, Antonio & PÉREZ CORBACHO, Ana (2007). *Evolución de la Teoría Fundamentada como técnica de análisis cualitativo*. Madrid: CIS.

ACOSTA, Silvia (2010) *Las PyMI argentinas en el escenario post- convertibilidad*. Boletín Informativo Techint. Buenos Aires.

AGUIRRE, C.; ANDRADE, M. & CASTRO, A. (2005) Desarrollo de un instrumento de variables que podrían influir en la satisfacción laboral de trabajadores de la construcción en Santiago de Chile. *Revista de la Construcción*, 4, (1): 81-90. Escuela de Construcción Civil, Pontificia Universidad Católica de Chile.

ALABART, Y. & PORTUONDO, A. L. (1999) La Cultura Organizacional. Una Variable a Considerar en la Competitividad Empresarial. *Folletos Gerenciales*. (3)

ALBRECHT Karl (1992) *Servicio al cliente interno*. Buenos Aires: Paidós.

ALCOBERRO, Ramón (coord.) (2007). *Ética, economía y empresa: La dimensión moral de la economía*, Barcelona: Gedisa.

ALKHAFAJI, A.F. (1989) *A stakeholder approach to corporate governance. Managing in a dynamic environment*. Westport, CT: Quorum Books.

ALONSO, L. (1994). Sujeto y discurso. El lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En: DELGADO, J.M. y Gutiérrez, J. (Coords.) *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.

ALONSO, J.A.; MOSLEY, P. (Ed.) (1999). *La eficacia de la cooperación internacional al desarrollo: evaluación de la ayuda*. Civitas: Madrid.

ALONSO, Luis Enrique (2003) *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid: Fundamentos.

ALONSO, Victoria (2006) *Avances en la discusión sobre la ISO 26000 en América Latina: antecedentes para apoyar el proceso ISO en la Región. Documento de Proyecto*. Nueva York: CEPAL / ONU. Pub. LC/W.87

ALVARADO HERRERA, Alejandro & SCHLESINGER DÍAZ, MARÍA Waleska (2008) Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: Una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios gerenciales*, 24 (108): 37-59.

ALVARADO HERRERA, Alejandro; BIGNÉ ALCANIZ, Enrique & CURRÁS PÉREZ, Rafael (2011) Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial: una clasificación con base en su racionalidad. *Estudios Gerenciales*, 27 (118): 115-137; Universidad ICESI, Colombia

AMSDEN, A. (2001) *The Rise of 'The Rest': Challenges to the West from Late-Industrializing Economies*. Nueva York: Oxford University Press

ANLLÓ, Guillermo; KOSACOFF, Bernardo & RAMOS, Adrián (2007) *Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007*. CEPAL: Santiago de Chile

APREDA, Rodolfo (2012) *A Clinical Approach to the Governance of Conflict-Systems*. WP. Buenos Aires: Universidad del CEMA.

ARENCIBIA, Jorge, Ricardo (2009) Nuevos indicadores de rendimiento científico institucional basados en análisis de citas: los índices H sucesivos". *Revista española de Documentación Científica*, 32(3): 101-106.

ARESTIS, Philip & KARAKITSOS, Elias (2004) The Sustainability of Economic Recovery in the United States. The Risks to Consumption and Investment. *Public Policy Brief* (77): 5-37

ARIAS, M.M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, 18(1), 13-26

ARTEAGA BOTELLO, Nelson (2008) Vulnerabilidad y desafiliación social en la obra de Robert Castel. *Sociológica*, 23 (68): 151-175

ARROYO, Gonzalo & SUÁREZ, Andrés (2006). Responsabilidad Social Corporativa: Una mirada Global, WP. Santiago de Chile: Universidad Alberto Hurtado.

AUSTIN, James, E.; HERRERO, Gustavo & REFFICO, Ezequiel (2004) La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas. *Harvard Business Review América Latina*. 82 (12): 30-40.

AVI-YONAH, R.S. (2005). The cyclical transformations of the corporate form: a historical perspective on corporate social responsibility. *Delaware Journal of Corporate Law*, 30(3), 767-818.

AZPIAZU, Daniel; FORCINITO, Karina; SCHORR, Martín (2001) Privatizaciones en la Argentina: renegociación permanente, consolidación de privilegios, ganancias extraordinarias y captura institucional. En: AZPIAZU, Daniel; FORCINITO, Karina; SCHORR, Martín. *Privatizaciones en la Argentina: renegociación permanente, consolidación de privilegios, ganancias extraordinarias y captura institucional*. Buenos Aires: FLACSO

AZPIAZU, D. (2002) *Las privatizaciones en la Argentina. Diagnóstico y propuestas para una mayor equidad social*. Buenos Aires: Fundación OSDE / CIEPP.

AZPIAZU, Daniel & BASUALDO, Eduardo (2004) Las privatizaciones en la Argentina. Génesis, desarrollo y principales impactos estructurales. En: AZPIAZU, Daniel & BASUALDO, Eduardo. *Las privatizaciones en la Argentina. Génesis, desarrollo y principales impactos estructurales*. Buenos Aires: FLACSO.

AZUERO, D. (2009) La Comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable, *Cuaderno Forética* (XIII), Madrid

BARDIN, Laurence (2002). *Análisis de contenido*, Madrid: Akal.

BARON, D.P. (2001) Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7-45.

BARRIO del CASTILLO Irene; GONZÁLEZ JIMÉNEZ, Jérica; PADÍN MORENO, Laura; PERAL SÁNCHEZ, Pilar; SÁNCHEZ MOHEDANO, Isabel & TARÍN LÓPEZ, Esther (2004) El Estudio de Casos. WP. Universidad Autónoma de Madrid

BASS, B. M. (1965) *Organizational psychology*. Boston: Allyn & Bacon

BAXTER, Pamela & JACK Susan (2008) Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13 (4): 544-559.

BEBBINGTON, Anthony (2007) Elementos para una ecología política de los movimientos sociales y el desarrollo territorial en zonas mineras. En: *Minería, movimientos sociales y respuestas campesinas. Una ecología política de transformaciones territoriales*. Lima: IEP/CePes.

BECCARIA, Luis (2007) El mercado de trabajo luego de la crisis. Avances y desafíos. En: KOSACOFF, Bernardo (ed.) *Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007*. CEPAL: Santiago de Chile (pp. 357-394).

BECKER, T.E. & BILLINGS, R.S. (1993): Profiles in commitment: An empirical test, *Journal of Organizational Behavior*, 14: 177-190.

BELES, M., FORCINITO, K. y SCHORR, M. (2001) *El oligopolio telefónico argentino frente a la liberalización del mercado. De la privatización de ENTel a la conformación de los grupos multimedia*. Buenos Aires: FLACSO/Universidad Nacional de Quilmes/IDEP

BELIVEAU B.; COTTRILL, M. & O'Neill, H.M. (1994). Predicting Corporate Social Responsiveness: A model drawn from three perspectives. *Journal of Business Ethics*, 13: 731-738.

BENAVIDES de BURGA, M. & GASTELUMENDI, G. (2002) Responsabilidad Social Empresarial: un compromiso necesario. WP. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Lima

BENAVIDES-VINDAS, Shirley (2005) Las micro, pequeñas y medianas empresas como estrategia de distribución económica. *ABRA* 25 (34): 11-29. Costa Rica.

BERBEL, Gaspar (2007). La responsabilidad social en las organizaciones: análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información, *Revista Innovar*, 17(29):27-48.

BERELSON, B. & JANOWITZ, M. (1966) (edit.) Content Analysis in Communication Research. En: BERELSON, B.: *Reader in Public Opinion and Communication*. New York: The Free Press.

BERGER, Gabriel et al. (2005) Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial en la Argentina. Buenos Aires: Foro del Sector Social IRSA & Universidad de San Andrés.

BERICAT (1998) *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*. Barcelona: Ariel.

BERTRAND, M. & MULLAINATHAN, S. (2001) Do people mean what they say? Implications for subjective data. *The American Economic Review*, Papers and Proceedings, 91: 67-72.

BISANG, R. (2008) El desarrollo agropecuario en las últimas décadas: ¿volver a creer? En: KOSACOFF, B. (ed). *Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002 – 2007*. Documento de Proyecto. Buenos Aires: CEPAL.

BLAIKIE, N.W.H. (1991). A critique of the use of triangulation in social research. *Quality and Quantity*, 25: 115-136.

BLUM, M.L. & NAYLOR, J.C. (1976) *Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales*. México: Trillas.

BOAS Franz (1930) Anthropology. En: *Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan.

BORELLO, José, A. (2012) Estudios Socioterritoriales Pymes en la Argentina: Geografía y Políticas. *Revista de Geografía*. (12):123-158; Universidad del Centro de la Pcia. de Buenos Aires

BOWEN, H. R. (1953) *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers.

BOWIE, N. (1988) The moral obligations of multinational corporations. En: LUPER-FOY S. (Ed.) *Problems of international justice*. Boulder, CO: Westview. Press (pp. 97-113)

BRAVO, M.; PEIRÓ, J.M. & RODRIGUEZ, I. (2002) Satisfacción laboral. En: PEIRÓ, J.M. & PRIETO, F. (eds) *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto.*, Madrid: Síntesis (pp. 343-394).

BRENNER, S. N., & COCHRAN, P. L. 1991. The stakeholder model of the firm: Implications for business and society research. En: MAHON, J. F. (Ed.), *Proceedings of the Second Annual Meeting of the International Association for Business and Society*: 449-467. Sundance, UT.

BRENNER, S. N. (1993) The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model. En: PASQUERO, J. & COLLINS, D. (Eds.) *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*: 205- 210. San Diego

BRENNER, S. N. (1995) Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques. En: NDSI, J. (Ed.) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR Julkaisut Oy (pp. 75-96).

BROWN Tom J. & DACIN, Peter A. (1997) The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses, *Journal of Marketing*, (61): 68-84.

CAMPBELL, Donald & FISKE, D. W (1959) Convergent and discriminant validation by multitrait-multimethod matrix. *American Psychological Association, Psychological Bulletin*, 56: 81-105

CAMPBELL, J. P.; DUNNETTE, M.D.; LAWLER, E.E. & WEICK, K.E. (1970): *Managerial behaviour, performance and effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.

CAMPBELL, D. (1978) Qualitative knowing in action research. En: BRENNER, M. P. & MARSH, M. (Eds.) *The social context of method*. Nueva York: St. Martin's (pp. 184-209).

CANTRIL, H. (1965) *The Pattern of Human Concerns*. New Brunswick: Rutgers University

CARAVEDO, B. (2011) El papel de la sociedad civil en la responsabilidad empresarial. En: VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) (2011) *RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión*. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47 (pp 111-124)

CARAVEDO, Baltazar (2011b) La comunicación y la responsabilidad social de la empresa. En: VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) *RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión*. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47 (pp.323-337).

CARAVEDO, B. (2011c) Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social. En: VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) (2011) *RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión*. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47 (pp. 29-42).

CARLZON, Jean (1991) *Momento de la verdad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

CARNEIRO, Manuel (2004) *La Responsabilidad Social Corporativa Interna: La nueva frontera de los Recursos Humanos*, Madrid: ESIC

CARROLL, Archie (1979) A three dimensional conceptual model of corporate performance, *The Academy of Management Review*, 4(4):497-505.

CARROLL, A. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*: 30-48

CARROLL, A. B. (1993) *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western.

CARROLL, A. & BUSCHHOLTZ A. (2006) *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*. USA: Thompson

CASTEL, Robert (1997) *La Metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado*. Buenos Aires: Paidós.

CASTILLO, A.M. (1988) Aproximación metodológica al contenido de la responsabilidad social de la empresa, *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 19, 75-103.

CAVALCANTE, J.J. (2004) *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía, Brasil)* Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.

CEA D'ANCONA, María Ángeles (1996) *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.

CEPAL (2005) *Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe. Políticas de articulación y articulación de políticas CEPAL/ONU* Santiago de Chile.

CEPAL (2013) *Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de PyMES para el cambio estructural*. OCDE/ CEPAL _ LC/ G-245.

CEPAL (2013b) *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2013. Tres décadas de crecimiento desigual e inestable*. México: CEPAL /ONU.

CHARMAZ, Kathy (2000) Grounded Theory. Objectivist and constructivist methods. En: DENZIN, Norman & LINCOLN, Yvonna (Eds.) *Handbook of qualitative research*. California: SAGE (pp.509-535).

CHARMAZ, Kathy (2006) *Constructing Grounded Theory. A practical guide through qualitative analysis*, London: SAGE.

CHIANG VEGA, Margarita; MÉNDEZ URRÁ, Gustavo & SÁNCHEZ BERNALES, Gonzalo(2010) Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Theoria*, 19 (2): 21-36.

CLARK, A.E. & OSWALD, A.J. (1994) Unhappiness and unemployment, *Economic Journal*, 104, 648-659.

CLARK, A.E. (1996): Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34, 189-217.

CLARK, A.E., GEORGELLIS, Y. & SANFEY, P. (2001): Scarring: The psychological impact of past unemployment, *Economica*, 68, 221-241.

CLARK, A.E. (2002) Looking for labour market rents with subjective data, *DELTA*, Working Papers.

CLARKSON, M. (1994) A risk based model of stakeholder theory. *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.

CLARKSON, M. B. (1995) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 20 (1): 92-117.

COELHO Philip R. P.; McCLURE, James E. & SPRY, John A. (2003) The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique. *Mid-American Journal of Business*. 18 (1): 15-24

COFFEY, A. & ATKINSON P. (2005) Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación. WP. Universidad de Alicante, Madrid.

COHEN ARAZI, Marcos & BARALLA, Gabriel (2012) La situación de las PyMEs en América Latina. IERALPYME.ORG, Buenos Aires.

COLLER, Xavier (2000) Estudio de Casos. *Cuadernos Metodológicos* (30) Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comunicación de la Comisión

CORNELL, B., & SHAPIRO, A. C. 1987. Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 16: 5-14.

CORRAL, Antonio; ISUSI Iñigo; PEINADO-VARA, Estrella & PÉREZ, Timoteo (2007) *La Responsabilidad Social y Medioambiental de la Microempresa en Latinoamérica*. New York/Madrid: IKEI, Research & Consultancy & BID/IDB 7421.

CORREA, M. E., FLYNN, S. & AMIT, A. (2004) *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Santiago de Chile: CEPAL

CORREA JARAMILLO, Juan Guillermo (2007) Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y balance social. *Semestre Económico*, 10 (20): 87-102; Universidad de Medellín, Colombia.

CORREA, M. Emilia & ESTÉVEZ VALENCIA, Rafael (2011) Gestión de las relaciones con las partes interesadas. En: VIVES, Antonio & PEINADO- VARA, Estrella (eds.) RSE *La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión*. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47 (pp.291-304).

CRANE, Andrew & MATTEN, Mark (2006) *Business Ethics*. London: Oxford University Press

CRESPO RAZEG, Faride (2010) Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad Social Empresarial. *Estudios Gerenciales*, 26 (117): 119-130; Universidad ICESI, Colombia

CRESWELL, J. (1998) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

DAHLSTRUD, Alexander (2008) How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1):1-13

DAILEY, Robert (2012) *Comportamiento Organizacional*. Herio-Watt University, Edimburgo.

DAVIS K. & BLOMSTROM, R. L. (1975) *Business and society: Environment and responsibility*. New York: McGraw-Hill.

De ARTECHE, Mónica; SANTUCCI, Marina & WELSH, Sandra, Vanessa (2013) Redes y *clusters* para la innovación y la transferencia del conocimiento. Impacto en el crecimiento regional en Argentina. *Estudios Gerenciales*, 29: 127–138.

De BAKKER, F.G.A., GROENEWEGEN, P. & DEN HOND, F. (2005) A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44(3):283-317.

DEAL, T.E. & KENNEDY, A.A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. USA: Addison-Wesley.

DELGADO, Susana (2005) *Recursos Humanos*. Madrid: Thomson Paraninfo

DELGADO RAMOS, Gian Carlo (coord.) (2013) *Ecología política del extractivismo en América Latina: Casos de resistencia y justicia socioambiental*. CABA: CLACSO

DENZIN, N. & LINCOLN, Y. (Eds.) (1984) *Handbook of quantitative research*. Thousand Oaks: CA: Sage

DESSLER, Gary (2001) *Administración del Personal*. México D.F: Prentice Hall.

DÍAZ, J., & SÁNCHEZ, M^a P. (2002). Relaciones entre estilos de personalidad y satisfacción autopercebida en diferentes áreas vitales. *Psicothema*, 14: 100-105.

DOLAN, Simon (2003) *La gestión de los recursos humanos*, Madrid: Mc Graw Hill.

DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 65-91. DONATO, Vicente (dir.) (2007) *La Coyuntura de las PyME industriales*. Buenos Aires: Fundación Observatorio Pyme.

DONOLO, D.S. (2009) Triangulación: procedimiento incorporado a nuevas metodologías de investigación. *Revista Digital Universitaria*, 10(8).

DOPICO PARADA, Ana; RODRÍGUEZ DAPONTE, Rocío & GONZÁLEZ VÁZQUEZ, Encarnación (2012) La responsabilidad social empresarial y los stakeholders: un análisis clúster. *Revista Galega de Economía* (21)1: 1-17

DURÁN HERAS, Alicia (2005) *Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa*. Tesis doctoral. Universidad Carlos III de Madrid

DUVERGER, Maurice (1971) *Métodos de las Ciencias Sociales*. Barcelona: Ariel.

EDWARDS, S. y COX EDWARDS, A. (1992) *Monetarismo y liberalización: el experimento chileno*. México: FCE.

EISENHARDT, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

EISENHARDT, K.M. (1989b). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.

EPSTEIN, Gerald (ed.) (2005) *Financialization and the World Economy*. Elgar Press: UK

ESSER Klaus; HILLEBRAND, Wolfgang; MESSNER, Dirk & MEYER-STAMER, Jörg (1996) *Systemic Competitiveness, New Governance Patterns for Industrial Development*. London: DIE.

EUROPEAN COMMISSION (2001) Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Brussels: European Union. http://europa.eu.int/comm/employment_social

EVAN, W. M., & FREEMAN, R. E. (1988) A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. En: BEAUCHAMP, T. L. & Bowie, N. (Eds.) *Ethical theory and business*: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall (pp.75-84).

FAHR, J., PODSAKOFF, P.M. & ORGAN, D.W. (1990) Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction, *Journal of Management*, 16, 705-721.

FERNÁNDEZ, Roberto (2005) *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thomson.

FERNÁNDEZ BUGNA, Cecilia & PORTA, Fernando (2007) El crecimiento reciente de la industria argentina. Nuevo régimen sin cambio estructural. En:

KOSACOFF, Bernardo (ed.). *Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007*. CEPAL: Santiago de Chile (pp. 63-106)

FERNÁNDEZ BUGNA, C. & PORTA, F. (2008) El crecimiento reciente de la industria Argentina. Nuevo régimen sin cambio estructural. *Realidad Económica* (233)

FISCHER-KOWALSKI, Marina & HABERL, Helmut (2000) El metabolismo socioeconómico. *Ecología Política* (19). Barcelona: Icaria.

FLICK, U. (2004) *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

FOMIN (2009): *PYME y responsabilidad social empresarial en América Latina y el Caribe: hacia una competitividad responsable. Experiencias aprendidas*: Washington DC.

FREEMAN, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: MA.

FREEMAN, R. E., & GILBERT, D. R. (1987) Managing stakeholder relationships. En: SETHI S. P & FALBE, C. M. (Eds.), *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation*. Lexington, MA: Lexington Books (pp.397-423).

FREEMAN, R. E. (1994) The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly* 4: 409-421.

FREEMAN, R. Edward (2005). Stakeholder Theory. En: WERHANE, P. & FREEMAN, R.E. (Ed.) *The Blackwell encyclopedia of management, vol. II Business Ethics*. Oxford: Blackwell Publishing (pp.496-500)

FUNDACIÓN AVINA (2007) *Responsabilidade Social Empresarial na pauta da imprensa ibero-americana: uma breve análise comparativa*. Fundación Avina.

FUNDACIÓN AVINA & KORIN, Mercedes (2011) *En busca de la sostenibilidad. El camino de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y la contribución de la fundación AVINA*. Buenos Aires.

FUNDACION BIODIVERSIDAD/PROYECTO ECOINNOVARSE (2013) *Estudio de la percepción de la Responsabilidad Social Empresarial en las PyMes navarras*. NAVARRA: CRANA

FUNDES (2003/4a) *Indicadores del Entorno de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en los Países Fundes*.

FUNDES (2003/4b) *Small And Medium-Size Enterprises (SMES) Indicators in the FUNDES Region. Business Enabling Environment Conditions of the SMES*.

FUENTES PUJOL, M^a Eulalia (1992) *Documentación científica e información. Metodología del trabajo intelectual y científico*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias

FÜRST WEIGAND, Edgar (2009) Globalización, urbanización y ambiente: Elementos para una agenda alternativa de desarrollo urbano-espacial. *ABRA Revista de la Facultad de Ciencias Sociales* (37): 151-175; Costa Rica

GAETE QUEZADA, Ricardo (2013) *Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso.* Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid

GAMBINA, Julio (2010) La crisis de la economía mundial y los desafíos para el pensamiento crítico. En: GAMBINA, Julio (coord.) *La crisis capitalista y sus alternativas una mirada desde América Latina y el Caribe.* Buenos Aires: CLACSO (pp. 77-92).

GAMERO BURÓN, Carlos (2003) *Análisis económico de la Satisfacción Laboral.* Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Málaga, España

GAMERO BURÓN, C. (2005) *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral.* Madrid: Consejo Económico y Social.

GARCÍA ÁLVAREZ, Claudia María (2006) Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional. *Univ. Psychol.* 5 (1): 163-174. Bogotá, Colombia

GARFIELD, Eugene (1955). Citation indexes to science: a new dimension in documentation through the association of ideas. *Science* 122 (3159): 108-111.

GARRIGA, E. & MELÉ, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2): 51-71.

GASTRON, Andrea, L. (2013) *A foja zero: el proyecto de tesis en Derecho.* Experiencias, conceptos, ejemplos. Bahía: Dois de Julho.

GEORGE, Alexander L. & BENNETT, Andrew (2005) *Case studies and theory development in the social sciences.* Cambridge, MA: MIT Press.

GERLACH, K. & STEPHAN, G. (1996): A paper on unhappiness and unemployment in Germany. *Economic Letters*, 52, 325-330.

GEERTZ, Clifford (1966) *La interpretación de las culturas.* Barcelona: Gedisa.
GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. & DONNELLY, J.H. (2001) *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos.* México: McGraw-Hill

GISBERT, Ramón (2002) *La empresa: Naturaleza, Clases, Entorno y Competencia.* Barcelona: Octaedro

GLASER, Barney & STRAUSS, Anselm (2006) *The discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative analysis.* New Jersey: Aldine Transaction.

GLASS, G. & J. S. STANLEY (1994). *Métodos Estadísticos aplicados a las Ciencias Sociales.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana

GOFFMANN, E. (1961) *Ensayo sobre la situación social de los enfermos mentales.* Buenos Aires: Amorrortu.

- GOFFMANN, E. [1963](2003) *Estigma. La identidad deteriorada*. Buenos Aires: Amorrortu
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis (2001) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall
- GONZÁLEZ GARCÍA, Ignacio et al. (2001) *El Balance Social Un enfoque integral*, WP. Buenos Aires: Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA).
- GOODENOUGH, Ward (1957) Cultural anthropology and linguistics. En: GARVIN, P. (ed.): *Report of the Seventh Annual Round Table Meeting on Linguistics and Language Study*. Washington: Georgetown University.
- GREIMAS, A.J. (1983) *Du sens II : essais sémiotiques*. Paris: Seuil.
- GREENHAUS, J. COLLINS, K. & SHAW, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63,510-531.
- GRUESO HINESTROZA, M., Patricia (2009) Responsabilidad Social Empresarial e igualdad de oportunidades en el empleo: ¿altruismo o legalidad? *Universidad & Empresa* (17): 244-251, Universidad del Rosario, Colombia
- GUDYNAS, Eduardo (2009) *El mandato ecológico. Derechos de la Naturaleza y políticas ambientales en la nueva Constitución*. Quito: AbyaYala.
- GUDYNAS, Eduardo (2012) Estado compensador y nuevos extractivismos Las ambivalencias del progresismo sudamericano. *Nueva Sociedad*. 237:129-146; Buenos Aires.
- GUILLÉN, Manuel (2006) *Ética en las organizaciones: Construyendo confianza*, Madrid: Pearson Prentice Hall
- GUTIÉRREZ, R. & JONES, A. (2005) Effects of Corporate Social Responsibility in Latin American Communities: A Comparison of Experiences. En: HOOKER, J., KOLK, A. & MADSEN, P. (eds). *Perspectives on International Corporate Responsibility*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University (pp. 303-328).
- GUTIÉRREZ, Roberto & GONZÁLEZ, Laura (2011) Normas internacionales y políticas públicas. En: VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) *RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión*. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47 (pp.126-142)
- HACKMAN, J. R. & OLDHAM, G. R. (1976) Motivation through the design of work:Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*,16:250-279.
- HACKMAN, J. R., & OLDHAM, G. R. (1980) *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HAMEL, J.; DUFOUR, S., & FORTIN, D. (1993) *Case study methods*. Newbury Park, CA: Sage.

HAMILTON, D. (1981) Generalization in the educational sciences: Problems and purposes. En: POPKEWITZ, T & TOBACHNIK, R. (Eds.). *The study of schooling: Field-based methodologies in educational research*. NY : Praeger. (pp. 227-241).

HARVEY, David (2006) *Spaces of Global Capitalism: Towards a Theory of Uneven Geographical Development*. London: Verso Books.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos & LUCIO Pilar, Baptista (1991) *Metodología de la Investigación*. México: Mc GRAW-HILL (p.37)

HERZBERG, Frederick (1991) One more time: How do you motivate employers? *Motivation Harvard Business Review*: 3-14.

HERZBERG, Frederick (1996) *La naturaleza del trabajo y el hombre*. Cleveland: The World Publishing CO

HYMAN, H. (1971) *Diseño y análisis de encuestas*. Buenos Aires: Amorrortu ISO Advisory Group on Social Responsibility (2004). *Working Report on Social Responsibility*.

ISO (2008) *Norma ISO 9001. Sistema de gestión de La calidad basado en la norma ISO 9001*.

JENSEN, M.C. (2002) Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Finance Function. *Journal of Applied Finance*. 14 (3).

JEX, S.M. & GUDANOWSKI, D.M. (1992): Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 509-517.

JIMÉNEZ FIGUEROA, Andrés; GONZÁLEZ ESCOBAR, Carol & REYES PAVEZ, Daniela (2009) Satisfacción familiar y laboral de mujeres con distintas jornadas laborales en una empresa chilena de servicios financieros. *Acta Colombiana de Psicología*, 12 (1): 77-83, Universidad Católica de Colombia.

JENSEN, M.C. & MECKLING, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360

JODELET, D. (1984) La representación social: fenómenos, concepto y teoría. En : MOSCOVICI, S. (comp.) *Psicología Social II*. Barcelona: Paidós

JONES, A. P. & JAMES, L. R. (1979) Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organ. Behav. Hum. Perform.*, 23: 201-250.

JONES, T. M. (1995) Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.

JONES, T. M., & Wicks, A. C. (1999) Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.

- KATZ, Claudio (2012) Interpretaciones de la crisis. En: ESTRADA ALVAREZ, Jairo (coord.) *La crisis capitalista mundial y América Latina: Lecturas de economía política*. CLACSO: Buenos Aires (pp. 19-36).
- KANFER, R. (1992) Work motivation. New directions in theory and research. En: COOPER, C.L. & ROBERTSON I.T. (eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (7):1-53. Nueva York: John Wiley and Sons.
- KATZ, D. & KAHN, R. L. (1978) *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- KAYE, Beverly & JORDAN-Evans, Sharon (2001). Retaining key employees, *Public Management Review*, 83(1):6-11.
- KENNEDY, M. (1979) Generalizing from single case studies. *Evaluation Quarterly*, 3(4): 661-678.
- KEYES, C., RYFF, C., & SHMOTKIN, D. (2002) Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82: 1007-1022.
- KLIKSBERG, Bernardo (2002) América Latina: Una región en riesgo. Pobreza e inequidad. *Revista de Ciencias Sociales*; VIII (1): 9-22
- KORIN, Mercedes (2011) Los medios de comunicación. En: VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) *RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión*. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47 (pp. 186-201)
- KORPI, T. (1997): Is utility related to employment status? Employment, unemployment, labor market policies and subjective well-being among swedish youth. *Labour Economics*, 4: 125-147.
- KOSACOFF, Bernardo (ed.) (2007) *Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007*. CEPAL: Santiago de Chile.
- KOSACOFF, B., LÓPEZ, A. & PEDRAZZOLI, M. (2007b) Comercio, Inversión y Fragmentación del Comercio Global: ¿Está Quedando Atrás América Latina? *Serie Estudios y Perspectivas* (39), Buenos Aires: CEPAL
- KOTLER, P. & LEE, N. (2005) *Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- KOWSZYK Yanina; DELFOSSE, Damien; HUEPE, David & MARTÍNEZ, Luis (2009) *Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina bajo la mirada de ejecutivos de empresas*. Chile: Forum Empresa
- KOWSZYK, Yanina; COVARRUBIAS, Andrés & GARCÍA, Laura (2011) *El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina 2011. Percepciones de consumidores y ejecutivos de empresas*. RED FORUM EMPRESA.

- KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. (1998) *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- KRIPPENDORFF, K. (1990) *Metodología del análisis de contenido. Teoría y Práctica* (1990). Barcelona: Paidós.
- KULFAS, M. (2007) Políticas de apoyo a las Pymes y el desarrollo regional. *Desarrollo Pyme* (1); Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Buenos Aires.
- KULFAS, Matías (2008) *Las pymes argentinas en el escenario post convertibilidad. Políticas públicas, situación y perspectivas*. ONU/CEPAL: Buenos Aires.
- KULFAS, M.; SCHORR, M. & DUARTE, M. (2008b) Asociatividad de micro, pequeñas y medianas empresas y economías de aglomeración en la Argentina: teoría, problemáticas y casos de intervención pública. *Realidad Económica* (235). Instituto Argentino para el Desarrollo Económico (IADE), Buenos Aires.
- LAKATOS, I. (1978). *The methodology of scientific research programmes*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- LANGTRY, B. (1994) Stakeholders and the moral responsibilities of business. *Business Ethics Quarterly*, 4: 431-443.
- LANTOS, G. P. (2001) The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.
- LARA CORTÉS, Claudio & SILVA FLORES, Consuelo (2010) Los capitales europeos en América Latina y el Caribe durante los últimos veinte años. De las privatizaciones las inversiones opacas. En: GAMBINA, Julio (coord.) *La crisis capitalista y sus alternativas una mirada desde América Latina y el Caribe*. Buenos Aires: CLACSO (pp. 179-198).
- LARSON, J. J.; WHITTON, S.W & STUART T. H. (2007). Being Close and Being Social: Peer Ratings of Distinct Aspects of Young Adult Social Competence. *Journal of Personality Assessment, Lawrence Erlbaum Associates*, 89 (2):136-148.
- LARRAIN, Sara & ANDRE, Mylene (2010) *Estudio de Caso: Proyecto minero Pascua Lama de Barrick Gold en Chile*. Santiago, Chile
- LATHAM, G.P. (2007): *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- LAURSEN, Keld & FOSS, Nicolai (2003). New human resource management practices, complementaries and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 7(2):243-263.
- LEFF, Enrique (2003) La Ecología Política en América Latina. Un campo en construcción. *Polis* [En línea], 5: 2-14 DOI : 10.4000/polis.6871

LEIDI, Pablo; LANGLOIS, Alejandro, FRANCO, Valeria & LÓPEZ CLAPER, Anabella (2010) Reportes de Sustentabilidad en Argentina. Lecciones & Aprendizajes. WP. ComunicaRSE. www.comunicarseweb.com.ar.

LEMAÎTRE, N. (1984) La cultura corporativa: herramienta de gestión? *Gestión y administración de empresas*, 20 (12): 42-52

LEPORE, M. (2013) Conflicto de Intereses en las Organizaciones - Una modelización posible desde el Clinical Approach - II Congreso Argentino de Gobernancia en las Organizaciones – UCEMA - Buenos Aires, Argentina – Disponible en: http://www.ucema.edu.ar/sites/default/files/2013/cegopp/Lepore_Intereses.pdf

LÉVY-GARBOUA, L. & MONTMARQUETTE, C. (1999): Reported job satisfaction: What does it mean?, *TSER/STT Working Papers*, WP-24-99.

LEVY-GARBOUA, L., MONTMARQUETTE, C. y SIMONNET, V. (1999b): Job satisfaction and quits: Theory and evidence from the German Socioeconomic Panel (1984-1994), *TSER/STT Working Papers*, WP-35-99.

LEVY-GARBOUA, L. y MONTMARQUETTE, C. (2001): Satisfaction judgments and utility analysis, Presentado En : 18èmes Journées de Micro-économie Appliquée, 7-8 Jun., Nancy, Francia.

LÉVY-LEBOYER, C. (2003) *La motivación de la empresa: modelos y estrategias*. Madrid: Gestión 2000.

LIKERT, R. (1967) *The human organization*. N.Y.: McGraw-Hill.

LOCKE, E. A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. En: DUNNETTE M. D. (ed) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York: John Wiley & Sons.

LOCKE, E.A. y HENNE, D. (1986) Work motivation theories. En: COOPER, C.L. & ROBERTSON I.T. (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (7): 1- 35. Nueva York: John Wiley and Sons.

LOCKE, E.A. & LATHAM, G.P. (1990) *A theory of goal-setting and task performance*. Prentice Hall: Englewood Cliff.

LOCKETT, A., Moon, J., & VISSER, W. (2006) Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *Journal of Management Studies*, 43(1):115-136.

LÓPEZ, Andrés; RAMOS, Daniela & TORRE, Iván (2009) Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor. Santiago de Chile: ONU/CEPAL.

LÓPEZ, Ramón (2011) *Fiscal Policy in Chile: Promoting Faustian Growth?* Department of Agricultural and Resource Economics. The University of Maryland, College Park, USA.

LÓPEZ DOBLAS, Juan (2005). Herramientas para el trabajo sociológico. En: IGLESIAS de USSEL, J. & TRINIDAD REQUENA, A. (Coord.) *Leer la Sociedad. Una introducción a la sociología general*. Madrid: Tecnos (pp.57-90).

LOWIE (1946) *Historia de la Etnología*, México: FCE.

LOZANO, J.M. et al. (2005) *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*, Barcelona: Granica.

LUO, X. & BHATTACHARYA, C.B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4): 1-18.

MAIGNAN Isabelle; FERRELL O. C. & HULT G. Thomas M. (1999) Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, (27): 455-469.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C. (2004): Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (1): 3-19.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C.; FERREL, L. (2005) A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing. *European Journal of Marketing*, 39 (9-10): 956-977.

MALINOVSKI, Bronislaw (1931) La cultura. En: KAHN, J.S. (comp.) (1975) *El concepto de cultura: textos fundamentales*. Barcelona: Anagrama.

MAON, François & SWAEN, Valérie (2008) *Main streaming the Corporate Social Responsibility Agenda: A Change Model grounded in Theory and Practices*. IAG / Louvain School of Management. Working Paper, University of Hull, Belgium

MARISTANY, Jaime (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Prentice Hall

MARSDEN Chris & ANDRIOF Jörg (1998) Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It, *Citizenship Studies*, Vol. 2 (2), pp. 329-352.

MARTÍNEZ-ALIER, Joan (2003) *Environmentalism of the Poor. A study of ecological conflicts and valuation*. UK: Edward Elgar Publishing).

MASLOW, A. (1991) *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

MATHIS, Robert & JACKSON, John (2003) *Fundamentos de administración de recursos humanos: Perspectivas esenciales*. México D.F.: Thomson

MATTEN, D., & CRANE A. (2005) Corporate Citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1): 166-179.

MAYO, Elton. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge & Kegan Paul LTD.

- McCLELLAND, D.C. (1961) *The Achieving Society*. Nueva York: Van N. Reinhold.
- McGREGOR, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw- Hill.
- McINTOSH, Malcolm & MOHAN Anupama (1999) Mapping the Research Knowledge Base Linking Poverty and Business Practice. Working Paper presentado en la Corporate Citizenship Conference, University of Warwick, UK.
- McINTOSH, Malcolm; LEIPZIGER Deborah; JONES, Keith & COLEMAN, Gill (1998) *Corporate Citizenship: Successful Strategies for responsible companies*. UK: Financial Times, Pitman Publishing.
- McWILLIAMS, A. & SIEGEL, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1): 117
- McWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald, S. & WRIGHT, Patrick M. (2005) Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Renssealer* (0506). NY.
- MEIJER, M.M.; De Bakker, F.G.A., SMIHT, J.H. & SCHUYT, T. (2006). Corporate giving in the Netherlands 1995-2003: exploring the amounts involved and the motivations for donating. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(1): 13-28.
- MELIÁ, J. & PEIRÓ, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*. (5): 59-74.
- MENON, A. & MENON, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, 61(1), 51.
- MERCADO, Patricia & GARCÍA, P. (2007) La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio, *Revista Estudios Gerenciales*, 23(102):119-135
- MERTON, K., Robert; FISKE, M. & KENDALL, Patricia, L. [1956] (1990) *The Focused Interview*. New York: Macmillan.
- MIDÓN, Mario, A. (1998) *Derecho de la Integración. Aspectos institucionales del Mercosur*. Buenos Aires: Rubinzal Culzoni
- MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (1994) *Qualitative data analysis: An expanded source book*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- MILKOVICH, G. & BOUDREAU, J. (1994), *Dirección y administración de RR.HH.* USA: Addeson Wesler Iberoamericana. Interamericana.
- MINTZBERG, H. (1984) *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel
- MITCHELL, R.; Agle, B. & WOOD, D. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts . *The Academy of Management Review*, Vol. 22 (4): 853-886.

- MITCHELL, S. (2008) *La responsabilidad social en la empresa periodística: Estudio de un caso*. Buenos Aires: Educa
- MONDACA, Eduardo (2013) La re-existencia mapuche frente al extractivismo forestal en un contexto de neoliberalismo armado. En: DELGADO RAMOS, Gian Carlo (coord.) *Ecología política del extractivismo en América Latina: Casos de resistencia y justicia socioambiental*. CABA: CLACSO (pp. 19-42).
- MONDY, Wayne & NOE, Robert (2005) *Administración de recursos humanos*, México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- MONEVA, José Mariano (2005) Información sobre responsabilidad social corporativa: Situación y tendencias, *Revista Asturiana de Economía RAE*, (34): 43-67.
- MOOS, R.H. (1994) *Work Environment Scale Manual: Development, Applications, Research*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.
- MORRÓS, Jordi & VIDAL, Isabel (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*, Madrid: FC
- MOYA DOMÍNGUEZ, María, Teresa (2006) *Derecho de la Integración. Mercosur: Instituciones y fuentes. Unión Europea y Comunidad Andina: Estudio comparado*. Buenos Aires: Ediar
- MUCHINSKY, P.M. (2000) *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Paraninfo. Thomson Learning.
- NARVÁEZ, MARIBEL (2003) Enunciados filosóficos vs. enunciados teóricos. El caso de la textura abierta del derecho. En: *Analisi e diritto*: 211-240. Torino. Disponible en: www.giuri.unige.it/intro/dipist/digita/filo/testi
- NAVARRO, Pablo & DÍAZ, Capitolina (1994) Análisis de contenido. En: DELGADO, Juan Manuel & GUTIÉRREZ, Juan (Coords.) *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*, Madrid: Síntesis (pp. 177-224).
- NAVARRO ASTOR, Elena (2008) *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Tesis Doctoral Inédita. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
- NEIMAN, Guillermo & QUARANTA, Germán (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En: VASILACHIS De GIALDINO, Irene (Coord.) *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa (pp.213-237).
- NOWALSKI, Jorge (2011) Tratados de libre comercio y responsabilidad social empresarial. En: PEINADO-VARA (2011) *RSE en América Latina*. En: VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) *RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión*. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47 (pp. 402 -416).
- NUTTIN, Joseph. (1968). *La estructura de la personalidad*. Buenos Aires: Kapelusz.

- OCDE (2000) *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*.
- OCDE (2006) *Estudio de casos sobre buen gobierno corporativo*. OCDE: París. OIT/ Oficina Regional para América Latina y El Caribe (2005) *Panorama Laboral 2005*. Lima.
- OPPERMANN, Martin (2000) Triangulation, A Methodological discussion. *International Journal of Tourism research*, 2 (2): 141-146
- OUCHI, William G. (1981). *Theory Z*. New York: Avon Books.
- ORTÍ, Alfonso (1986) La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo. En: FERRANDO GARCÍA, F.; ALVIRA, Francisco & IBÁÑEZ, Jesús. *El análisis de la realidad social*. Madrid: Alianza Editorial
- OTT, J. S. (1989) *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press
- PARKER, C. P.; BALTES, B.B.; YOUNG, S. A.; HUFF, J.; ALTMANN, R.; LACOST, H. & ROBERTS, J.(2003) Relationships between psychological climate perceptions and work . *Journal of Organizational Behavior*; 24 (4): 389-416.
- PATTON, M. (1980) *Qualitative research methods*. Beverly Hills: CA: Sage
- PATTON, M. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- PAZ GARCÍA, A. Pamela (2008) Opinión Pública, Mediatización y Representación Democrática: La conflictiva construcción de horizontes colectivos de sentido. *Intersticios*. 2(2): 197-210, Madrid.
- PEINADO-VARA (2011) RSE en América Latina. En: VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) *RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión*. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47
- PEREIRA, Armand (2006) Colaboraciones público-privadas para la implementación de estándares internacionales de trabajo y promoción del comercio justo. En: VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, E. (eds.) *IV Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa. Anales*. Salvador, Bahia. Brasil: BID
- PERERA ALDAMA, Luis R. (2011) Indicadores para la gestión de la RSE. En: PEINADO-VARA (eds.) *RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión*. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47 (p.287).
- PERES, Wilson. (1997) El Resurgimiento de las Políticas de Competitividad Industrial en América Latina y el Caribe en los Años 90: Desafíos y Oportunidades. En: AVV (1997) *La Integración Regional y los Desafíos de la Competitividad y la Convergencia: Requisitos, Estrategias y Perspectivas*. CEFIR. Montevideo (pp. 79-89).
- PETTIGREW, Andrew M. (1979) On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. 24, (4): 570-581.

PIÑUEL, José Luis (2002) Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido, *Estudios de Sociolingüística*, 3(1):1-42.

PIZZOLO, Calogero (2010) *Derecho e integración regional: Comunidad Andina, Mercosur, CICA y Unión Europea*. Buenos Aires: Ediar

PLA JULIÁN, Isabel & GUEVARA De MOLINA, Sandra (2013) Hacia un enfoque integrador de la sostenibilidad: Explorando sinergias entre género y medio ambiente. *Revista CEPAL* (110): 51-68

PORTER, M. (1990) *The Competitive Advantages of Nations*. New York : The Free Press.

PORTER, M. (2006): Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*.

POZA, J. & PRIOR, J. (1988) Calidad de vida en el trabajo: Un estudio empírico. En: *Libro de simposios*. I Congreso Iberoamericano y III Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos

PUTNAM, L. & M. PACANOWSKY, M. (cords.) *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills: Sage

QUAZI, A.N. (2003). Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations. *Management Decision*, 41(9): 822-831

QUIJANO, Aníbal (2007) Colonialidad del poder y clasificación social. En: CASTRO-GÓMEZ, S. & GROSFUGUEL, A. (eds.) *El giro decolonial: reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global*. Bogotá: Universidad Javeriana / Universidad Central / Siglo del Hombre.

RAMOS, J.; PEIRÓ, J.M^a. & RIPOLL, P. (2002) Condiciones de trabajo y clima laboral. En: PEIRÓ, J.M. & PRIETO, F. (eds) *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. I. Madrid: Síntesis

RAVALLION, M. & LOKSHIN, M. (2001): Identifying welfare effects from subjective questions, *Economica*, 68: 335-357.

REYNO MOMBERG, Manuel (2006) *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva*. Tesis Doctoral. UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA, Valparaiso.

ROBIN Donald P. & REIDENBACH R. Eric (1987) Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap between Concept and Application, *Journal of Marketing*, (51): 44-58.

ROBBINS, S. (1999) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

ROBSON, Colin (1994) *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Oxford: Blackwell Publishers

MORGENSTEIN, Oskar (1949) Economics and the theory of games. *Kyklos International Review for Social Sciences* 4(3): 294-308. Citado por RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio; GIL FLORES, Javier & GARCÍA, Eduardo (1999) *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.

ROITSTEIN, Florencia (2004) La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 32: 5-28, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración Organismo Internacional

ROOT, D.; FELLOWS, R. & HANCOCK, M. (1997) Quantitative versus Qualitative or Positivism and Interactionism . A Reflection of Ideology in the Current Methodological Debate? *Journal of Construction Procurement*, 3 (2): 34-44.

ROOKE, J. & CLARK, L. (2005) Learning, knowledge and authority on site: a case study of safety practice. *Building Research and Information* 33 (6): 561-570.

RUIZ OLABUÉNAGA, R. (2007) *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

SABOGAL AGUILAR, Juliana (2013) Extractivismo minero en Colombia el caso de Marmato-Caldas en clave de ecología política. En: DELGADO RAMOS, Gian Carlo (coord.) *Ecología política del extractivismo en América Latina: Casos de resistencia y justicia socioambiental*. CABA: CLACSO (pp. 171-190).

SACKETT, P.R. & LARSON, J.R., Jr. (1990) Research strategies and tactics in industrial and Organizational Psychology. En: DUNNETTE, M.D. & HOUGH, L.M. (eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

SALANOVA, M; HONTAGAS, P.M. & PEIRÓ, J.M. (2002) Motivación laboral. En: PEIRÓ, J.M. & PRIETO, F. (eds): *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis

SALGADO, J.; REMESEIRO, C.; IGLESIAS, M. (1996) Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8, (2): 329-335

SANDOVAL BALLESTEROS, Irma Erenderia (2005) Intervencionismo neoliberal y desregulación financiera: Evolución institucional del sector bancario en México. *Revista Mexicana de Sociología*; 67 (03): 593-631. México, DF.

SANTARCÁNGELO, J. (2007) La distribución del ingreso en Argentina: una mirada de largo plazo. En: BASUALDO, V. & FORCINITO, K. (eds.) *Transformaciones recientes en la economía Argentina*. Buenos Aires: Prometeo/UNGS.

SANTARCÁNGELO, Juan E., FAL, Juan, & PINAZO, Germán. (2011). Los motores del crecimiento económico en la Argentina: rupturas y continuidades. *Investigación económica*. 70(275): 93-114: México

SAUTU, Ruth; BONIOLO, Paula; DALLE, Pablo & ELBERT, Rodolfo (2002) *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO (pp. 28-30).

- SAVAGE, G. T.; NIX, T. H.; WHITEHEAD, C. J., & BLAIR, J. D. (1991) Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5: 61-75.
- SCHAUBROECK, J., Ganster, D.C. & FOX, M.L. (1992): Dispositional affect and work-related stress, *Journal of Applied Psychology*, 77, 322-335.
- SCHWALB, Matilde & MALCA, Óscar (2003) Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible, WP. Universidad de Pacífico, Lima.
- SCHWALB, M. (2009), *Un estudio de la valoración del consumidor limeño sobre la Responsabilidad Social del Marketing*. Tesis Doctoral. Universidad de Deusto – ESTE, San Sebastián.
- SCHWALB, Matilde (2011) La responsabilidad de la empresa ante los consumidores. En: VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) *RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión*. New York: FOMIN / BID. HD60.5.L29 R47 (pp. 88-109).
- SCHEIN, E.H. (1980) *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- SCHEIN, E. H. (1987) *The clinical perspective in fieldwork*. Beverly Hills: Sage
- SCHEIN, E. H. (1988a) *Organizational Culture*. WP# 2088-88. Sloan School of Management, MIT
- SCHEIN, E.H. (1988b): *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: PLAZA Y JANÉS.
- SCHERER, A.G. & PALAZZO, G. (2007) Toward a Political Conception of Corporate Responsibility. Business and Society Seen from a habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4)
- SCHNEIDER, Friedrich (2002) Size and Measurement of the Informal Economy in 110 Countries around the World. Canberra, Australia.
- SCHWANDT, T. (1994) Constructivist, interpretivist persuasions for human inquiry. En: DENZIN, N. & LINCOLN, Y. (Eds.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage (pp.118-137)
- SEIDMANN, Susana; BAIL PUPKO, Vera; AZZOLLINI, Susana; VIDAL, Victoria; THOMÉ, Sandra & Di IORIO, Jorgelina (2009) La persistencia de los estereotipos de género en la representación social de crisis en jóvenes argentinos entre 20 y 30 años. Facultad de Psicología - UBA / Secretaría de Investigaciones. *Anuario de Investigaciones* (XV): 245-250
- SENGE, P. (2001) Innovating our way to the next industrial revolution. *MIT Sloan Management Review*, 42 (2): 24-38.

- SHEPHERD, Daniel & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) (2009) *Guía de aprendizaje sobre la implementación de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en pequeñas y medianas empresas*. Miami: Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo.
- SIERRA, Francisco (1988) Función y sentido de la entrevista cualitativa en la investigación social. En: GALINDO CÁCERES, Jesús (coord.) *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* México: Longman (pp.304-305).
- SIERRA BRAVO, R. (2001) *Técnicas de investigación social. Teoría y Ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- SMIRCICH, L. (1983) Concepts of culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28: 339-358.
- SMITH, C.N. (2001). Ethical guidelines for marketing practice: A reply to Gaski & some observations on the role of normative marketing ethics. *Journal of Business Ethics*, 32(1): 3-18.
- SPECTOR, P. E. (2006) *Industrial and Organizational Psychology*. USA: John Wiley & Sons.
- STAKE, R.E. (1994) Case Studies. En: DENZIN, N.K. & LINCOLN, Y.S. (Edit.): *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- STAKE, R. E. (1995) *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- STAKE, R.E.S. (1999) *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata
- STAKE, Robert (2000). Case studies. En: DENZIN, Norman & LINCOLN, Yvonna (Eds.) *Handbook of qualitative research*. California: Sage
- STARIK, M. (1994) The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory. *Business & Society*, 33: 82-131.
- STRACUZZI, S.P. & MARTINS PESTANA, Feliberto (2003) *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDEUPEL
- STRAUSS, Anselm & CORBIN, Juliet (2002) *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Contus.
- SVENSSON, G. (2005) The spherical marketing concept: a revitalization of the marketing concept. *European Journal of Marketing*, 39(1/2): 5-15.
- TAYLOR, Frederick, Winslow (1911) *Principles of Scientific Management*. New York & London: Harper & Brothers.
- THOMAS, K.W., & KILMANN, R.H. (2007) Conflict Mode Instrument Profile and interpretive report. Mountain View. CA: Xicom

THOMPSON, J. K., WARTICK, S. L., & Smith, H. L. 1991. Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12: 207-230

TORRES, Mario (2006) *Microempresa, pobreza y empleo en América Latina y el Caribe Una propuesta de trabajo*. OEA / AECI. Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral. Departamento de Desarrollo Social y Empleo. Madrid.

TRINIDAD, Antonio; CARRERO, Virginia & SORIANO, Rosa (2006) *Teoría fundamentada Grounded Theory La construcción de la Teoría a través del análisis interpretacional*. Madrid: CIS.

TRINIDAD, Antonio & JAIME, Antonio (2007). Meta-Análisis de la investigación cualitativa. El caso de la evaluación del Plan Nacional de Evaluación y Calidad Universitaria en España, *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, (LXV) 47: 45-71

UBFAL, Diego (2004) *El concepto de competitividad. Medición y aplicación al caso argentino*. UBA. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones Económicas. Documento de Trabajo N° 15. Buenos Aires

UNIVERSIDAD ANÁHUAC/FOMIN (2006) *Modelo IDEARSE*. IDEARSE-Universidad Anáhuac: México.

UWAKWEH, B. (2006): Motivational climate of construction apprentice. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132 (5): 525-532.

VALLES, Miguel (1997) *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.

VALLES, Miguel (2007) *Entrevistas Cualitativas*. Madrid: CIS

VAN MARREWIJK, M. (2003) Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3): 95-105.

VARGAS TÉLLEZ, Juan, Alberto (2011) Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *Nova Scientia* 4 (7): 172-204; Universidad De La Salle Bajío, México

VASILACHIS de GOALDINO, Irene (1992) *Métodos cualitativos I*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

VILANOVA, M., LOZANO, J.M. & DINARÉS, M., (2006) *Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*. Madrid: Forética.

VITELL, S.J. & PAOLILLO, J.G. (2004). A cross-cultural study of the antecedents of the perceived role of ethics and social responsibility. *Business Ethics*, 13(2-3): 185-199.

VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) (2003) *Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa. La Responsabilidad Social de la Empresa como Instrumento de Competitividad*. Panamá: BID Banco Interamericano de Desarrollo

- VIVES, Antonio; CORRAL, Antonio & ISUSI, Iñigo (2005) *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*. Washington: BID
- VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, E. (eds.) *IV Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa. Anales*. Salvador, Bahia, Brasil, 10-12 de diciembre 2006. Brasil: BID
- VIVES, Antonio & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) (2011) *RSE La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de Gestión*. New York: FOMIN/BID. HD60.5.L29 R47
- VOGEL, D. (2005) *The Market for Virtue: The Potencial and Limits of CSR*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press
- WAISMANN, Friedrich (1965) *The Principles of Linguistic Philosophy*. London: MacMillan Press.
- WANOUS, J.P. & REICHERS, A.E. (1996): Estimating the reliability of a single-item measure, *Psychological Reports*, 78: 631-634.
- WANOUS, J.P., REICHERS, A.E. & HUDY, M.J. (1997) Overall job satisfaction: How good are single-item measures?, *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.
- WALKER, Melissa (2000) *Cómo escribir trabajos de investigación*. Barcelona: Gedisa
- WARD, H. (2004) *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: taking stock*. Washington: World Bank.
- WARHURST, Alyson (2001) Corporate Citizenship and Corporate Social Investment: Drivers of Tri-sector Partnerships, *Journal of Corporate Citizenship*, 1: 57-73
- WATSON, G. (1996) Two faces of responsibility. *Philosophical Topics* (24): 227-248
- WERNERFELT, B. (1984) A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171- 180.
- WHITMAN, M.N. & ZALD, M.N. (2008) The Responsibility Paradox. *Stanford Social Innovation Review* 9:31-37.
- WICKS, A. C.; GILBERT, D. R., Jr., & FREEMAN, R. E. (1994) A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4(4): 475-497
- WINKELMANN, L. y WINKELMANN, R. (1998): Why are the unemployed so unhappy? Evidence from panel data. *Economica*, 65, 1-15.
- WOITTIEZ, I. & THEEUWES, J. (1998) Well-being and labour market status. En: JENKINS, S.P.; KAPTEYN, A. & Van PRAAG B.M.S. (eds.) *The Distribution of Welfare & Household Production. International Perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.

WYCZYKIER, Gabriela (2009) Sobre procesos de autogestión y recolectivización laboral en la Argentina actual. *Polis* (24) | DOI: 10.4000/polis.1602

YACUZZI, Enrique (2007) El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. WP. Universidad del CEMA, Buenos Aires

YIN, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA. : Sage Publications

YIN, Robert, K. (2003) *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

ZADEK, S. (2004) The Path to Corporate Responsibility, *Harvard Business Review*, 82 (12): 125-132.

ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro (2002) Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, (27):163-186, Universidad del Valle

ZEVALLOS, FV. Emilio (2003) Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL* (79): 53-70.

▶ V. ANEXOS

ANEXO I

INSTRUMENTOS INTERNACIONALES DE CERTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

▶ El Pacto mundial (Global Compact)

En el año 1999, en sede la ONU²³¹, ya hacia el final de la década neoliberal, y en el marco del Foro Económico Mundial de ese año, se promulga el Pacto Mundial (Global Compact). Allí se formuló un llamamiento a los líderes empresariales con el objeto de lograr: una economía global integral y sostenible y, para cuya materialización, se establecieron un conjunto reglas y directrices de actuación destinadas a las organizaciones, asociaciones no-gubernamentales y empresas. Dichas reglas y principios se han estructurado desde el enfoque de derechos con el objeto de crear un mercado más inclusivo y, por esta vía, construir una economía más justa y equitativa. Las reglas y principios promulgados en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas poseen un carácter normativo-declarativo y no-vinculante, de adhesión voluntaria y, por lo mismo, no constituye un instrumento regulador (Durán Heras, 2009)²³². Su articulado se organiza en torno a diez principios básicos con aplicación en cuatro grandes áreas de incumbencia: (i) Derechos Humanos, (ii) Normas Laborales, (iii) Medio Ambiente y (iv) Corrupción

	▶ Principios	▶ Áreas
1	Respeto de los DDHH a nivel mundial	Derechos humanos
2	Respeto de los DDHH por parte de las organizaciones	
3	Respeto a la libertad de asociación y a la negociación colectiva	Normas laborales
4	Erradicación de toda forma de trabajo forzoso y obligatorio.	
5	Erradicación del trabajo infantil	
6	Eliminación de toda forma de discriminación en el trabajo	Medio ambiente
7	Prevención y cuidado medio-ambiental	
8	Promover una mayor responsabilidad ambiental	
9	Desarrollo y difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente	Corrupción
10	Erradicar todas las formas de corrupción	

²³¹ En la elaboración y desarrollo del *Global Compact* (1999), estuvieron involucradas cuatro agencias de la ONU que operan bajo su órbita: (i) OHCHR. *Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos*, (ii) ILO. *Organización Mundial del Trabajo* (por sus siglas en inglés) (iii) *Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente* y (iv) PNUD: *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*

²³² DURÁN HERAS, Alicia (2009) Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa. Tesis doctoral. Universidad Carlos III de Madrid (p.53).

El objeto de este instrumento, entre otros, procuró articular el enfoque de derechos a las reglas del mercado y, por esta vía, crear las condiciones de una economía más inclusiva y más equitativa. Y, en este sentido, ha sido, si no el primero, al menos el paso institucional más relevante dado en dirección hacia la articulación entre el capital económico y el capital social.

El Global Compact, desde su promulgación en 1999, logró numerosas adhesiones por parte de los Estados-miembro de la ONU, tanto a nivel internacional como a nivel regional y subregional donde numerosas organizaciones, no sólo empresarias, sino ONG's, instituciones públicas y privadas, organismos, universidades, partidos políticos, etc., manifestaron su adhesión y han adoptado este instrumento como principio de actuación y modelo de gestión²³³.

Ya iniciado el siglo XXI, El Consejo Europeo de Lisboa señalaba como objetivo estratégico para la década de los 2000 que recién se iniciaba, la construcción de una economía competitiva y dinámica, no-excluyente. Y, para ello, encomienda e insta a los Estados, organizaciones sociales e instituciones en general, a un mejoramiento de los procesos y, aplicando los principios del Global Compact, funda su pedido en un "...llamamiento especial al sentido de responsabilidad social de las empresas con respecto a las prácticas idóneas en relación con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible..."²³⁴ Por su parte, y en idéntica línea de argumentación, la Comisión de las Comunidades Europeas, en el 2001, y en el marco de uno de los programas de investigación y desarrollo promovidos por aquella organización, señalaba que:

"...es preciso mejorar nuestros conocimientos sobre la incidencia de la responsabilidad social de las empresas en sus resultados económicos y realizar estudios adicionales al respecto. Éste es un ámbito de investigación en el que

²³³ Sin embargo, una de las debilidades que presenta el instrumento analizado consiste, según lo han expresado estudiosos, consultores, especialistas y los mismos adherentes al Pacto Mundial, consiste en la ausencia de mecanismos de monitoreo, seguimiento y evaluación de los principios allí consagrados, lo cual, sin duda, lesiona la integridad y legitimidad del instrumento. Ahora bien, con el objeto de subsanar esta laguna procedimental, en la *Cumbre de Líderes de Global Compact* celebrada en Nueva York en el 2005, se aprobaron las llamadas -Normas de Integridad. Estas Normas exigen a los Países-miembro la presentación de un -Informe de Progreso, en el que se consignará el grado de cumplimiento alcanzado por los Estados con relación a los principios allí promulgados

²³⁴ Comisión de las Comunidades Europeas (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comunicación de la Comisión COM/ 366 final. Consejo de la Unión Europea, 2000 (p.12). Citado por DURÁN HERAS, Alicia (2009) Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa. Tesis doctoral. Universidad Carlos III de Madrid (pp. 3-4).

podrían colaborar las empresas, las autoridades públicas y las instituciones académicas, labor que podrían apoyar los programas marco de investigación y desarrollo tecnológico.”

► Global Reporting Initiative (GRI)

La misión institucional de la Global Reporting Initiative (GRI)²³⁵ consiste en diseñar, desarrollar, promover y difundir a escala mundial las Guías del Informe de Sustentabilidad (Sustainability Reporting Guidelines) o Balance Social, en la Argentina, según una expresión local²³⁶. El informe de sustentabilidad emitido por una empresa, organización, institución, organismo, etc., debe estructurarse, según lo establecido en el GRI, en torno a tres ejes o dimensiones, también llamada triple bottom line (Alonso & Mosley, 1999; Senge, 2001; ISO, 2004; Durán Heras, 2005 & Gaete Quezada, 2013)²³⁷. Son éstas: (i) económica, (ii) social y (iii) medioambiental. Dichos reportes son emitidos por las empresas a un título voluntario. Esta iniciativa, observa Durán Heras (2005)²³⁸, basada en la triple bottom line, con aplicación a cualquier modalidad organizacional, surgió en 1997, en el marco del Programa de Medioambiente de las Naciones Unidas (PNUMA) y de la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES). Desde el año 2002, la Global Reporting Initiative, se transformó en una organización independiente.

Arroyo y Suárez (2006)²³⁹, observan que durante los años noventa se confeccionaron y desarrollaron diversos estándares, protocolos de implementación de RSE, de rendición de cuentas, sistemas de medición, normas, etc., sobre el comportamiento socialmente responsable de las empresas y, con particular impacto, en lo que concierne a los reportes de responsabilidad social, y el llamado *reporte de*

²³⁵ GRI, (2002). *Sustainability Reporting Guidelines*

²³⁶ A partir del 2005, como consecuencia de la estandarización de procesos y terminologías originados en el campo de la RSE a nivel internacional, comenzó a utilizarse la expresión: *Reporte Social* o *Informe de Sustentabilidad* (Sostenibilidad), en lugar de Balance Social, aunque, en la actualidad suelen utilizarse indistintamente. Vid: LEIDI, Pablo; LANGLOIS, Alejandro, FRANCO, Valeria & LÓPEZ CLAPER, Anabella (2010) Reportes de Sustentabilidad en Argentina. Lecciones & Aprendizajes. WP. Comunicarse (p.7). Buenos Aires. www.comunicarseweb.com.ar.

²³⁷ ALONSO, J. A.; MOSLEY, P. (Ed.) (1999). *La eficacia de la cooperación internacional al desarrollo: evaluación de la ayuda*. Civitas: Madrid. SENGE, P. (2001) *Innovating our way to the next industrial revolution*. *MIT Sloan Management Review* 42 (2): 24-38. ISO Advisory Group on Social Responsibility (2004). Working Report on Social Responsibility. April 30. For submission to de ISO Technical Management Board. DURÁN HERAS, Alicia (2005) *Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa*. Tesis doctoral. Universidad Carlos III de Madrid & GAETE QUEZADA, Ricardo (2013) *Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso*. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid

²³⁸ *Op. Cit.* p 124

²³⁹ ARROYO, Gonzalo & SUÁREZ, Andrés (2006). *Responsabilidad Social Corporativa: Una mirada Global*, WP. Santiago de Chile: Universidad Alberto Hurtado

sustentabilidad, por medio de los cuales, las empresas rinden cuentas a sus stakeholders y a la sociedad en su conjunto de lo actuado en esa materia.

Las guías GRI (Global Reporting Initiative Guidelines), agrega Durán Heras (2005), suministran las directrices y parámetros que deben ser tenidos en cuenta toda vez que una empresa, organización, institución, deba elaborar un reporte de sostenibilidad destinado a sus stakeholders y, al mismo tiempo, el marco normativo y conceptual a cuyo arreglo dichos reportes deben ser leídos e interpretados.

Otras de las características de los reportes de sostenibilidad es su naturaleza colaborativa, es decir, la participación en ellos de los stakeholders y de todas las partes interesadas, tanto internas como externas, lo cual, le confiere a dicho reporte una mayor legitimidad. Puede decirse que las guías GRI, han venido a establecer una estandarización, no sólo en lo formal y procedimental, sino también en lo concerniente al contenido, criterios y parámetros de elaboración, alcanzando, gracias a ello, una norma común-consensuada. Gracias a ello, se ha logrado reducir significativamente los márgenes de distorsión, dispersión y sesgos que presentaban los reportes de sostenibilidad confeccionados con anterioridad a la estandarización llevada a cabo por dichas guías. Durante los años '90, se elaboraron unos 3.000 informes sin base en criterio, pauta, estándar o parámetro desde los cuales debían ser evaluados e interpretados. Por entre las ventajas derivadas de la estandarización citamos:

■ Ventajas de las guías GRI

- Fortalece la credibilidad y los vínculos de la empresa con sus stakeholders internos y externos.
- Permite identificar problemas relacionados con la socio-ambientalidad
- Favorece una visión de conjunto e integradora
- Incrementa los niveles de competitividad
- Agrega valor a las operaciones de la empresa y al proceso de negocio
- Favorece la innovación en el diseño de estrategias
- Garantiza un mayor nivel de transparencia y facilita los procesos de auditoría

► El libro verde

La Comisión de las Comunidades Europeas, dio a conocer en el año 2001 un documento conocido como *Libro Verde*²⁴⁰ 123 con el objeto de crear un marco de referencia europeo con arreglo al cual, se llevaran a cabo los procesos de implementación de la RSE en el sector empresarial de aquel continente. En este documento se establece un número de directrices de implementación y de gestión aplicables a los tres ámbitos de actuación de la RSE, tanto en el plano interno como en el externo: a) económico, b) social y c) ambiental

Dimensión interna:

- *Gestión de recursos humanos*: aprendizaje permanente, responsabilización de los trabajadores, mejora de la información en la empresa, mayor equilibrio con la vida familiar y el ocio, mayor diversidad de recursos humanos, igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa, seguridad en el lugar de trabajo, prácticas responsables de contratación no discriminatorias...
- *Salud y seguridad en el lugar de trabajo*: se insiste en el respeto no sólo a la legislación en materia de seguridad, sino en su importancia en toda la cadena de contratación, por las actividades realizadas por contratistas. Promoción de la prevención en materia de seguridad y de salud.
- *Adaptación al cambio*: las operaciones de reestructuración tras fusiones o adquisiciones, muchas veces no logran sus objetivos de reducción de costes. La causa fundamental es la falta de motivación de las plantillas. Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones. Conviene intentar evitar despidos innecesarios: información, diálogo, cooperación y asociación. Comprometerse con el desarrollo local.
- *Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales*: la disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes puede

²⁴⁰ COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comunicación de la Comisión

reducir el impacto sobre el medioambiente. Ahorro energético. Es decir, se produciría una situación *Win-win opportunities*, en la que ganan todos, las empresas y el entorno natural.-

Dimensión externa:

- *Comunidades locales*: integración de las empresas en su ámbito local, medioambiente, mercado local de factores... especialmente importante para las multinacionales el establecer relaciones positivas con la comunidad local. Se consideran como interlocutores a las autoridades públicas, y también a las ONG, entre otras asociaciones, defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medioambiente.
- *Socios comerciales, proveedores y consumidores*: buenas alianzas pero respetando la legislación sobre competencia, adquieren responsabilidad social suplementaria con toda la cadena de proveedores al subcontratar, tutoría de responsabilidad social de las grandes con las PYMES, aportación de capital riesgo para fomentar el tejido industrial, ofrecer calidad, seguridad, fiabilidad y servicio superiores les hará que consigan más beneficios.
- *Derechos Humanos (DH)*: sobre todo para multinacionales, con actividad en países con bajas exigencias en DH, los códigos de conducta de las empresas sobre todo para trabajar en países con violación de DH.

► Las directrices de la OCDE

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en el inicio de nuestro siglo, propuso un conjunto de reglas y principios voluntarios, es decir, no-vinculantes, destinados a enmarcar el comportamiento y la actuación de las corporaciones en la observación y respeto de los Derechos Humanos y fundamentales. Se trata de las llamadas Líneas Directrices para Empresas Multinacionales (2000)²⁴¹ y en las que se establecieron un total de 11 normas y principios de observación no-obligatoria con aplicación en diferentes materias concernientes, entre otras: el respeto de los derechos humanos; la contribución al progreso económico, social y medioambiental con miras a alcanzar un desarrollo

²⁴¹ OCDE (2000) *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. OCDE: París. <http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf>

sostenible; favorecer la generación y reproducción de las capacidades locales mediante la creación de formas de cooperación entre la empresa y la comunidad en la que opera, aunque no necesariamente acotada a una zona geográfica; favorecer, asimismo, la formación del capital humano, la participación de los empleados y trabajadores en el conocimiento y elaboración de las políticas empresariales, difusión entre los diferentes stakeholders de las directrices de la OCDE a fin de que éstos exijan a las corporaciones la observación de aquellas. Las líneas directrices, al igual que el Pacto Mundial y otros instrumentos de igual carácter, recogen los principios, valores y derechos, ya promulgados en sede internacional, tales como las numerosas Convenciones de la ONU, y otros instrumentos del SIHD (Sistema Interamericano de Protección de DDHH)²⁴², y del sistema europeo. Asimismo, en las líneas directrices se recogen algunas de las declaraciones internacionales más significativas desde el punto de vista de los derechos fundamentales, entre ellas: la Declaración de los principios y derechos fundamentales del trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 1998 o la Declaración sobre medio ambiente y desarrollo de Río de Janeiro de 1992. Sin embargo, observa Fernández (2005)²⁴³ aunque las líneas directrices de la OCDE se destinan a las corporaciones multinacionales y, con particular aplicación a sus filiales locales distribuidas a escala mundial, no exime de ellas a las pequeñas y medianas empresas. No obstante, y sin perjuicio que su destinatario sea el sector privado, los Estados deberán favorecer la replicación de estas directrices en el orden interno, observa Fernández (2005), y en tal sentido, modificar o promulgar leyes que le confieran a estas directrices las vías normativas que las vuelvan derecho aplicable en la jurisdicción interna de los Estados, lo que de otro modo, no pasará de ser una declaración de buenas intenciones.

La propuesta programática de este organismo internacional se dirige a enmarcar y orientar las operaciones de las corporaciones transnacionales con presencia de un gran número de países, frente a aquellos casos donde las normativas internas suelen colisionar con el Derecho Internacional, o bien éste no es aplicable, favoreciendo por esta vía la perpetración de prácticas claramente violatorias de los derechos humanos y laborales

²⁴² El Sistema Interamericano de Derechos Humanos (SIDH) es el sistema de promoción y protección de los derechos humanos en América. El sistema de protección está integrado por tres instancias: La Convención Americana, en tanto instrumento jurídico, la Comisión Interamericana y a la Corte Interamericana de Derechos Humanos

²⁴³ FERNÁNDEZ, Roberto (2005) Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Madrid: Thomson.

Puede decirse que las *Líneas directrices para empresas multinacionales* de la OCDE, se articulan, en el sentido descrito, con los principios de la RSE y se colocan en línea con los valores promovidas por ésta.

Hacia 2004, otorgándole continuidad a las Líneas, ya citadas, la OCDE dará a conocer en el año 2004 los llamados Principios de Gobierno Corporativo²⁴⁴, transformados luego en herramientas de gestión y actuación para las empresas que han decidido articular los postulados de la RSE a su proceso de negocio. Son éstos:

1	Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo.
2	Derechos de los accionistas
3	Tratamiento equitativo de los accionistas
4	Papel de los grupos de interés en el gobierno corporativo.
5	Divulgación de datos y transparencia
6	Las responsabilidades del Consejo.
	El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y a los accionistas. ¹²⁹

► La Norma SA 8000: 2001 / 2008

La Norma SA 8000, reviste un especial interés para nuestro estudio por cuanto regula las prácticas laborales en entornos de RSE y en conformidad, no sólo con el derecho interno sino con el derecho internacional y los convenios de la OIT.

La Norma SA800 fue creada por la *Social Accountability Internacional* (SAI) en el año 1997 y consiste en un sistema integral y verificable confeccionada por aquella

²⁴⁴ OCDE (2004 a) *Corporate Governance Principles*. OCDE (2004 b) *Principios de gobierno corporativo*. OCDE: París. OCDE (2006) *Estudio de casos sobre buen gobierno corporativo*. OCDE: París

organización y destinada a la auditoría de los estándares y parámetros laborales en contextos de RSE. La norma integra una serie de principios y requisitos básicos de cumplimiento obligatorio y progresivo para todas aquellas empresas que han decidido implementar un proceso de RSE.

La norma, en sus dos versiones (2001 y 2008), es íntegramente auditable y su transparencia y confiabilidad queda acreditada por cuanto el mecanismo de auditoría y certificación es llevado a cabo por terceros. La certificación obtenida posee una duración de tres años, transcurridos los cuales, la empresa deberá solicitar una nueva certificación, lo cual le exige a la empresa ingresar en un mecanismo de actualización permanente. La norma examina y evalúa el grado de cumplimiento de las empresas en contextos de RSE en materia de buenas prácticas laborales, condiciones de trabajo, seguridad, higiene, existencia de actos discriminatorios basados en el género, la edad, la condición física, la nacionalidad, u otra y, particularmente, la observancia por parte de la empresa del principio del desarrollo humano y de la promoción del empleado/trabajador en el interior de la organización (Durán Heras, 2005)²⁴⁵.

Según Morrós & Vidal (2005)²⁴⁶, el estándar SA 8000 *tiene por objetivo definir un conjunto de normas generales y auditables por una entidad externa sobre la protección de los derechos de los trabajadores*. Claramente, es posible reconocer en ello una visible incidencia de los sucesivos convenios de la OIT en la elaboración y estructuración de la presente norma, como así, el impacto ejercido en ella de no pocos instrumentos internacionales en materia de Derechos Humanos, tales como la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948 promulgada en sede de la ONU, como así también la Convención Americana de 1969, la Convención Internacional de los Derechos del Niño (CIDN), de 1989, y que, asimismo, se enlaza con todos aquellos instrumentos internacionales contra todas las formas de discriminación por motivos de género, edad, condición económica, física, u otra²⁴⁷.¹³² Asimismo, debe destacarse la fuerte impronta que han ejercido los principios postulados en los numerosos convenios promulgados por la OIT. Entre:

²⁴⁵ *Op. Cit.* p 124

²⁴⁶ *Op. Cit.* p 59

²⁴⁷ *Conferencia Mundial contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y las formas conexas de Intolerancia* (2001)

1	Convenios de la OIT 29 y 105 (trabajos forzados y esclavitud).
2	Convenio 87 de la OIT (Libertad de asociación).
3	Convenio 98 de la OIT (Derecho de negociación colectiva).
4	Convenios 100 y 111 de la OIT (igualdad de remuneración para hombres y mujeres que realizan trabajos de igual valor. Discriminación).
5	Convenio 135 OIT (Convenio sobre representantes de los trabajadores).
6	Convenio 138 y Recomendación 146 de la OIT (edad mínima y recomendación).
7	Convenio 155 y Recomendación 164 de la OIT (Seguridad y salud en el trabajo).
8	Convenio 159 de la OIT (Rehabilitación vocacional y empleo / personas discapacitadas).
9	Convenio 177 de la OIT (Trabajo doméstico).
10	Declaración Universal de los Derechos Humanos.
11	Convenio de las Naciones Unidas sobre los derechos de los niños.

Si bien existe una versión actualizada de la norma SA 8000 publicada en el 2008 que sustituye a la versión original del 2001, ésta, en cambio, continúa siendo la más utilizada y consultada. Ambas versiones, la del 2001 y la del 2008, incluyen nueve requerimientos relacionados con las prácticas laborales en las siguientes áreas:

1 ■ TRABAJO INFANTIL

La norma en sus dos versiones prohíbe expresamente el trabajo infantil. Asimismo, las empresas certificadas deberán asignar fondos para la educación de aquellos niños que, como consecuencia de la aplicación de la norma hubieran perdido su trabajo.

2 ■ TRABAJO FORZADO

La norma en sus dos versiones prohíbe expresamente el trabajo forzado tanto bajo formas manifiestas como encubiertas.

3 ■ HIGIENE Y SEGURIDAD

Las empresas deberán garantizar las condiciones de seguridad e higiene en los ámbitos de trabajo, adecuada ventilación, condiciones de circulación, desplazamientos en el interior de la planta, condiciones de salubridad, particularmente en aquellos casos donde el trabajador debe manipular residuos patológicos, sustancias tóxicas y/o contaminantes.

4 ■ LIBERTAD DE ASOCIACIÓN

Las empresas deberán observar los derechos de los trabajadores en lo concerniente a su libertad de asociación, de gestionar convenios colectivos, etc. y sin que ello genere represalias por parte del empleador.

5 ■ DISCRIMINACION

La norma en sus dos versiones prohíbe expresamente toda práctica discriminatoria ejercida contra el trabajador por razones de discapacidad, raza, nacionalidad, religión, género, orientación sexual, pertenencia a un sindicato o afiliación política.

6 ■ PRACTICAS DISCIPLINARIAS

Se prohíbe expresamente el castigo corporal, la coerción física o mental, el abuso verbal y toda forma de violencia, sea física, psicológica o institucional ejercida sobre los trabajadores.

7 ■ HORARIO DE TRABAJO

La semana laboral no podrá ser mayor a 48hs pudiendo adicionarse en ella hasta un máximo de 12hs extras remuneradas a una tarifa horaria especial y deberá incluirse, al menos, 1 día libre por semana.

8 ■ REMUNERACION

Los salarios deberán ajustarse a las remuneraciones básicas según las normas vigentes en cada país, y deberán cubrir suficientemente las necesidades básicas del trabajador y su grupo familiar, tales como vivienda, alimentación, salud, educación, esparcimiento y vestimenta.

9 ■ GESTIÓN

Define los procedimientos y mecanismos para la implementación y cumplimiento efectivo por parte de la alta dirección de la empresa de lo establecido en la norma SA-8000. Asimismo, obliga a la empresa a que defina e instrumente una política de RSE, particularmente la referida a las buenas prácticas laborales reguladas por dicha norma y que, tanto su implementación como aplicación sean debidamente comunicadas al personal mediante medios idóneos y accesibles. Y, asimismo, la empresa se obliga a dar cumplimiento estricto a los requerimientos establecidos en la norma, adaptando o modificando, si fuera necesario, su estructura organizacional y operativa pues, la empresa, no podrá en ningún caso fundar el incumplimiento de las obligaciones contraídas en razones de orden interno, sean de naturaleza administrativa, operacional u otra.

► La Norma SGE 21:2005 / La organización Forética

La organización Forética (Foro para la Evaluación de la Gestión ética) surgida en el seno de la Comunidad Europea en el año 1999 y formalizada en el 2000, a instancias del X Congreso de Empresas de Calidad, celebrado en la ciudad de Barcelona, es la respuesta institucional a las demandas comunitarias por la instauración de mecanismos y/ dispositivos que garanticen un mejoramiento continuo de la calidad de gestión, productos y servicios y por un comportamiento ético y sustentable de las empresas con relación a sus stakeholders, primarios y secundarios particularmente la comunidad²⁴⁸ y el cuidado ambiental.

La asociación Forética, en tanto organismo certificador y normalizador, ha elaborado un conjunto de normas, guías y documentos institucionales que conforman el llamado Sistema de Gestión Ética y Responsabilidad Social (SGE). Entre aquellos documentos, se encuentra pues, la norma SGE21. Dicha norma constituye el documento-marco de referencia con arreglo al cual se llevan a cabo los procesos de auditoría, evaluación y certificación de las empresas que operan con base en prácticas y programas de RSE. Y, al mismo tiempo, permite verificar el grado de cumplimiento y observación de los compromisos y obligaciones adquiridos por dichas empresas con relación a la norma bajo la cual enmarcan sus prácticas. Los estándares de la SGE2: 2005, ya consolidados, se aplican a todo tipo de empresa y sector, sea PyME, gran empresa, consorcios, clusters, etc.

La norma se estructura en torno a nueve áreas, llamadas Áreas de Gestión. Son estas:

- 1 Alta dirección
- 2 Clientes
- 3 Proveedores y subcontratistas
- 4 Recursos humanos
- 5 Entorno social

²⁴⁸ El concepto de -comunidad en Europa, difiere sustancialmente del concepto de comunidad utilizado en América Latina. El primero deriva de la noción totalizadora y englobante de la llamada *gemeinschaft*, que comprende al conjunto de naciones europeas y, en este sentido, la comunidad, según esta concepción, posee un carácter universal. El segundo, en cambio, posee un matiz particularista y regional y, en este caso, su se restringe al municipio, vecindad, etc. Esta diferencia de matices semánticos la veremos expresada en las diferentes concepciones jurídico-políticas del Derecho Comunitario Europeo y del Derecho de la Integración latinoamericano, el cual, no se estructura con base en un concepto de comunidad universal sino, desde una visión regionalista. Vid. MIDÓN, Mario, A. (1998) Derecho de la Integración. Aspectos institucionales del Mercosur. Buenos Aires: Rubinzal Culzoni (p. 27). MOYA DOMÍNGUEZ, María, Teresa (2006) Derecho de la Integración. Mercosur: Instituciones y fuentes. Unión Europea y Comunidad Andina: Estudio comparado. Buenos Aires : Ediar (pp. 124-127) & PIZZOLO, Calogero (2010) Derecho e integración regional: Comunidad Andina, Mercosur, CICA y Unión Europea. Buenos Aires: Ediar (pp. 981-983).

- 6 Entorno ambiental
- 7 Inversores
- 8 Competencia
- 9 Administradores competentes

Cada una de las nueve áreas de incumbencia de la norma, evalúa los comportamientos y las prácticas de la empresa con relación a ellas, y el nivel ético alcanzado en su cumplimiento.

Estas nueve áreas para evaluar los niveles éticos y de responsabilidad social en la gestión de una organización, buscan reflejar el compromiso social de la organización para la aplicación de los valores éticos estipulados en la Norma, tratando de analizar las relaciones laborales establecidas por la legislación de cada país desde una perspectiva más humana.

► **La Norma SGE 21:2005 / La organización Forética**

Luego de un extenso y extenuante proceso de análisis, la secretaría de la ISO propuso la creación de un nuevo estándar de aplicación internacional, plasmado en la llamada Guía ISO-26000:2010 de Responsabilidad social (RS). Nótese que en la nomenclatura de la Norma se ha suprimido el término *corporativa y empresarial*, quedando reducida a la expresión *Responsabilidad Social*, decisión ésta que, según creemos, responde a dos motivos: (i) promover la Responsabilidad Social como un paradigma de gestión aplicable a cualquier organización, institución, asociación, o agencia, sea que pertenezca al sector público o privado y (ii), homogeneizar los procesos de implementación y gestión a partir de una serie de principios de aplicación común. Desde una perspectiva de política pública, un estándar internacional constituye un parámetro y un marco bajo el cual deben supeditarse las acciones de la RSE, y será deseable y útil en la medida que facilite la instrumentación de las acciones de RS.

La ISO 26000 presenta la siguiente estructura:

1. Objetivo y Campo de aplicación
2. Términos y definiciones
3. Comprender la Responsabilidad Social

4. Principios de la Responsabilidad Social
5. Reconocer la Responsabilidad Social e Involucrarse con las partes interesadas
6. Orientación sobre Materias Fundamentales de Responsabilidad Social
7. Orientación sobre la Integración de la Responsabilidad Social en toda la Organización

Y se establece, asimismo, un total de **siete principios**. Son éstos:

PRINCIPIO 1: Rendición de cuentas

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

PRINCIPIO 2: Transparencia

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

PRINCIPIO 3: Comportamiento ético

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

PRINCIPIO 4: Respeto a los intereses de las parte interesadas

Consiste en que una Organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas. Aún y cuando los objetivos de la Organización podrían limitarse solo a sus dueños y socios, clientes o integrantes, otros individuos o grupos, también podrían tener derechos, reclamaciones o intereses específicos

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

PRINCIPIO 5: Respeto al principio de legalidad:

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

PRINCIPIO 6: Respeto a la norma internacional de comportamiento

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

PRINCIPIO 7: Respeto a los derechos humanos

Consiste en que una Organización debería respetar los derechos humanos y reconocer tanto su importancia como su universalidad. Una Organización debería promover el respeto de los derechos humanos y evitar beneficiarse de esas situaciones cuando la ley o su implementación no proporcionen la protección adecuada.

ANEXO II

EL ESTADO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN AMÉRICA LATINA. ESTUDIOS FORUM EMPRESA 2009 & 2011

Premisa. Entre los años 2007 y 2011, investigadores convocados por la red FORUM EMPRESA, llevaron a cabo dos estudios cuantitativos destinados a evaluar el estado del arte de la RSE en América Latina a partir de una doble aproximación: (i) »Niveles de RSE« y (ii), »Dimensiones de la RSE«. Ambas investigaciones, la publicada en el año 2009: El estado de la Responsabilidad Social Empresarial bajo la mirada de ejecutivos de empresas de Latinoamérica²⁴⁹, como así, la publicada en el 2011: El Estado de la Responsabilidad Social Empresaria en América Latina. Percepciones de consumidores y ejecutivos de empresas²⁵⁰, han suministrado valiosísimos elementos de análisis e inteligibilidad del fenómeno habilitando, gracias a ello, nuevos y fecundos campos de estudio que los ha convertido en literatura de consulta obligada para los estudiosos e investigadores.

RSE: Nivel / Dimensión

Nivel: Bajo la expresión *nivel de RSE*, se designa al promedio de los promedios de las dimensiones analizadas en el estudio. Esta variable permite determinar el *grado* de realización de la RSE alcanzado por la empresa a partir de la combinación de determinados componentes (dimensiones), según la percepción de los ejecutivos, en el caso del estudio del 2009, y la de éstos y los consumidores en el estudio actual.

Dimensión: La *dimensión de la RSE*, en cambio, consiste en las materias fundamentales y asuntos relacionados que configuran la práctica misma de la RSE. Para ambos estudios, 2009 y 2011, se han tenido en cuenta las recomendaciones efectuadas por la ISO 26000:2010, en las que se identifican un total de 7 dimensiones (o materias fundamentales)²⁵¹ y los asuntos (o cuestiones) asociados a

²⁴⁹ KOWSZYK Yanina; DELFOSSE, Damien; HUEPE, David & MARTÍNEZ, Luis (2009) *Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina bajo la mirada de ejecutivos de empresas*. Chile: Forum Empresa

²⁵⁰ KOWSZYK, Yanina; COVARRUBIAS, Andrés & GARCÍA, Laura (2011) *El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina 2011. Percepciones de consumidores y ejecutivos de empresas*. RED FORUM EMPRESA.

El documento se halla disponible para su consulta en:

www.compromisorse.com/upload/estudios/000/172/estadorse2011libro.pdf Kowszyk, Covarrubias & García (2011)

²⁵¹ En el capítulo 6 del borrador de la norma, ISO/DIS 26000 (2009) se consignan las materias fundamentales de la RSE y los asuntos asociados a éstas. Las materias a partir de las cuales se estructura de la RSE que enumera el documento son las siguientes:

éstas. La encuesta se administró por medio de un cuestionario-on-line elaborado a partir de cinco dimensiones fundamentales extraídas de la norma ISO 26000:2010²⁵², y para lo cual se tuvo en cuenta, en primer lugar: (i) su relevancia y funcionalidad con la cultura organizacional y empresarial latinoamericana y, en segundo lugar (ii) la capacidad de estas dimensiones, según la opinión de los expertos, para articular suficientemente los aspectos relacionados con la práctica de la RSE en la región. A continuación, se comparan las dimensiones de la RSE utilizadas en los estudios del 2009 y el 2011, respectivamente. Son éstas:

► Dimensiones (2009)		► Dimensiones (2011)	
(i)	Medio ambiente	(i)	Medio ambiente
(ii)	Consumidores y usuarios	(ii)	Consumidores o usuarios
(iii)	Relaciones con la comunidad	(iii)	Relación con la comunidad
(iv)	Relaciones con Trabajadores	(iv)	Relación con los trabajadores
(v)	Medidas anti corrupción	(v)	Toma de decisiones y transparencia
(vi)	Gobierno Corporativo		
(vii)	Expectativas a futuro		

Estudios 2009 & 2011

Los estudios 2009 y 2011 llevados a cabo por Forum Empresa deben ser abordados conjuntamente dado que uno y otro son complementarios y su virtud e interés para los investigadores y estudiosos reside en el hecho de haber expuesto un estado del problema a través de las mutaciones que éste experimentó a lo largo de cuatro años, lo cual, entre otras cosas, ha permitido identificar tendencias, continuidades, rupturas, etc. Ahora bien, analizados ambos desde una perspectiva comparativa, se advierte que el estudio del 2011, respecto de su antecesor, ha ampliado el universo muestral al haber incorporado la mirada de los consumidores en su carácter de *informantes-clave*. En efecto, la percepción del consumidor con relación al producto o servicio, usualmente soslayada, reviste una importancia

(i) Gobernanza (gerenciamiento) de la organización; (ii) Derechos Humanos; (iii) Prácticas laborales; (iv) medioambiente; (v) prácticas justas (legítimas) de operación (vi) asuntos de consumidores; y (vii) participación activa y desarrollo de la comunidad

²⁵² ISO (por sus siglas en inglés) conocida como Organización Internacional de Normalización, es una asociación internacional integrada por 163 organismos nacionales de normalización con sede en países industrializados, en desarrollo y en transición. ISO posee un repositorio conformado por casi 19.000 normas de calidad y, asimismo, brinda asesoramiento técnico en materia de procedimientos, metodologías, técnicas de implementación y aplicación de las normas elaboradas por el organismo internacional, como así, el otorgamiento de certificaciones a aquellos Estados, empresas y organizaciones que hubieran decidido implementar dichas normas. Los ámbitos de incumbencia de las normas ISO, se relacionan con los tres niveles o dimensiones del desarrollo sostenible: económico, ambiental y social. En el dominio de la Responsabilidad Social Empresarial, el instituto ISO elaboró la NORMA ISO- DIS 26000 / ISO/TMB WG SR (2009) *Guía sobre Responsabilidad Social*, publicada en el año 2010. Los parámetros utilizados en los estudios llevados a cabo por la red FORUM EMPRESA, 2009 y 2011, fueron extraídos del cap. 6 del borrador de la norma ISO 26000:2009. La versión final de la norma puede consultarse en: http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf

decisiva en el sentido que el «ciudadano/ cliente/consumidor/ usuario» ocupa el centro en aquel triángulo del servicio, tal como fuera definido por Albrecht (1992)²⁵³. Y, asimismo, es quien, en última instancia, pone a prueba la consistencia de la cadena de valor de una empresa toda vez que el «ciudadano/cliente/consumidor/ usuario» toma contacto con el producto/servicio en aquel momento privilegiado de la relación empresa/cliente que Carlzon (1991)²⁵⁴ ha popularizado bajo la expresión *momento de la verdad*. Y, ha sido en el sentido ya descrito que la incorporación de la mirada de los consumidores en el estudio del 2011 ha sido fecunda en más de un título ya que, gracias a ello, se han podido constatar brechas significativas entre la percepción de los consumidores y la de los ejecutivos y, asimismo, algunas diferencias cualitativas entre los encuestados. Con respecto al análisis de la percepción de la RSE, debe decirse que ésta, en tanto *representación social* (Jodelet, 1989)²⁵⁵, reviste una importancia decisiva en los procesos de instauración cultural y social de esta práctica en el sector empresarial latinoamericano y, acaso, su agente más activo, por cuanto las percepciones de los usuarios y ejecutivos, en tanto representaciones sociales, son portadoras de determinados valores, supuestos genéricos, expectativas, etc., con capacidad y eficacia transformadora sobre el objeto de la representación. Por ello, entre las metas del estudio llevado a cabo en el 2011, se ha priorizado, en primer lugar, el análisis de la percepción de los sujetos expertos e informantes-clave, 145 en tanto dicha percepción condiciona las prácticas, los diagnósticos, los alcances, las expectativas, los resultados y, es la que, en última instancia, orienta la direccionalidad del proceso que la implementa

²⁵³ ALBRECHT Karl (1992) *Servicio al cliente interno*. Buenos Aires: Paidós

²⁵⁴ El autor, partiendo de los aportes de Albrecht (1992), define el «momento de la verdad» como [...] cualquier situación en la que el ciudadano-usuario se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su gestión [...] Vid: CARLZON, Jean (1991) *Momento de la verdad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

²⁵⁵ Jodelet (1989), define a las representaciones sociales como : —Una forma de conocimiento socialmente elaborado y compartido que posee un alcance práctico y concurre a la construcción de una realidad común a un conjunto social [...] Se acepta que las representaciones sociales, en tanto que sistemas de interpretación que rigen nuestra relación, al mundo y a las demás personas, orientan y organizan las conductas y la comunicación social. Vid: JODELET, J. (1989) *Les représentations sociales*. París: Press Universitaire de France (p.11)

Ficha técnica: Estudio 2009 / 2011

► Ficha técnica / Estudio 2009	
Concepto	Descripción
Metodología	Cuantitativa
Diseño del estudio	No experimental / correlacional / longitudinal
Ambito geográfico	15 países de América Latina
Técnica de recolección de datos	Encuesta auto aplicada vía internet
Población	Ejecutivos de empresas de América Latina
Fecha de recolección de datos	Junio / julio del 2009
Técnica de muestreo	No probabilística por accesibilidad
Muestra	529 empresas o grupos empresariales

► Ficha técnica / Estudio 2011	
Concepto	Descripción
Metodología	Cuantitativa
Diseño del estudio	No experimental / correlacional / longitudinal
Ambito geográfico	17 países de América Latina
Técnica de recolección de datos	Encuesta auto aplicada vía internet
Población	Ejecutivos y consumidores de América Latina
Fecha de recolección de datos	Desde el 1 /08/ 2011 al 15/09/2011
Técnica de muestreo	No probabilística por accesibilidad
Muestra	3.206 casos: 1.279 ejecutivos y 1.927 consumidores

El cotejo entre las percepciones de los consumidores y de los ejecutivos, pudo constatar una diferencia de opiniones entre estos. En el tópico «Preferencia por productos socialmente responsables»: un 33% de los consumidores se muestra dispuesto a pagar un precio más elevado por aquellos servicios o productos elaborados con base en criterios de responsabilidad social y ambiental; mientras que los ejecutivos, por su parte (66%), desestiman esa posibilidad y consideran que tales criterios no son percibidos en términos de *valor agregado* por parte de los consumidores. El estudio concluye que, si bien en Latinoamérica se constata una actitud proclive hacia el consumo de productos socialmente responsables, ésta no es representativa del conjunto de los consumidores.

Con respecto a las posibilidades de desarrollo y expansión de las prácticas de RSE en la región, un 30 % de los ejecutivos percibe al Estado como el principal obstáculo a la expansión de dicha práctica, siendo que un 25% de ellos lo relaciona con la ausencia de un marco normativo, mientras que un 13 %, en cambio, lo vincula a la fuerte presión fiscal que, en este sentido, opera como un factor disuasivo. Por su

parte, los consumidores, perciben que el mayor obstáculo a la expansión de la RSE se origina en el sector privado.

La necesidad de un estudio sistemático sobre el estado de la RSE en América Latina queda justificada, según Corral (2007)²⁵⁶, en razón de que la microempresa (PyME) en la región representa cerca de un 90 % del tejido empresarial, según se lo ha podido constatar en los estudios practicados en los cinco países evaluados: Bolivia, Ecuador, Colombia, México y Perú²⁵⁷. Sin embargo, sin perjuicio de su innegable gravitación económica y social, en la mayor parte de los países, no existe sino, una instrumentación deficiente o parcial de políticas de promoción para el sector. Los autores del estudio citado, observan que, no obstante la significativa incidencia de la PyME en la cadena de producción de bienes y servicios, no existe aún en este sector, programas sistemáticos de capacitación y acceso a la información técnica y especializada lo cual, sin duda, favorece la informalidad en el sector (OIT, 2005)²⁵⁸, la marginalización de la actividad y una desprofesionalización creciente como resultado de una escasa calificación técnica de sus cuadros gerenciales, empleados y trabajadores. Este fenómeno, por sí mismo, constituye un obstáculo al desarrollo y la expansión de la RSE en el sentido de *restar* valor a las cadenas productivas. Asimismo, la gran diversidad económica, organizacional, de fines, objetos, etc., que presenta la PyME en la región, obliga a diseñar políticas *focalizadas* y *sectorizadas* no siempre exitosas y con escaso o nulo impacto en las problemáticas, en razón pues, de su misma diversidad. En efecto, esta heterogeneidad ha determinado que los organismos públicos de Colombia, El Salvador y Perú, con relación al estado descrito, idearan diferentes herramientas de análisis e inteligibilidad destinadas a la identificación de las problemáticas que afectan al sector. En atención a ello, el vasto conglomerado conformado por la PyME, ha sido categorizado en dos grandes grupos o niveles: (a) Micro-empresas

²⁵⁶ *Op. Cit.* p. 39

²⁵⁷ El estudio corresponde a una investigación de campo llevada a cabo por la consultora IKEI, aquí citada, y se encuentra disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1580927>

²⁵⁸ Un informe publicado por la OIT en el 2005, aquí citado, revela que la informalidad del sector micro-empresario en América Latina, medida durante los períodos 2002 / 2004, representaba un 60% del PIB. Dicha informalidad, si bien puede ser considerado un fenómeno regional, sus manifestaciones difieren según los países y las culturas. Por ejemplo, en los países andinos y en las zonas rurales, los indicadores de informalidad microempresarial más frecuentes se relacionan con el uso de tecnologías ancestrales, mientras que, en las zonas urbanas, la informalidad se manifiesta por medio de la escasa capacitación y calificación laboral de sus trabajadores, empleados y directivos, mientras que desde el punto de vista productivo, el rasgo más frecuente, en cambio, se manifiesta en la altísima integración vertical del producto y en el uso de tecnologías obsoletas. Desde el punto de vista organizacional, se constata una marcada estructura familiar, empleo no remunerado y no declarado, precarización laboral, alta rotación en los puestos de trabajo, etc. Vid. OIT- Oficina Regional para América Latina y El Caribe (2005) *Panorama Laboral 2005*. Lima

de subsistencia y (b) Micro-empresas de acumulación o desarrollo, y, a su vez, éstas últimas, según la naturaleza de la acumulación, han sido subdivididas en: (b.1.) acumulación simple y, (b.2.) en acumulación ampliada. Esta categorización, en modo alguno debe ser interpretada como una calificación o un juicio de valor acerca de la empresa sino, antes bien, como un instrumento de evaluación y diagnóstico de la problemática y, con base en la cual, se distribuyan y afecten los recursos técnicos y financieros según el mapa de las necesidades detectadas.

La RSE en el sector PyME (micro-empresa)

Con respecto a la RSE, en términos generales, observa el informe, 150 no se ha constatado una clara consciencia con respecto a la RSE, su alcance, sus prácticas, su necesidad, sus condiciones de implementación, etc.

Desde el punto de vista de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), el estudio pudo constatar que la mayoría de las micro-empresas latinoamericanas pertenecientes a la categoría de acumulación-simple y acumulación ampliada, si bien es frecuente la instrumentación de prácticas relacionadas con la RSE, éstas suelen ser asistemáticas, esporádicas, desprendidas de todo enfoque de sistema y, asimismo, traducen un conocimiento muy precario de su concepto.

Las prioridades de los programas de la RSE instrumentados por las PyME latinoamericanas, se aplican, en grado decreciente, en tres áreas o vertientes. En primer lugar, los dos sectores privilegiados que concentra el mayor número de acciones de la RSE (ocho empresas de cada diez), están orientados a la promoción y satisfacción del cliente interno (RSE interna) y al sector medioambiental. El estudio reveló que en el 80% los casos analizados, las acciones medioambientales poseen un doble objetivo: (i) reducir costos de producción y (ii) minimizar los impactos generados por la propia actividad industrial. Mientras que, en tercer lugar, y en un grado menor (dos de cada diez), se orientan hacia la comunidad (vertiente externa).

Con respecto a las actividades de RSE instrumentadas por las PyME latinoamericanas, y analizadas, no ya desde la acción misma, sino desde sus racionalidades de base y marco de fundamentación, se ha constatado que, en el 80% de los casos, dichas acciones se motivan en el principio de maximización de

beneficios y obtención de ganancias siendo que, las acciones de la RSE, no son sino su instrumento. Por ejemplo, en el caso de las acciones de RSE internas dirigidas a los empleados y trabajadores, tales como: aplicación de mejoras salariales, programas de incentivos, premios a la producción, etc., el propósito último de éstas se orientaba a maximizar los niveles de rendimiento y productividad de la empresa y, en modo alguno, se inscribían en el respeto de los derechos fundamentales del empleado o en el marco de una mejoramiento de la calidad de vida.

Idéntico escenario se ha planteado en el caso de las acciones de RSE orientadas al cuidado ambiental, las cuales, según su pudo constatar, se motivaban mucho más en la reducción de costos y en la evitación de conflictos judiciales que en una conciencia socioambiental. En lo concerniente a las acciones externas de RSE, es decir, las acciones orientadas hacia la comunidad, y que representan el porcentual más bajo de las empresas analizadas (2 empresas de cada diez), éstas quedaban inscritas en el paradigma asistencialista. Las acciones más frecuentes consistían en provisión de bienes y servicios a centros de ayuda comunitarios, comedores escolares, centros sanitarios, etc. y, sólo en casos muy excepcionales, las acciones podían incluir una ayuda económica. Dichas acciones, prosigue el informe, se caracterizaban por su frecuencia irregular, meramente circunstancial, y solo en un 15% de los casos formaban parte de los objetivos y de la misión empresarial. Y, al igual que en los casos anteriores, las acciones se dirigían a obtener beneficios secundarios, promocionales, o bien, orientados a construir e instalar una imagen corporativa asociada a la asistencia comunitaria.

Puede decirse que el modelo de RSE dominante en el escenario regional y que, también aplica al escenario argentino, se inscribe en un paradigma asistencialista, basado en acciones esporádicas, ocasionales, mucho más motivadas en la maximización de beneficios que en una toma de conciencia y responsabilización de los impactos que las empresas ejercen sobre el medio ambiente y sobre la comunidad como resultado de sus actividades. El número de empresas y microempresas en la región que ha incorporado la RSE, no ya anclada en el paradigma asistencialista, sino en términos de proceso y formando parte de los objetivos estratégicos y la misión empresarial, es aún muy exiguo. La escasa inserción de la RSE concebida como un conjunto de obligaciones de la empresa con respecto a la comunidad y a las partes interesadas no resulta sólo de causas

intrínsecas al sector, sino de una combinación de factores *macro* y *micro*, entre ellos: (i) la ausencia de un escenario proclive a la RSE, (ii) la escasa o nula instrumentación de políticas de Estado dirigidas a la promoción del sector, (iii) debilidad de los marcos regulatorios, (iv) alta selectividad y falta de transparencia en el régimen de las contrataciones públicas, (v) escasa formalización y profesionalización del sector, etc.

Es de esperar, que el ansiado proceso de recalificación profesional y formalización del sector genere las condiciones y viabilidades necesarias a fin de desencadenar en la región verdaderos procesos de RSE, sustentables a lo largo del tiempo y anclados, no ya en un modelo asistencialista sino en una verdadera toma de consciencia con respecto a la doble misión que debe asumir la empresa, económica y social y cuyo cumplimiento la comunidad le ha encomendado.

ANEXO III

IMPLEMENTACIÓN DE LA RSE-INTERNA EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO

Como es sabido, la RSE de tipo-interno, ha sido definida como aquella actividad de aplicación interna dirigida a los llamados stakeholders internos o primarios, entre ellos: accionistas, proveedores, clientes/consumidores y los empleados/trabajadores, siendo sobre éstos últimos en quienes se ha basado esta tesis doctoral.

La encuesta ha analizado el grado de implementación y comportamiento de cuatro indicadores o dimensiones que integran la RSE de tipo-interno con foco en los empleados/trabajadores consideradas paradigmáticas de la implementación de políticas laborales en contextos de RSE. Son éstas: (i) salud y prevención de riesgos laborales; (ii) formación-capacitación del personal; (iii) salarios y beneficios sociales y, (iv) igualdad y jornada laboral.

A continuación se consignan los contenidos de cada una de estas áreas, tal como fueran definidas por la Guía de aprendizaje sobre la implementación de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en pequeñas y medianas empresas (2009)²⁵⁹, con base en estándares y normas internacionales.

(i) Salud y prevención de riesgos laborales.

La salud y seguridad laboral constituye el área de mayor prioridad y consiste en la instrumentación de medidas, acciones, estrategias y políticas destinadas a prevenir accidentes de trabajo, siniestros y las llamadas enfermedades ocupacionales, entre ellas, las relacionadas con determinadas posturas, o las que se contraen como consecuencia del tratamiento o manipulación de sustancias tóxicas, peligrosas o contaminantes. Para ello, la empresa deberá implementar una serie de mejoras estructurales, edilicias, u otras, destinadas a favorecer la accesibilidad al lugar de trabajo, como así, su permanencia en un entorno seguro, estable, libre de contaminación, o bien, proveyendo a los trabajadores la protección necesaria a ese objeto. Las medidas que las empresas deben implementar en materia de seguridad, salud y prevención de riesgos laborales han sido establecidas por la

²⁵⁹ SHEPHERD, Daniel & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) (2009) *Guía de aprendizaje sobre la implementación de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en pequeñas y medianas empresas*. Miami: Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo (p. 131).

norma OHSAS 18001: 2007 creada por el British Standards Institute en 1999²⁶⁰.157

(ii) Formación-capacitación del personal

La formación de los trabajadores es un elemento clave, no sólo de la gestión del personal en un contexto de RSE de tipo-interno, sino como un medio de obtener un mejoramiento sustentable en la calidad de los procesos internos de la empresa y al mismo tiempo, un medio idóneo que redunde en un incremento de los niveles de compromiso y empoderamiento por parte de los empleados/trabajadores con relación a la empresa, y asimismo, de la satisfacción laboral.

(iii) Salarios y beneficios sociales

Los trabajadores deben recibir una remuneración que garantice un nivel de vida digno capaz de satisfacer las necesidades básicas de una familia, tales como alimentación, salud, vivienda, educación, transporte, vestimenta, esparcimiento, vacaciones, etc. Esta remuneración no podrá ser disminuida en sus montos ni retenida o condicionada en razón de su carácter alimentario. Asimismo, el salario se compone de un monto básico el cual, en ningún caso, podrá ser inferior a la suma que la legislación de cada país haya establecido como base remunerativa mínima.

(iv) Igualdad y jornada laboral

En este parámetro se combinan dos dimensiones: a) igualdad y b) jornada laboral

a) Igualdad:

Bajo esta categoría se designa a la *diversidad e igualdad de oportunidades* y pertenece, según el documento elaborado por el BID(2009)²⁶¹, a la llamada dimensión social de la RSE. La categoría de igualdad en un contexto de RSE de tipo-interno, se aplica a los siguientes conceptos: equiparación de género; autonomía de la mujer; no-discriminación por motivos de género, edad, nacionalidad, creencia, condición física o económica, etc.; goce de derechos fundamentales en un plano de

²⁶⁰ Las normas OHSAS 18000:2007 constituyen un conjunto de estándares internacionales no- vinculantes relacionados con la preservación de la salud, la prevención de accidentes y la seguridad laboral publicados por el British Standard Institute

²⁶¹ SHEPHERD, Daniel & PEINADO-VARA, Estrella (eds.) (2009) *Guía de aprendizaje sobre la implementación de RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL en pequeñas y medianas empresas*. Miami: Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo (pp. 500-502)

igualdad; equiparación de oportunidades laborales y profesionales para el hombre y la mujer; una misma remuneración para el hombre y la mujer (Convenio de la OIT sobre la igualdad de remuneración, 1951); igualdad de acceso a los beneficios sociales e igualdad de acceso a la justicia.

b) Jornada laboral

La jornada laboral no podrá extenderse más allá de 8 horas diarias y hasta un máximo de 48 horas semanales distribuidas según el tipo de trabajo, condiciones de salubridad, entorno o contexto en el que se lleva a cabo, etc., y hasta un límite de 12 horas extras por semana remuneradas al doble de la tarifa del horario normal.

En un contexto de RSE de tipo-interna, la jornada diaria o mensual de trabajo deberá supeditarse al principio de *equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar* con el objeto de que ésta última no se vea postergada como consecuencia de una vida laboral exigente e intensa. En atención a ello, los horarios laborales deberán exhibir suficiente flexibilidad a fin de darle cumplimiento a tareas tales como el cuidado de hijos u cónyuges frente a situaciones de enfermedad o accidentes o cualquier otra circunstancia en que la presencia del padre o la madre resulte indispensable.

ANEXO IV

**EL INFORME DE LA RSE EN LA ARGENTINA ELABORADO POR EL
CRONISTA COMERCIAL (2011)**

El estudio se llevó a cabo entre los años 2010/2011, elaborado por el matutino El Cronista Comercial, bajo la dirección de José del Río²⁶², y pudo captar el estado de avance actual de la RSE, tanto en lo que concierne a su conceptualización como a sus prácticas. Para ello, se seleccionaron 105 empresas representativas de los sectores: servicios e industria (manufacturera, metalmeccánica, bioquímica, tecnológicas, alimenticias, etc.) y se les administró a los Gerentes de Responsabilidad Corporativa, Gerentes ejecutivos, CEO's, etc. de cada una de las empresas, un breve cuestionario integrado por dos preguntas:

1. ¿Cuáles son los principales programas de RSE de su empresa, actividades o causas que apoya?
2. ¿Cómo ve la responsabilidad social en la Argentina y cómo califica su situación?
Califique de 1 a 10.

Nº	Empresa	Nº	Empresa
1	Accenture	53	Loma Negra
2	Acindar Grupo Arcelor Mittal	54	London Supply Group
3	Adecco Argentina	55	Manpower
4	América TV	56	Mapfre
5	American Express	57	Mars (Cono Sur)
6	Arcor	58	Mastellone Hermanos
7	Arcos Dorados	59	MercadoLibre
8	Avon (Fundación Avon)	60	Mercedes-Benz
9	Banco Finansur	61	Merck Serono
10	Banco Galicia	62	Microsoft
11	Banco Hipotecario	63	Molinos
12	Barrick	64	Monsanto
13	BASF	65	Motorola Solutions
14	BBVA Banco Francés	66	Natura Cosméticos
15	Bodegas Norton	67	Nestlé
16	Boehringer Ingelheim	68	Nextel
17	Bridgestone	69	Nobleza Piccardo
18	Cablevisión	70	Nokia
19	Camuzzi Gas Pampeana y Camuzzi Gas del Sur	71	PepsiCo Alimentos

²⁶² El equipo, en esa oportunidad, estuvo integrado por los siguientes especialistas: Cecilia Amoedo, Maricruz Barcia, Laura Moreno, María Teresa Morresi, María Eugenia Pintos, Tristán Rodríguez Loredo y Manuel Torino

20	Carrefour	72	Pernod Ricard
21	CCU	73	Philips
22	Cervecería y Maltería Quilmes	74	Pirelli
23	Citibank Argentina	75	Praxair
24	Coca-Cola	76	PwC Argentina
25	Danone	77	Procter & Gamble
26	Deloitte	78	Prudential Seguros
27	Deutsche Bank	79	PSA Peugeot Citroën
28	DHL Exel Supply Chain	80	Rapsodia
29	DirecTV	81	Renault
30	Dow	82	Sabre Holdings
31	Duke Energy	83	Santander Río
32	Farm Frites Argentina	84	SAP
33	Farmacity	85	SC Johnson & Son
34	Ferrum	86	Sesa Select
35	Fiat	87	Shell
36	Ford	88	Siemens
37	GE	89	Staples
38	GlaxoSmithKline	90	Starbucks
39	Globant	91	Syngenta
40	General Motors de Argentina	92	Telecom Argentina
41	Grupo Los Grobo	93	Telefónica de Argentina
42	Grupo Sancor Seguros	94	Tersuave
43	IBM	95	Tetra Pak
44	Indra	96	Toyota
45	Intel	97	Unilever
46	Kimberly-Clark	98	UPS
47	Kraft Foods	99	Volkswagen
48	LAN	100	Walmart
49	La Caja de Ahorro y Seguro	101	Ymad
50	La Rural	102	YPF
51	Ledesma	103	Zurich
52	LoJack(Cono Sur)	104	3 M

► RESULTADOS

1	Accenture ► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) inclusión laboral de PcD, (ii) transferencia de tecnologías , (iii) acciones comunitarias con base en el voluntariado corporativo</p> <p>a) <i>Sin Barreras:</i> programa de inclusión laboral destinado a las Personas con Discapacidad a fin de que éstas desarrollen su potencial Corporativo</p> <p>b) <i>Probono:</i> promueve la ayuda a organizaciones de la sociedad civil, aportándoles bajo la modalidad <i>ad honorem</i> el <i>know how</i> de Accenture en tecnología, procesos y <i>best practices</i> con el objeto de mejorar sus procesos internos.</p> <p>c) <i>Green Office:</i> promueve la toma de conciencia y responsabilidad frente al medio ambiente de todas las partes involucradas en Accenture, ya sean empleados, subcontratados, proveedores, clientes u otras partes interesadas.</p> <p>d) <i>Maratón solidaria:</i> en la cual participan unos 10.000 maratonistas <i>amateurs</i> y donde lo recaudado se destina al Garrahan y al Hospital de Niños Dr.Ricardo Gutiérrez</p>
RSE en Argentina	Calificación: no opina

2 Acindar Grupo Arcelor Mittal Balance social: SI	
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) Seguridad industrial (ii) Actualización tecnológica y (iii) Escuela para padres</p> <p>a) <i>Camino a cero accidentes</i>": programa instrumentado en forma conjunta entre: Acindar Grupo; ArcelorMittal y Fundación Acindar</p> <p>b) Día de la Salud y Seguridad, jornada de capacitación tanto dentro como fuera de la empresa. La seguridad es abordada aquí, no sólo como una prioridad, sino como un valor.</p> <p>c) Seminario de Incentivación tecnológica: jornada que brinda un lugar para que todos los empleados de la compañía puedan compartir los trabajos de mejoras que han sido implementados en los diferentes procesos y sectores de la compañía.</p> <p>d) Programa Escuela para Padres: iniciativa que busca enseñar a los padres pasos para lograr una mejor comunicación con sus hijos.</p> <p>e) Programa: Leer es Mágico: la Fundación Acindar, en conjunto con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), instrumentó un programa destinado fomentar el contacto de los niños con el libro y desarrollar hábitos de lectura, al tiempo que afirma el rol del docente como promotor de la lectura, brindándole distintas estrategias y herramientas didácticas.</p>
RSE en Argentina	<p>► Percepción: Notable impulso a partir de los últimos años y un reconocimiento creciente por parte de los empresarios acerca de articular el proceso de negocio a estrategias de desarrollo sustentable y a prácticas de RSE</p> <p>► Tareas pendientes: Mejoramiento del clima laboral y organizacional a partir de la RSE</p> <p>► Rasgo destacado: Promoción de las prácticas sustentables como estrategia y política empresarial a mediano y largo plazo.</p>
3 Adecco ► Balance social : SI	
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: Inclusión laboral de Personas con Discapacidad</p> <p>a) Discapacidad & <i>Habilidades</i>: Adecco Argentina integra el Club de "Empresas Comprometidas". El programa logró que una 330 personas con discapacidades pudieran incorporarse al mercado laboral.</p> <p>b) Capacitación para la integración: destinado a reducir los niveles de desocupación a través de la capacitación laboral con foco en oficios requeridos por el mercado. Resultado: 1800 personas capacitadas, 65% ingresó al mercado laboral.</p> <p>c) Programa de integración laboral para la organización "Atleta", asociada al Comité Olímpico Argentino, Resultados: 60 deportistas capacitados.</p> <p>d) Erradicación del Trabajo Infantil, Mendoza (Maipú y San Martín), ONG asociada: Conciencia.</p> <p>Resultados obtenidos: 90 docentes capacitados.</p> <p>e) Jardines de Cosecha: lugar de contención para niños mientras sus padres trabajan en el sector rural: hay 10 jardines en Salta, tres en Jujuy y la próxima apertura será un jardín en Tucumán. Se trata de una experiencia- modelo de articulación público-privada.</p>
RSE en Argentina	► Calificación: No opina
4 América TV ► Balance social : NO	
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) desarrollo social y (ii) capacitación</p> <p>a) Apoyo de difusión a las ONG's</p> <p>b) Programas de capacitación dirigidos a mejorar la empleabilidad de los colaboradores de la empresa</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 6</p> <p>► Percepción: Creciente interés en las empresas por las problemáticas sociales y comunitarias</p> <p>► Tareas pendientes: Mayor difusión de las actividades de RSE</p>

5 American Express ▶ Balance social : SI	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes: (i) Preservación del Patrimonio Cultural e Histórico (ii) Estímulo al Servicio Comunitario y (iii) Programas de liderazgo</p> <p>a) Preservación <i>del Patrimonio Cultural e Histórico</i>: Impulsa proyectos asociados al turismo y a la Preservación del patrimonio cultural</p> <p>b) Estímulo al Servicio Comunitario: promueve el desarrollo a largo plazo de las personas o grupos con foco en la satisfacción de las necesidades básicas insatisfechas de las personas / grupos en estado de vulnerabilidad.</p> <p>c) Liderazgo: desarrolla programas de apoyo a emprendedores con el potencial de convertirse en líderes de cambio para la sociedad.</p>
RSE en Argentina	▶ Percepción: Argentina se encuentra en proceso de crecimiento en el área de RSE
6 Arcor ▶ Balance social : SI	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes: (i) Política de sustentabilidad y (ii) Inversión social (IS)</p> <p>▶ Acciones internas (stakeholders primarios)</p> <p>a) Creación de una Política de Sustentabilidad: resulta del pasaje de la RSA (Responsabilidad Social Arcor) a la sustentabilidad.</p> <p>b) Plan General de Sensibilización, Comunicación y Capacitación Interna sobre la nueva Estrategia de Sustentabilidad</p> <p>c) Sistema de gestión de Desempeño: acción destinada a la toma de consciencia y sensibilización sobre la nueva estrategia de sustentabilidad.</p> <p>d) Acciones de capacitación a los proveedores del grupo: destinada a sensibilizar y concientizar a los proveedores en las nuevas estrategias de sustentabilidad instrumentadas por el Grupo, según el modelo de Compras Inclusivas Responsables</p> <p>e) Recertificación de la nueva versión de la norma ISO 9001:2008.</p> <p>f) Fundación Arcor y el Instituto Arcor Brasil, se instrumentaron acciones conjuntas destinadas a generar igualdad de oportunidades en el acceso a la educación que beneficiaron a 912.000 niños y niñas.</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Percepción: Redefinición del modelo tradicional del negocio. Escenario propicio para el desarrollo de la RSE y la IS</p> <p>▶ Tareas pendientes: Desarrollo de una visión a largo plazo/ mejoramiento en la gestión de los riesgos empresarios/ escasa transversalidad de los procesos de RSE</p> <p>▶ Perspectivas: promisorias</p> <p>▶ Desafíos: armonizar la Inversión social y el proceso de negocio / articular el capital social y el capital económico.</p>
7 Arcos Dorados ▶ Balance social : NO	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes: (i) estímulo actividades comunitarias y culturales, (ii) cuidado ambiental y (iii) estímulo y promoción a las artes.</p> <p>a) 19ª Feria ArteBa 2010, donde se entregaron US\$ 8000 al artista ganador de la mejor Pintura Latinoamericana</p> <p>b) Vida más saludable y activa: organización de la Primera Carrera "McDonald's 5K c)</p> <p>c) Las Mujeres Corremos</p> <p>d) Primera Caminata Familiar "McDonald's 3K" en los lagos de Palermo.</p> <p>e) Casas de Ronald McDonald posee cinco programas activos: entre ellos: hogar lejos del hogar' que brinda alojamiento y contención a familias del interior del país con hijos en tratamientos médicos prolongados por cáncer, trasplantes u otras enfermedades de alta complejidad.</p> <p>f) McDía Feliz donde se dona toda la venta del tradicional Big Mac que se realice ese día</p> <p>g) Primer Local Ecológico de Argentina: en agosto del 2010 lo inauguramos en la localidad de Pilar.</p>

RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7</p> <p>► Percepción: La RSE puede contribuir en aspectos tales como el solidario, las oportunidades de empleo, la preservación del medio ambiente, estímulo a la educación, las artes, etc. creando lazos entre la comunidad y las empresas.</p> <p>► Tareas pendientes: Profundizar procesos internos.</p>
8	Avon (Fundación Avon) ► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) salud (ii) desarrollo social y (iii) medio ambiente.</p>
	<p>a) Detección cáncer mamario</p> <p>b) Premio Mujeres solidarias: estímulo a programas sociales comunitarios</p> <p>c) Erradicación de la violencia de género y doméstica</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 5</p> <p>► Percepción: Importante avance de la RSE</p> <p>► Tendencias: las empresas que no cuenten con acciones de RSE ya no serán competitivas</p> <p>► Tareas pendientes: Mayor sinergia / mayor transversalidad</p>
9	Banco Finansur ► Balance social :NO
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>► Acciones de asistencia financiera y/o integración colaborativa</p> <p>a) La Casita del Niño”, un hogar que brinda apoyo escolar a chicos que se encuentran cursando la escuela primaria.</p> <p>b) Fundación Baccigalupo,</p> <p>c) Fundación Felices Los Niños, d) Fundación Sagrada Familia, e) Fundación Equidad</p> <p>f) Sector de Pediatría del Hospital Universitario Austral.</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 6</p> <p>► Percepción: Importantes avances en RSE e Inversión social</p>
10	Banco Galicia ► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) Educación, (ii) empleo y (iii) salud</p> <p>► Acciones:</p> <p>a) Reducción de impactos directos / indirectos propios sobre la socio-ambientalidad</p> <p>b) Concientización hacia los grupos de interés (stakeholders) sobre la preservación de la biodiversidad</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 6</p> <p>► Percepción: Mayor protagonismo de las empresas a partir de la RSE</p> <p>► Tareas pendientes: prácticas sustentables alineadas con el negocio de cada compañía, con modelos de evaluación comunes y trabajando de forma articulada con distintos tipos de organizaciones,</p>
11	Banco Hipotecario ► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) Educación, (ii) Inserción laboral e Inclusión social , (iii) Medioambiente y (iv) Voluntariado interno.</p> <p>“Un techo para mi país”, construcción de 20 viviendas para familias carenciadas (Posadas, Neuquén, Salta, Pcia. de Bs.As)</p>
RSE en Argentina	<p>► Percepción: La RSE ha evolucionado de la filantropía estratégica hacia una mirada transversal del negocio en términos sociales y medio-ambientales</p> <p>► Tareas pendientes: diálogo genuino con nuestros <i>stakeholders</i> y la generación de una cadena de valor sustentable</p>
12	Barrick ► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) educación, (ii) salud, (iii) apoyo a los productores locales y (iv) medioambiente.</p> <p>a) Salud Bucal: controles odontológicos periódicos en las escuelas</p> <p>b) Iniciativas / acciones en materia ambiental.</p>

RSE en Argentina	<p>► Percepción: Integración de los criterios de la RSE a la gestión empresarial</p> <p>► Aspectos destacados: Creciente reportabilidad de las acciones de RSE en el ámbito local.</p>
13	BASF ▶ Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) Salud, (ii) nutrición,(iii) vivienda, (iv) educación y (v) trabajo</p> <p>a) Vamos <i>por nuestro país</i>: orientado a integrar esfuerzos comunitarios, oficiales y privados para mejorar condiciones de salud, nutrición, vivienda, educación y trabajo en distintas regiones de la Argentina generando cambios positivos, sustentables y replicables.</p> <p>b) Prevención del Chagas: acciones de concientización y capacitación; provisión de insecticidas e insumos y el equipamiento de aplicación para estos productos; así como el monitoreo y evaluación de todas las acciones realizadas.</p> <p>c) Integración colaborativa: BASF trabaja junto con la Red de la Fundación Conin y entidades del sector agropecuario y clientes, para contribuir a erradicar la desnutrición infantil en Argentina.</p>
RSE en Argentina	<p>► Percepción: Mayor protagonismo del sector empresarial y de la comunidad, lo cual genera condiciones para la reproducción de la RSE y sus prácticas</p> <p>► Tareas pendientes: potenciar las redes de aprendizaje / profesionalización de los cuadros gerenciales/ articulación entre los sectores público, privado y el tercer sector.</p>
14	BBVA Banco Francés ▶ Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: educación.</p> <p>Programa de Educación: Becas de integración destinadas a colectivos sociales vulnerables</p>
RSE en Argentina	► Calificación : 7
15	Bodegas Norton ▶ Balance social : NO
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>a) Donación de juguetes al Hospital de Niños Humberto Notti</p> <p>b) Donaciones permanentes de leche, cacao y azúcar al Banco de Alimentos de Mendoza.</p> <p>c) Terminalidad educativa para los empleados de la empresa</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 6</p> <p>► Percepción: La RSE es un fenómeno reciente</p> <p>► Tareas pendientes: profundización de procesos /mayor difusión de las acciones y programas de las empresas.</p>
16	Boehringer Ingelheim ▶ Balance social : NO
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>► Acciones:</p> <p>a) Más Salud para las Familias: acción destinada al apadrinamiento de escuelas rurales en Corrientes;</p> <p>b) Programa de Reciclado del Hospital Garrahan desde 2005.</p> <p>c) Jornada solidaria con motivo del 125° Aniversario de la compañía en 2010, donde se realizaron actividades de voluntariado en 14 instituciones.</p> <p>d) Preservación del medio ambiente: destinado a preservar los recursos naturales y promover la conciencia medioambiental mejorando la eficiencia en el uso de éstos, reduciendo el impacto ambiental a un nivel razonable.</p> <p>e) Campaña Solidaria Bisolvon Pediátrico: La campaña anual consiste en la donación a centros de salud de 1 de cada cuatro BISOLVON vendidos por el laboratorio</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 6</p> <p>► No opina</p>

17 Bridgestone ▶ Balance social : SI	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes: (i) seguridad vial y (ii) el cuidado medio- ambiental.</p> <p>a) Piensa <i>antes de Conducir</i>: la empresa está convencida de que esta iniciativa internacional, desarrollada junto a la FIA (Federación Internacional del Automóvil), Contribuye a incrementar la concientización en la Seguridad Vial.2)</p> <p>b) Campaña Mujer:bajo el nombre de “Solo para mujeres que aman la seguridad”, desde hace dos años Bridgestone desarrolla acciones exclusivas para el público femenino.</p> <p>c) 2° edición: Por una conducción + ecológica: Bridgestone acaba de lanzar, junto a la FIA (Federación Internacional del Automóvil), la segunda edición de esta campaña que se vincula fuertemente con la ecología y el medio ambiente.</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Calificación: 8</p> <p>▶ Percepción: Actualmente las empresas argentinas están cada vez más comprometidas con acciones que mejoren la calidad de vida incorporándolas al proceso de negocio.</p> <p>▶ Tareas pendientes: mejoramiento de los marcos de actuación de la RSE / Profundización de procesos internos.</p>
18 Cablevisión ▶ Balance social : NO	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes:</p> <p>a) Segundo <i>Para Todos</i> (Programa de TV, Concurso y Capacitación), cuyo objetivo es generar conciencia sobre las causas sociales y mejorar la calidad y difusión de los mensajes de las OSC.</p> <p>b) Reducción de la brecha digital (donamos conexión a Internet y al cable a escuelas públicas),</p> <p>c) Cablevisión abre sus puertas, Escuela Tango</p> <p>d) Programa de capacitación para empleados</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Calificación: entre 6 y 7 puntos.</p> <p>▶ Percepción: La RS está atravesando un proceso de crecimiento, reflejado en la cantidad de empresas que comenzaron a incorporarla transversalmente a su gestión.</p> <p>▶ Rasgo destacado: Incorporación de nuevos actores sociales, tales como: consumidores, gobiernos, OSCs, y que poseen una participación mayor, aportando capacidades que potencian el trabajo conjunto.</p> <p>▶ Tareas pendientes: Mayor transversalidad</p>
19 Camuzzi Gas Pampeana y Camuzzi Gas del Sur ▶ Balance social : NO	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes:</p> <p>a) Programas de estímulo social en las comunidades donde la empresa presta sus servicios.</p> <p>b) Programas de prevención de accidentes por monóxido de carbono</p> <p>c) Aprender <i>el gas</i>: programa de capacitación para prevenir accidentes relacionados con la emisión de monóxido de carbono.</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Percepción: Pasaje de la filantropía / asistencialismo hacia acciones de RSE sistemáticas y articuladas al negocio.</p> <p>▶ Aspecto destacado: RSE como instrumento de gestión</p>
20 Carrefour ▶ Balance social : SI	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes:</p> <p>“Sumando voluntades”: programa de capacitación laboral destinado a la inclusión social de los grupos vulnerables de alcance nacional y en todas las regiones donde opera la empresa.</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Percepción: Importante avance de la RSE en Argentina</p> <p>▶ Tareas pendientes: Inclusión de todos los grupos de interés con el objeto de articular y potenciar acciones.</p>

21 CCU ▶ Balance social : SI	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes:</p> <p>a) Consumo responsable de alcohol CCU Argentina en colaboración con el programa Educando en el Consumo Responsable de Alcohol. <i>Áreas de cobertura:</i> Salta y Santa Fe</p> <p>b) Educar en Familia</p> <p>c) Disfruta con Responsabilidad</p> <p>d) No venta de alcohol a menores: dirigido a los clientes.</p> <p>e) Disfruta tu edad: dirigido a los menores a favor del no consumo de alcohol</p> <p>f) Política de Alcohol CCU: dirigido a los empleados de la compañía</p> <p>g) Sistema de becas : dirigido a estudiantes de Salta y Santa Fe</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Calificación : 7</p> <p>▶ Percepción: Etapa de desarrollo</p> <p>▶ Tareas pendientes: Incorporación de la RSE y la IS al proceso de negocio de la empresa</p>
22 Cervecería y Maltería Quilmes ▶ Balance social : SI	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes: consumo responsable de alcohol.</p> <p>a) <i>Vivamos Responsablemente:</i> programa integral basado en los pilares de Educación y Consumo Responsable que abarca diversas iniciativas orientadas a promover el consumo y la venta responsables de alcohol, la promoción de valores saludables y la concientización sobre la incompatibilidad de combinar las acciones de beber y conducir.</p> <p>b) <i>Futuro Posible</i> es la marca a través de la cual implementamos acciones comunitarias en las localidades donde tenemos nuestras cervecerías.</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Calificación : 7</p> <p>▶ Percepción: La RSE en Argentina es un concepto en estado de desarrollo</p> <p>▶ Tareas pendientes: Falta de consenso con respecto al concepto de RSE. / Profundización de procesos.</p>
23 CITIBANK Argentina ▶ Balance social : SI	
Programas SER	<p>▶ Programas / ejes: (i) inversión social y (ii) Filantropía estratégica</p> <p>▶ 1. Acciones:</p> <p>a) <i>Proveer</i> a la educación financiera de poblaciones vulnerables</p> <p>b) <i>Fomentar las micro-finanzas y el desarrollo de pequeños negocios</i></p> <p>c) <i>Proveer al bienestar de la comunidad generando opciones de inclusión laboral.</i></p> <p>d) <i>Creación de redes asociativas y colaborativas con ONG.s</i></p> <p>▶ 2. Alianzas colaborativas (Fundaciones):</p> <p>2.1. Jr. Achievement</p> <p>2.2. Pro Mujer,</p> <p>2.3. Hábitat para la Humanidad,</p> <p>2.4. Leer,</p> <p>2.5. Fundación Par,</p> <p>2.6. Impulsar y Pescar.</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Percepción: considerable incremento en la difusión de las temáticas sociales y de las acciones de RSE instrumentadas por las empresas.</p> <p>▶ Tareas pendientes: Profundización de procesos internos</p>
24 Coca-Cola ▶ Balance social : SI	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes: (i) sustentabilidad y (ii) nutrición</p> <p>a) <i>Programa de sustentabilidad de los envases:</i> Programa destinado al desarrollo de tecnología y procesos para volver los envases de las bebidas más sustentables. amos programas para que nuestros envases con foco en dos áreas: (i) diseño innovador que optimice el uso de insumos, y (ii) programas de recupero y reciclado de envases</p> <p>b) <i>Optimismo que transforma:</i> desarrollado en forma conjunta con Wallmart en el marco del programa de sustentabilidad de los envases.</p> <p>c) <i>Dale Juguemos:</i> se procura promover la actividad física, incentivar los valores de compañerismo y brindar información nutricional</p> <p>d) <i>"Copa Coca-Cola",</i> torneo intercolegial de fútbol del que ya participaron más de 40.000 chicos.</p> <p>e) Programa de becas: destinado a las Escuelas del Bicentenario / Unesco y el programa Cimientos destinado a alentar a los niños/ niñas a continuar sus estudios. Desde el año 2002 se otorgaron más de 5000 becas.</p>

RSE en Argentina	<p>► Percepción: Toma de conciencia creciente sobre la importancia de articular el proceso de negocio a la sustentabilidad como herramienta.</p> <p>► Tareas pendientes: Profundización de procesos internos y externos/ Mayor articulación entre los diferentes actores.</p>
25 Danone	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) salud , (ii) alimentación</p> <p><i>Nutrición(2):</i> relanzamiento de un programa de formación en hábitos saludables que ya llegó a 15.000 alumnos y 815 docentes y que se está expandiendo en las colonias de vacaciones.</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7</p> <p>► Percepción: Importante avance en materia de RSE e IS.</p> <p>► Tareas pendientes: mayor profesionalización / desarrollo y aplicación de herramientas de monitoreo y medición de impacto de las acciones emprendidas.</p> <p>► Rasgo destacado: alto nivel de integración de la RSE / IS a las estrategias de negocio, con una visión inclusiva y sustentable y el creciente compromiso de los empleados.</p>
26 Deloitte	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) Educación y (ii), micro-proyectos de impacto social.</p> <p>a) <i>Premio a la excelencia académica:</i> dirigido a alumnos y egresados de las carreras de Contador Público, Lic. en Administración o Economía y Lic. o Ingeniero en Sistemas de Información.</p> <p>b) <i>Jóvenes con igualdad de oportunidades:</i> programa en colaboración con la Fundación Caminemos Juntos, destinado a seleccionar 15 jóvenes de bajos recursos a quienes se le asignará una beca que les permitirá cursar una carrera universitaria.</p> <p>c) <i>Desde dentro:</i> programa de tutorías personalizadas en el que se financian microproyectos de impacto social presentados por empleados de Deloitte y empresas miembro de Caminando Junto Programa “</p> <p>d) <i>Voluntariado interno:</i> mediante el cual los empleados de la compañía se involucran en acciones comunitarias.</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 6</p> <p>► Percepción: Importantes avances en materia de RSE e Inversión social.</p> <p>► Tareas pendientes: Necesidad de un marco regulatorio.</p>
27 Deutsche Bank	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: Deutsche Bank Argentina es parte del programa de RSC desarrollado por la Fundación Deutsche Bank Américas.</p> <p>a) <i>Líderes en acción:</i> programa con aplicación interna destinado a la capacitación de empleados y cuadros gerenciales. Cuenta con asesores educativos de primer nivel y con el soporte académico de la Universidad de San Andrés.</p> <p>b) <i>Acciones de apoyo y estímulo al Proyecto Escuelas del Bicentenario, al Foro Educar 2050 y a CIPPEC,</i> entre otras instituciones.</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7/8</p> <p>► Percepción: Excelente nivel de programas de RSE</p> <p>► Tareas pendientes: Profundización de procesos internos.</p>
28 DHL Exel Supply Chain	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>a) <i>Go Green:</i> establece metas claras como la de lograr una disminución en las emisiones de dióxido de carbono en un 10% para el 2012 y en un 30% para el 2020.</p> <p>b) <i>Reciclado de papel:</i> programa instrumentado en colaboración con la Fundación Garrahan</p> <p>c) <i>Go Help:</i> Mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en condiciones de vulnerabilidad. Junto con las Naciones Unidas, proporciona asistencia a las áreas afectadas por catástrofes naturales</p> <p>d) <i>Go teach:</i> Programa destinado a lograr una mejor educación e igualdad de oportunidades</p>

RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7</p> <p>► Percepción: Importantes desarrollos en materia de RSE, IS, y programas con impacto social.</p> <p>► Tareas pendientes: profundización de procesos internos y externos./ Mayor transversalidad e involucramiento de <i>stakeholders</i> internos</p>
29 DirecTV	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) educación , (ii) cuidado ambiental.</p> <p>► Acciones:</p> <p>a) Donaciones / voluntariado interno</p> <p>b) Cuidado del medio ambiente</p> <p>c) Reciclado de papel</p> <p>d) Instalación gratuita en escuelas rurales de decodificadores con contenidos educativos</p> <p>e) Tareas de remodelación y mantenimiento de hogares de niños/ jardines maternas y ancianos llevadas a cabo mediante el voluntariado interno</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación:N/C</p> <p>► Percepción:</p>
30 Dow	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) educación y (ii) inclusión laboral</p> <p>a) La basura sirve: manejo responsable de los residuos inorgánicos domiciliarios.</p> <p>b) Panel comunitario de Ingeniero White: espacio de intercambio con la comunidad.</p> <p>c) Programa de empleabilidad “Buen Trabajo”: destinado al mejoramiento de las competencias laborales y las condiciones de empleabilidad de jóvenes desempleados de Ingeniero White y Bahía Blanca.</p> <p>d) Programa “Competencias de empleabilidad y desarrollo personal”: destinado a estudiantes de bajos recursos del secundario en Colón, Pcia. Buenos Aires.</p> <p>e) Voluntariado corporativo: los empleados proponen y ejecutan ideas innovadoras con incidencia e impacto comunitarios.</p> <p>f) Concientización y educación vial: para empleados y sus familias.</p>
RSE en Argentina	<p>► Percepción: Grado de implementación de la RSE muy avanzado</p> <p>► Rasgo destacado: La inversión social privada está progresivamente reemplazando a las acciones filantrópicas y asistencialistas. / La información sobre impactos económicos, sociales y ambientales es cada vez más amplia y transparente</p> <p>a partir de la publicación de los reportes sociales</p> <p>► Tareas pendientes: Escasa convergencia entre sustentabilidad y estrategia corporativa / Ausencia de programas de RSE e IS a largo plazo/ medición escasa de la huella social e impacto</p> <p>► Desafíos: Los negocios inclusivos como oportunidad de creación de valor económico y social a futuro.</p>
31 Duke Energy	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) desarrollo cultural / educativo, (ii) cuidado del medio-ambiente y (iii) fomento del voluntariado.</p> <p>“Generar”: Programa de formación en operaciones y mantenimiento de centrales en la ciudad de Neuquén</p>
RSE en Argentina	► Calificación: 7
32 Farm Frites Argentina	► Balance social : NO
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: acción comunitaria</p> <p>“Cosechamos una Sonrisa”: Programa orientado al incremento del bienestar de nuestra comunidad, donando papas fritas congeladas, obtenidas del proceso de nuestros productos de la más alta calidad</p>

RSE en Argentina	<p>► Calificación: 5</p> <p>► Percepción: pasaje de lo filantrópico a las acciones de RSE articuladas al proceso de negocio y como una herramienta de gestión</p> <p>► Aspectos destacados: Ausencia de políticas de estímulo desde el sector público con relación a la RSE y la IS</p> <p>► Tareas pendientes: Profundización de procesos internos y externos / Mejoramiento de las estrategias de difusión de la RSE</p>	
33	Farmacy	► Balance social : NO
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) salud</p> <p>a) "Tu colaboración es una esperanza a favor de la VIDA" programa instrumentado conjuntamente con Fundaleu.</p> <p>b) Redondee a favor de los niños" junto a Unicef. El total de lo recaudado en las campañas es destinado a Fundaleu y Unicef respectivamente. Gracias a lo recaudado</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7</p> <p>► Percepción: La responsabilidad social en la Argentina está en una etapa de mayor conciencia y crecimiento</p> <p>► Tareas pendientes: Abordar la RSE de forma profesional y comprometida a largo plazo/ Profundización de procesos internos.</p>	
34	Ferrum	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>a) Libros en Movimiento": Programa destinado a facilitar espacios de encuentro del niño con el cuento y su narrador./</p> <p>b) Taller de Empleabilidad": Programa destinado a proveer herramientas y orientar a los jóvenes en la búsqueda de un trabajo.</p> <p>c) Voluntariado interno: obra de teatro para niños, visita a un hogar de ancianas</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 6/7</p> <p>► Percepción: En ciertos ámbitos empresariales, la RSE se asocia al marketing social, al asistencialismo o a la filantropía, No obstante, exhibe un alto grado de desarrollo.</p> <p>► Aspectos destacados: Las empresas asignan a las acciones de la RSE un valor importante como estrategia de posicionamiento y como herramienta de construcción para una sociedad más justa.</p>	
35	FIAT	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) educación , (ii) capacitación técnica y (iii) acciones comunitarias</p> <p>a) Programa "Tech Pro2":Fiat construye un taller, lo equipa y capacita a docentes y alumnos de escuelas salesianas para crear técnicos altamente especializados y calificados.</p> <p>b) Carrera Famosos por los Niños: se lleva a cabo en el Autódromo de la Ciudad de Buenos Aires a beneficio de los cuatro hospitales pediátricos de la Ciudad y una ONG (donación de cinco autos + otras donaciones en efectivo).</p> <p>c) Programa Resurgimiento de la Educación Técnica: capacitación a todos los docentes especializados en industria automotriz de Córdoba.</p> <p>d) Premios Fiat a la Educación: reconocimiento en efectivo a los mejores promedios de los hijos de los colaboradores.</p> <p>e) Programa <i>Visitas Guiadas con Educación Vial y Nuevas Tecnologías</i>: destinado a los estudiantes secundarios y del nivel terciario</p> <p>f) Colaboradores de Fiat junto a la ONG <i>Un Techo Para Mi País</i> contribuyen en la construcción de viviendas para las familias sin hogar.</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 6</p> <p>► Percepción: La RSE ha logrado instalarse en las agendas de negocio de las empresas.</p> <p>► Perspectivas: La construcción del valor de la marca dependerá de las acciones socialmente responsables y de las inversiones sociales que lleve a cabo la compañía</p> <p>► Tareas pendientes: Transversalidad en los procesos de implementación y en las acciones de las RSE</p>	

36 FORD ▶ Balance social : SI	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes: (i) capital ambiental y (ii) capital social y (iii) sustentabilidad</p> <p>▶ Acciones / foco:</p> <p>a) <i>Stakeholders</i> internos</p> <p>b) Comunidad</p> <p>c) <i>Educación</i></p>
RSE en Argentina	<p>▶ Percepción: Importante avance de la RSE</p> <p>▶ Tendencias: La RSE se convertirá en un factor de competitividad no sólo para las grandes empresas sino también para medianas y pequeñas.</p> <p>▶ Tareas pendientes: Articulación del proceso de negocio a la RSE/ Mayor inclusión de los <i>stakeholders</i> en el proceso de construcción del negocio. / Concientización sobre el consumo responsable</p>
37 General Electric ▶ Balance social : SI	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes: (i) fortalecimiento de la Educación, (ii) salud y (iii) medio-ambiente.</p> <p>a) Campañas de capacitación, donación de útiles y mejoramiento de la infraestructura educativa</p> <p>b) Salud: programa instrumentado por el Voluntariado de GE, con foco en la salud bucal infantil.</p> <p>c) Ecomagination: programa destinado a producir tecnologías limpias, ambientalmente amigables y rentables.</p> <p>d) Ecomagination Challenge: concurso abierto a quienes desarrollan ideas innovadoras con relación a la creación de una red eléctrica más inteligente y eficiente.</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Percepción: Avance de la RSE.</p> <p>▶ Tareas pendientes: Profundización de las acciones de RSE con foco en la educación y la salud.</p>
38 Glaxo Smith Kline ▶ Balance social :NO	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes:</p> <p>a) Colaboración con la Fundación PRO MUJER /</p> <p>b) Programas de protección de la salud</p> <p>c) Acuerdos de colaboración con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva destinados a apoyar la investigación para el tratamiento de enfermedades infecciosas, metabólicas y respiratorias</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Calificación: Implementación progresiva</p> <p>▶ Percepción: Distancia con los países pioneros. / Necesidad de capacitación, acceso a la información,</p>
39 Globant ▶ Balance social :NO	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes: (i) educación en tecnología para todos los sectores y (ii) cuidado del medio ambiente.</p> <p>TesteAR destinado a la capacitación de jóvenes de sectores vulnerables</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Calificación: 7</p> <p>▶ Percepción. Tendencia: Internalización de la RSE en las nuevas generaciones de gerentes y directores</p> <p>▶ Tendencias: El modelo de negocio para los próximos años estará indisolublemente ligado a la RSE, la sustentabilidad y la Inversión social.</p>
40 General Motors de Argentina ▶ Balance social : SI	

Programas RSE	<p>► Programas:</p> <p>a) <i>Futuro sobre ruedas</i>; destinado a la promoción del desarrollo sustentable con apoyo en la red de concesionarias a nivel nacional.</p> <p>b) <i>Empresarios del futuro</i>: a cargo de los empleados voluntarios de GM de Rosario, está destinado a fomentar en los jóvenes de 16/17 años el espíritu emprendedor y proveerles herramientas de gestión.</p> <p>c) <i>Charlas de Medio Ambiente</i> junto con Fundación MAS (Muchas Acciones Suman) impulsan actividades de educación ambiental en colegios de todo el país, para apoyar las tareas de responsabilidad corporativa de los concesionarios Chevrolet en materia de medio ambiente.</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: Implementación progresiva</p> <p>► Percepción: Avances importantes/ escasa articulación de acciones/ escaso avance en la profesionalización de las ONG's.</p>
41 Grupo Los Grobo ► Balance social : SI	
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>a) Colaboradores: desarrollo y capacitación continua, hasta el presente se han impartido un total de 46.404 hs de capacitación. b) <i>Incentivo de Paga Variable</i>: un beneficio adicional por sobre lo exigido por ley.</p> <p>b) Voluntariado corporativo: participación de 15% de la nómina en Argentina.</p> <p>c) Ambiente sano y seguro:</p> <p>d) Alimentación Saludable,</p> <p>e) Conducción <i>Responsable</i></p> <p>f) Seguridad <i>en el Trabajo</i>.</p> <p>► Acciones:</p> <p>a) Proveedores: financiamiento a la red, otorgando en Argentina líneas de crédito por un total de \$ 89,94 millones, que implicó un ahorro de \$ 5,23 millones con respecto al mercado y donde accedieron al crédito bajo esta modalidad 619 PyMEs desde 2004.</p> <p>b) Comunidad: programas gestionados por la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo, donde se ha invertido desde 2005 \$ 3 millones, alcanzando a 70.000 beneficiarios en 80 localidades.</p> <p>c) Medioambiente: mejores prácticas agrícolas y desarrollo de tecnología.</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7</p>
42 Grupo Sancor Seguros ► Balance social : SI	
Programas RSE	<p>► Programas: según estándares AA1000.</p> <p>a) Programa Nacional de Prevención de Accidentes de Tránsito (que enmarca las siguientes acciones: Móvil Rutas en Rojo, Formador de Formadores, Programa de TV, Página Web, Charlas de concientización)</p> <p>b) Prevención en Escuelas / Preveniños;</p> <p>c) Parque Temático de Seguridad Vial</p> <p>d) ComprometeRSE (programa interno dirigido a empleados)</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7</p> <p>► Percepción: Avances importantes durante los últimos 10 años</p> <p>► Desafíos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo de sustentabilidad con la cadena de valor. 2. Concientización interna en la empresa. 3. Inclusión de mayores indicadores de medición de desempeño en sustentabilidad. 4. Rendición de cuentas clara y transparente de la empresa.
43 IBM ► Balance social : SI	
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) capacitación tecnológica</p> <p>a) <i>On Demand Community</i> lleva más de 20.000 horas de trabajo</p> <p>b) Voluntariado de nuestros profesionales.</p> <p>c) KidSmart: Programa para jardines de infantes y establecimientos de educación especial;</p> <p>d) Reading Companion: destinado a mejorar la dicción inglesa;</p> <p>e) TryScience: red virtual sobre ciencia y tecnología.</p> <p>► Iniciativas: Construyendo un Barrio más Inteligente/laboratorios de tecnología Java en universidades</p>
RSE en Argentina	<p>► Percepción: Expansión de la RSE en el sector empresarial con foco en el desarrollo social de la comunidad.</p>

44	Indra	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>Programas / ejes: <i>Cátedras de Tecnologías Accesibles:</i> destinado a desarrollar soluciones y servicios innovadores en el área de la accesibilidad e inclusión tecnológica.</p> <p>► Herramientas del programa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. HeadMouse 2. TecladoVirtual, ambas de acceso libre y gratuito en la web de la empresa. <p>► Acciones: Firma de un convenio con la Universidad Nacional de Córdoba para desarrollar la primera Cátedra de este tipo en América latina</p>	
RSE en Argentina	<p>► Percepción: Estado incipiente/ Existencia de numerosos programas de RSE.</p> <p>► Tareas pendientes: No está aún consolidada en las empresas como parte de su filosofía.</p>	
45	INTEL	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) INTEL <i>Educar</i> capacita a docentes y directivos de la comunidad educativa en el uso pedagógico de las TICs. b) Programa Intel Aprender: destinado a estimular a los jóvenes en la instrumentación de proyectos comunitarios y laborales con utilización de tecnologías. c) Voluntariado interno: Creación del programa: Tu privacidad Online, mediante una iniciativa conjunta entre los empleados de Buenos Aires y Córdoba a través de la cual se logró capacitar a 1767 adolescentes y 300 adultos en el uso seguro de redes sociales e Internet <p>► Acciones: <i>Desafío Intel:</i> orientado a los estudiantes universitarios</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7</p> <p>► Percepción: Toma de consciencia creciente por parte de las empresas sobre la necesidad de operar en un marco socialmente responsable.</p> <p>► Tareas pendientes: Integración de la RSE al proceso de negocio / Mejoramiento de los procesos internos / comunicación a la comunidad</p>	
46	Kimberly-Clark	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) <i>Sumando Valores:</i> programa que contacta a referentes sociales con el objetivo de promover valores. b) <i>+comUNIDAD</i> destinado a impactar positivamente en los destinatarios de las comunidades en las que opera la empresa mediante el mejoramiento de la salud, a educación y calidad de vida. c) <i>Visión 2015:</i> Programa destinada al cuidado medio-ambiental d) <i>Vivir bien:</i> Destinado a los empleados (<i>stakeholders</i> internos) desarrollando actividades que permiten un equilibrio entre el trabajo y la vida personal e) <i>Integrity Project:</i> programa dirigido a proveedores. 	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7</p> <p>► Percepción: Toma de consciencia por parte de las empresas a instancias de la crisis del 2001/2002, acerca de la necesidad de asumir una responsabilidad social.</p> <p>► Tareas pendientes: Integración de la RSE al modelo de negocio.</p>	
47	Kraft Foods	► Balance social : NO
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) <i>Recupero de Frutas & Verduras</i>”; destinado a mejorar la alimentación de niños en edad escolar. b) Programa de Donaciones: canalizado a través de la Fundación Banco de Alimentos y se han superado las 2,5 millones de toneladas c) Programa <i>Recreo Delicioso</i>”: Acciones formativas en escuelas destinada a la promoción de hábitos de vida saludable d) Programa Voluntarios Kraft: Programa de Visitas a Planta” (Kraft Foods abre las puertas de su Planta Pacheco a la comunidad. d) Programa <i>Abran Cancha:</i> ofrece talleres de apoyo escolar a niños de entre 8 y 13 años, que forman parte de los equipos del Virreyes Rugby Club e) <i>Semana de la Diferencia Deliciosa</i> (Programa de voluntariado internacional) Durante el mes de octubre, Kraft convoca a sus empleados en todo el mundo a fin de involucrarlos en actividades de voluntariado. 	

	<p>► Acciones:</p> <p>a) Capacitación del personal en forma integral, tanto desde el punto de vista profesional y técnico como en la promoción de una vida saludable.</p> <p>b) Financiación de programas de educación nutricional y actividad física, cuya misión es promover conductas saludables en las comunidades de bajos recursos</p> <p>c) Esquemas de Integración con ONG's a nivel nacional destinados a combatir el hambre y la desnutrición</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7</p> <p>► Percepción: Expectativas de parte de la comunidad con respecto a la función que desempeñan las empresas en materia de RSE</p> <p>► Tareas pendientes: Mejoramiento de los procesos de RSE</p>
48	LAN ► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>a) Puente Aéreo Solidario</p> <p>b) Todos podemos volar</p> <p>c) Un techo para mi país: Programa en colaboración</p> <p>► Políticas RSE:</p> <p>a) Sustentabilidad Corporativa. Se funda en los tres pilares fundamentales: (i) desempeño económico (ii) ambiental y (iii) social.</p> <p>b) Compromisos sociales: Cuido mi destino; Desarrollo Económico; Concientización;</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 6</p> <p>► Percepción: Instalación progresiva del Desarrollo Sustentable y avances en materia de implementación de programas.</p>
49	La Caja de Ahorro y Seguro ► Balance social : NO
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>► Alerta Vial: destinado a generar conciencia en niños/niñas y adolescentes acerca de las conductas /actitudes riesgosas en la vía pública.</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: media/ alta</p> <p>► Percepción: Clara consciencia en el sector empresarial con respecto a los reclamos de la comunidad, los empleados, clientes, proveedores, etc., relacionados con la RSE, el desarrollo y la función que deben cumplir las empresas en esa materia.</p>
50	La Rural ► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>a) La Rural Accesible</p> <p>b) Mejores Vecinos;</p> <p>c) La Rural Recicla: destinado a la reutilización de recursos.</p> <p>d) La Rural Te cuida.</p> <p>e) Impulsarte</p> <p>f) Palermo lee</p> <p>g) Cesión Solidaria de Espacios</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7</p> <p>► Percepción: Notable potencia de desarrollo y crecimiento de la RSE</p>
51	Ledesma ► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>a) Capacitación Informática para más de 900 personas por año;</p> <p>b) Programa de Desarrollo de Proveedores Locales: destinado al desarrollo y expansión económica de las PyMes locales;</p> <p>c) Redes para el Desarrollo de Jujuy: orientado a la creación de alianzas colaborativas entre empresas locales y organizaciones comprometidas con el desarrollo sostenible.</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 6</p> <p>► Percepción: Tendencia creciente a incorporar la RSE en el proceso de negocio de la compañía.</p>

52	LoJack	► Balance social : NO
	Programas RSE	► Programas / ejes: <i>Huellas:</i> destinado a los alumnos/as de las escuelas bajo la forma de talleres en los que procura difundir prácticas de uso responsable de las TICs y, asimismo, construir en forma colectiva pautas de autocuidado y de convivencia en los entornos virtuales; colaborar con la toma de conciencia del grado de influencia y exposición en el que se encuentran los adolescentes cuando interactúan con tecnologías y transmitir valores colaborativos.
	RSE en Argentina	► Calificación: 5 ► Percepción: Involucramiento activo y creciente de las empresas en la incorporación de la RSE en el proceso de negocio. ► Tareas pendientes: profundización de los procesos
53	Loma Negra	► Balance social : SI
	Programas RSE	► Programas / ejes: Se instrumentan a través de la Fundación Loma Negra, (no se mencionan) ► Voluntariado: <i>Día de Hacer el Bien:</i> consiste en la instrumentación simultánea y sincronizada de acciones solidarias en las 9 plantas de la empresa
	RSE en Argentina	► Calificación: 5 ► Percepción: Desarrollos positivos en materia de RSE ► Tareas pendientes: profundización de los procesos de implementación de la RSE
54	London Supply Group	► Balance social : SI
	Programas RSE	► Programas / ejes: ► Acciones: Construcción de un edificio para nivel primario del colegio N° 875 en la Ciudad de Puerto Iguazú, ► Integraciones colaborativas: Asociación con instituciones y organizaciones que promueven el desarrollo comunitario
	RSE en Argentina	► Percepción: Implementación incipiente de la RSE y toma de conciencia. ► Tareas pendientes: profundización de los procesos de implementación de la RSE
55	Manpower	► Balance social : SI
	Programas RSE	► Programas / ejes: (i) inclusión laboral y (ii) capacitación ► <i>Construyendo puentes:</i> programa-base destinado a crear un mundo laboral más inclusivo, proporcionando oportunidades de formación y de empleo para quienes participan de sus programas. ► Sub-programas: a) Oportunidades para todos: (promoción de la diversidad en el mundo laboral b) Juntos por los jóvenes: formación para incrementar la empleabilidad de jóvenes de bajos recursos; c) Sin Fronteras: orientación laboral y búsqueda de empleo para personas refugiadas. d) La Mujer en la empresa contemporánea; e) Mayores Talentos f) Huella Solidaria; g) Entrelazados Los sub-programas: e, e, f y g, no se describen
	RSE en Argentina	► Calificación: 6 ► Percepción: La SER comienza a inscribirse en un marco de actuación global. La sustentabilidad como la inversión social comienza a formar parte de la agenda de negocios ► Tareas pendientes: Las acciones en materia de sustentabilidad no poseen aún un claro rasgo diferenciador.
56	MAPFRE	► Balance social : SI
	Programas RSE	► Programas / ejes: a) Proveedores: Capacitación en Seguridad e Higiene a talleres protegidos de personas con discapacidad. b) Empleados: Concientización a mandos medios sobre inclusión laboral de personas con discapacidad. c) Programa Adultos 2000: apoyo a los empleados y a sus familiares destinados a la terminalidad de los estudios. d) Clientes: Desayuno sobre "LA RSE como herramienta competitiva de las PyMEs". e) Comunidad: IV Encuentro Hispanoamericano de RSE en Córdoba y campañas de donación de sangre para el Garrahan

RSE en Argentina	► Percepción: Exceso de teoría y más marketing que convicción empresaria.
57	Mars (Cono Sur) Pedigree ► Balance social : NO
Programas RSE	► Programas / ejes: (i) mejoramiento de la calidad de vida de los perros sin hogar, (ii) educación sobre la tenencia responsable de animales de compañía y (iii) sinergia de Pedigree con APEMA, aplicada a la erradicación del maltrato animal. <i>Adopción Pedigree:</i> instrumentado hacia principios del 2009, su objetivo se orientó a promover la adopción de perros sin hogar y desarrollar una cultura de tenencia responsable de animales de compañía.
RSE en Argentina	► Percepción: La RSE comienza a formar parte del proceso de negocio de las empresas y se constata un incremento de la inversión social (IS). ► Rasgo destacado: Los consumidores tienen en cuenta a la hora de decidir la compra o contratación de un servicio el grado de RSE y de compromiso de la empresa con la comunidad
58	Mastellone Hermanos ► Balance social : NO
Programas RSE	► Programas / ejes: (i) Educación, (ii) Salud, (iii) Deporte, (iv) Desarrollo Social, (v) Recursos Humanos y (vi) Medio Ambiente. a) <i>La Serenísima va a la Escuela:</i> programa dirigido a alumnos de 4º y 5º grado de colegios públicos de Capital Federal y el Gran Buenos Aires, que procura crear hábitos alimentarios saludables, basados en una dieta equilibrada y variada que incluya los distintos grupos de alimentos. El programa se basa en el uso de innovadores recursos didácticos en cada una de las aulas, y es llevado a cabo por docentes especializados con el soporte pedagógico de nutricionistas del Departamento de Información Nutricional de la compañía. La iniciativa nació en el año 2008 y ha llegado a más de 10.000 chicos de más de 350 colegios.
RSE en Argentina	► Percepción: Mayor conciencia con respecto a la RSE y una integración más sistemática de dicha práctica en las empresas. ► Rasgo destacado: Una mejor comprensión y sensibilidad de las empresas hacia el entorno y con relación a las necesidades de la comunidad
59	MercadoLibre ► Balance social : SI
Programas RSE	► Programas / ejes: (i) educación tecnológica (ii) cuidado del medio-ambiente, (iii) apoyo a emprendedores a) Hagamos un Clic: Programa de voluntariado a través del cual se convocó a los empleados de la compañía a participar en acciones de impacto social en diferentes áreas. a) Mercado Solidario: mediante este programa se ofrece una plataforma de comercialización online gratuita destinada a las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro con el objeto de que éstas recauden fondos a través de la venta de productos propios o recibidos en donación.
RSE en Argentina	► Calificación: 7 ► Percepción: Clara evolución en el modo de comprender, por parte de las empresas y del sector privado en general, el alcance de la RSE. Se pasó de una primera etapa más filantrópica con iniciativas aisladas y poco estratégicas, a entender la Responsabilidad Social como una forma integral de gestión. ► Rasgo destacado: Vinculación directa entre los objetivos de rentabilidad y las estrategias de sustentabilidad.
60	Mercedes-Benz ► Balance social : SI
Programas RSE	► Programas / ejes: donaciones, actividades comunitarias, voluntariado corporativo, programa de becas ► Acciones: a) Aporte económico a la Escuela de Educación Técnica Fundación Fangio. La escuela es gratuita y ofrece capacitación técnica de excelencia
RSE en Argentina	► Calificación: 6 ► Percepción: Instalación progresiva de la RSE. ► Rasgo destacado: Inclusión del balance social y presentación de reportes sociales por parte de las grandes empresas

61	Merck Serono	► Balance social : NO
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: orientado a pacientes oncológicos y sus familiares.</p> <p>► Acciones:</p> <p>Atención médica de calidad e información abundante y veraz sobre el diagnóstico, tratamiento y perspectivas de recuperación destinada a los pacientes y sus familiares. Asimismo, se llevan a cabo campañas de información y concientización destinadas a la comunidad.</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7 (siete).</p> <p>► Percepción: Estado de implementación satisfactorio,</p>	
62	Microsoft	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: Responsabilidad social</p> <p>a) Sin Límites: se propone contribuir a la reducción de las asimetrías e inequidades de la actual expansión del desarrollo digital M</p> <p>b) Prácticas de Negocio Sustentables: está destinado a avanzar hacia un liderazgo responsable a través de políticas y programas con base en prácticas comerciales éticas como valor principal.</p> <p>c) Programa de RSE: prevé incluir digitalmente a 7,5 millones de argentinos y generar unos 45.000 puestos de trabajo hacia 2015, integrando los proyectos de desarrollo e inclusión que integran los socios de Microsoft como Programar, POETA y Fundación Equidad,</p>	
RSE en Argentina	<p>► Percepción: Importante desarrollo de la RSE</p> <p>► Tareas pendientes: Profundizar la llegada a las comunidades más vulnerables / crear oportunidades sociales / instaurar círculos virtuosos de crecimiento.</p>	
63	Molinos	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programa / ejes:</p> <p>a) <i>Nutrir Cuerpo y Alma:</i> conformado por un conjunto de iniciativas que promueven la alimentación saludable en instituciones dirigidas a personas de bajos recursos económicos cercanas a las plantas, mediante la creación de huertas y la capacitación alimentaria y en materia de emprendedorismo. La empresa está asociada con los Bancos de Alimentos.</p>	
RSE en Argentina	<p>► Percepción: Una parte de la RSE aparece como declarativa y marketinera antes que comprometida con el desarrollo social. / Importantes avances en la inversión social</p> <p>► Tareas pendientes: Articulación entre los diferentes actores</p>	
64	Monsanto	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: promoción de proyectos sustentables</p> <p><i>Semillero de Futuro:</i> impulsa la participación de proyectos sociales, sustentables, agropecuarios y provenientes de instituciones sin fines de lucro. Participan todas las unidades productivas afectadas a la compañía involucrándose en el reclutamiento y selección de los proyectos que son presentados en sus zonas de influencia. La cuarta edición de este programa en el 2010, logró beneficiar a más de 8200 personas. Se financiaron un total de 35 proyectos en 10 provincias argentinas, uno en Paraguay y, por primera vez, uno en Uruguay. De esta forma, se suman a los 211 proyectos financiados desde los inicios de este programa alcanzando un monto de unos \$ 5,2 millones.</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 8</p> <p>► Percepción: Argentina como un actor relevante de la RSE con impacto en la sociedad. Importantes inversiones en el desarrollo social y una importante profusión de programas y acciones.</p>	
65	Motorola Solutions	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>► Acciones:</p> <p>Por medio de <i>Motorola Solutions Foundation</i>, la compañía ha venido desarrollando 25 proyectos de RSE en los diversos países de América latina, colaborando en el desarrollo de comunidades y beneficiando a 2,7 millones de personas. Estos planes son realizados en conjunto con ONGs y apuntan esencialmente a promover el desarrollo y la educación en las áreas tecnológicas, la educación y entrenamiento en el área de seguridad pública, y la asistencia en situaciones de desastres naturales.</p> <p>► Calificación: 7</p> <p>► Percepción: Fuerte crecimiento de las acciones de RSE a nivel nacional.</p>	

66 Natura Cosméticos ▶ Balance social : SI	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes: (i) Biodiversidad, (ii) educación</p> <p>▶ Acciones:</p> <p>a) Biodiversidad: Contribuir al uso equilibrado de los recursos naturales incentivando la producción con modelos agro-forestales; creación de fondos para el desarrollo comunitario; construcción de cadenas de valor de precio justo y la remuneración del conocimiento tradicional.</p> <p>b) Educación: divulgación de información socio-ambiental en los envases de sus productos/ contribuir al mejoramiento de la calidad educativa en las escuelas.</p> <p>c) Integración colaborativa: (i) Programa 28 Escuelas Solidarias y (ii) Gases de Efecto Invernadero (GEIs): hay que combatir el calentamiento del planeta.</p> <p>d) Proyecto: Carbono Neutro (2007) que articula acciones de organizaciones e instituciones aplicadas a la reducción de emisiones. La meta es reducir un 33% en toda la cadena de valor en 5 años hasta 2011.</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Percepción: Avances en materia de desarrollo sustentable y en la reducción de emisión de gases de efecto invernadero.</p> <p>▶ Perspectivas: Las empresas que logren consolidarse en el dominio de la sustentabilidad serán las más competitivas.</p>
67 Nestlé ▶ Balance social : SI	
Programas RSE	<p>▶ Programas/ejes: (i) nutrición, (ii) Creación de Valor Compartido y (iii), capacitación</p> <p>a) Niños Saludables: consiste en talleres sobre educación nutricional y hábitos saludables para niños en edad escolar,</p> <p>b) Nutrimóvil: unidad itinerante que brinda asistencia en materia de nutrición.</p> <p>c) Agua: Proyecto WET (Water Education for Teachers) talleres de educación para docentes sobre el cuidado del agua.</p> <p>d) Monitoreo y protección del acuífero del Valle de Uco en Tunuyán en Mendoza.</p> <p>e) Servicio para el productor de leche de DPA</p> <p>f) Capacitación a productores lácteos para gestionar prácticas sustentables.</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Calificación: 6.5.</p> <p>▶ Percepción: Notable consolidación de la RSE</p> <p>▶ Tareas pendientes: Creación de valores compartidos y transversalidad</p>
68 Nextel ▶ Balance social : SI	
Programas RSE	<p>▶ Programas/ ejes: Orientados a la Educación</p> <p>a) Maratón solidaria</p> <p>b) Oportunidades,</p> <p>c) Leer para Crecer, d) Becas</p> <p>e) Escolares y Ciudades por la Educación.</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Calificación: 7</p> <p>▶ Percepción: Avances significativos en materia de implementación de la RSE en las empresas expresados en los voluntariados.</p> <p>▶ Tareas pendientes: Integración de las acciones voluntarias en políticas de la empresa y en el proceso de negocio.</p>
69 Nobleza Piccardo ▶ Balance social : SI	
Programas RSE	<p>▶ Programas/ejes: (IS): (i) agricultura sustentable, (ii) fortalecimiento cívico y (iii) capacitación</p> <p>a) <i>Programas de prevención para menores:</i> destinado a evitar el hábito del cigarrillo.</p> <p>b) <i>Porvenir Misiones:</i> programa destinado a la erradicación del trabajo infantil</p> <p>c) <i>Fortalecimiento cívico:</i> instrumentado a través del voluntariado de la empresa en las comunidades donde opera la empresa.</p> <p>▶ Integración colaborativa: <i>Fundación Impulsar</i> junto con Nobleza Piccardo, coordina acciones de capacitación y formación de jóvenes empresarios y emprendedores.</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Percepción: Importante avance en la implementación de la RSE y la Inversión social</p> <p>▶ Tareas pendientes: articulación entre los diferentes actores Sociales / transmisión y difusión de los conceptos de la RSE hacia la comunidad / Incorporación de los "partes interesadas" en el desarrollo e implementación de las acciones de RSE.</p>

70	Nokia	► Balance social : SI
Programas RSE	► Programas / ejes: (i) capacitación , (ii) inserción laboral a) <i>PESCAR</i> : programa destinado a desarrollar modelos formativos de capacitación e inserción laboral para los jóvenes entre 18 / 25 años y proveer una formación técnica de calidad con miras a mejorar la empleabilidad de esta franja etaria.	
RSE en Argentina	► Calificación: 7 ► Percepción: Importante desarrollo de la RSE y la Inversión social.	
71	PepsiCo Alimentos	► Balance social : NO
Programas RSE	► Programas / ejes: (i) educación , (ii) nutrición y hábitos saludables, (iii) voluntariado corporativo y (iv) bienestar a) <i>AprenDAR</i> : educación b) <i>ActivaRSE</i> : nutrición y hábitos de vida saludable c) <i>Manos Solidarias</i> : Voluntariado Corporativo) d) <i>Fortale-SER</i> : destinado a promover el bienestar.	
RSE en Argentina	► Percepción: Crecimiento sostenido de la RSE durante los últimos tres años. ► Tareas pendientes: Profundización de los procesos internos / mayor difusión de las acciones hacia la comunidad.	
72	Pernod Ricard	► Balance social : NO
Programas RSE	► Programas / ejes: a) <i>Beber con moderación</i> : programa destinado a crear consciencia sobre los riesgos de la bebida, promover el consumo responsable y disuadir a menores de 18 años y embarazadas el uso del alcohol. b) Programa de concientización dirigido a empleados de la compañía, y a sus familias, con el objeto de adquirir el hábito del consumo responsable	
RSE en Argentina	► Percepción: Evolución positiva de la RSE durante los últimos diez años. ► Rasgo destacado: Instalación gradual del compromiso social en la cultura organizacional y corporativa de las empresas.	
73	Philips	► Balance social : SI
Programas RSE	► Programas / ejes: Educación y salud. a) <i>Cuidemos el medio ambiente ahorrando energía (2008-2009)</i> . Programa de educación destinado a niños y niñas de entre 9 y 12 años sobre el cuidado del medio ambiente con foco en el ahorro de energía. Ámbito: escuelas públicas y privadas de Capital Federal y el Conurbano Bonaerense. b) <i>Programa de educación para niños y niñas de 8 y 9 años de edad sobre el cuidado de la salud y el bienestar</i> con foco en la importancia de la alimentación saludable, la realización de deportes, la sonrisa y el aire fresco. Incluye: módulo de voluntariado corporativo. Ámbito: visita a 50 escuelas públicas de Capital Federal y el conurbano bonaerense,y recambio de iluminación en el 25% de las escuelas visitadas. c) <i>Camión de la Mujer</i> : consiste en una unidad de diagnóstico móvil que recorre el país desde hace más de 10 años proveyendo la última tecnología a mujeres de bajos recursos para la prevención del cáncer de mama y cuello de útero.	
RSE en Argentina	► Percepción: Consciencia creciente en la comunidad sobre el rol de las empresas en la incorporación de programas y políticas de RSE en beneficio del desarrollo social.	
74	Pirelli	► Balance social : SI
Programas RSE	► Programa / ejes: destinado a empleados ► Beneficios / acciones: a) Colonia de vacaciones de verano e invierno para hijos del personal (350 niños, actividades deportivas, pedagógicas y de educación, como en S&H, desde hace más de 30 años). b) <i>Escuela Técnica Pirelli</i> : secundario técnico oficial que otorga al personal Pirelli el título de Técnico en Electrónica. c) <i>Plan de autodesarrollo por competencias</i> : plan de formación profesional para el personal. Además: reciclado de agua utilizada en el proceso productivo; d) <i>Vapor Flash</i> : recirculación de vapor que reduce el consumo energético.	

RSE en Argentina	<p>► Calificación: 5</p> <p>► Percepción: Importantes avances en materia de RSE</p>
75 Praxair	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>a) Programa Vinculación Empresa b) Programa Verde & Praxair, c) Programa Becaditos de Verano, d) Día del Voluntariado e) Programa de Reciclado de Papel f) PET, Programa de Seguridad y Salud ocupacional,</p> <p>► Acciones / campañas:</p> <p>a) Campaña de Uso racional de la Energía Eléctrica, b) Conferencias de Compliance. c) Donaciones a Instituciones de Bien Público, d) Campaña de Navidad</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 6</p> <p>► Percepción: Mayor relevancia de la RSE en las empresas argentinas. En los últimos años, la RSE ha</p> <p>► Tareas pendientes: Profundización y mejoramiento de procesos.</p>
76 PwC Argentina	► Balance social : NO
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>a) <i>Premio PwC a la Educación</i>, que recompensa anualmente iniciativas solidarias para contribuir al desarrollo del capital humano de nuestra comunidad y al fortalecimiento de la calidad educativa. b) <i>Integración colaborativa</i>: socios de la "Fundación Caminando Juntos", y de la ONG norteamericana "United Way" que desarrollan programas orientados a la niñez y a la inserción laboral.</p>
RSE en Argentina	<p>► Percepción: Consolidación progresiva de la RSE en la empresa mediana y grande.</p> <p>► Rasgo destacado: Incorporación de la RSE como un compromiso ético</p> <p>► Tareas pendientes: Profundización de sinergias entre empresas para alcanzar un mayor impacto en la comunidad.</p>
77 Procter & Gamble	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>► Acciones:</p> <p>a) Give Together;; acción destinada a recaudar fondos entre los empleados con distintos fines. Dicho fondos, aplicando un mecanismo de uso habitual, la empresa duplica el monto obtenido. b) Give Time Together: voluntariado corporativo donde los empleados donan parte de su tiempo para la realización de actividades comunitarias. En el 2010 se combinaron ambas campañas y la empresa participó en el programa <i>Un techo para mi país</i>.</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7</p> <p>► Percepción: Compromiso creciente de las empresas con la RSE y la inversión social.</p>
78 Prudential Seguros	► Balance social : NO
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: Educación y empleabilidad. (no se mencionan)</p> <p>► Acciones: colaborativas y de integración</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7</p> <p>► Percepción: Pasaje del estadio filantrópico a una inversión social y sistemática planificada</p>

79 PSA Peugeot Citroën ▶ Balance social : SI	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes: (i) Política Social,(ii) Movilidad Urbana,(iii) Medio Ambiente,(iv) Seguridad Vial y (v) Desarrollo de la Comunidad.</p> <p>▶ Acciones:</p> <p>a) Programa de voluntariado: integrado por los empleados de la compañía, se centra en la instrumentación de acciones comunitarias de promoción y asistencia.</p> <p>b) Estímulo y apoyo a la educación técnica y educación vial, mediante la instrumentación de programas específicos.</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Calificación: 7</p> <p>▶ Percepción: El desarrollo de la Responsabilidad Social en Argentina presenta una tendencia netamente positiva en la mayor parte del sector empresarial.</p>
80 Rapsodia ▶ Balance social : NO	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes: acciones solidarias</p> <p>a) <i>Rapsodia Solidaria:</i> destinado a hogares de ancianos, instituciones educativas y comedores de niños/as en San Fernando.</p> <p>▶ Acciones:</p> <p>a) Donación de alimentos / materiales textiles y cajas navideñas</p> <p>b) Desarrollo, producción y venta de una línea exclusiva de velas aromáticas cuya recaudación fue destinada al programa Rapsodia Solidaria,</p> <p>▶ Operaciones en el exterior</p> <p>a) <i>Comunidad Mujer /Chile:</i> acción destinada a proveer fondos para el “Proyecto de Reconstrucción” emprendido por el gobierno chileno con el objeto de reparar los daños ocasionados por el terremoto y posterior maremoto.</p> <p>b) <i>Tejiendo una Vida (México):</i> acción de capacitación en tejeduría destinada a mujeres embarazadas de bajos recursos como un medio de autoempleo.</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Calificación: 6</p> <p>▶ Percepción: Desarrollo progresivo de la RSE</p>
81 Renault ▶ Balance social : SI	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes: seguridad vial</p> <p>a) Programas de seguridad vial: destinado a niños/niñas y adolescentes</p> <p>b) Programas de concientización sobre el medio-ambiente</p> <p>c) Programas de capacitación a cargo del Instituto Técnico Renault</p> <p>d) Integración colaborativa: Fundación CONIN, acciones conjuntas con Renault Argentina destinadas a la prevención de la desnutrición infantil.</p>
RSE en Argentina	<p>▶ Calificación: 5</p> <p>▶ Percepción: Significativo avance de la RSE en la Argentina.</p> <p>▶ Tareas pendientes: Profundización de los procesos internos / incrementar las campañas de difusión de la RSE en la comunidad.</p> <p>▶ Rasgo destacado: Inclusión del Balance Social y de los reportes de sustentabilidad.</p>
82 Sabre Holdings ▶ Balance social : NO	
Programas RSE	<p>▶ Programas / ejes:</p> <p>a) <i>Give Together:</i> acción destinada a recaudar fondos entre los empleados aplicados a diferentes fines, cuyo monto es duplicado luego por la compañía.</p> <p>b) <i>Give Time Together:</i> semana de voluntariado en la que los empleados donan su tiempo para llevar a cabo tareas comunitarias y colaborar en alguna causa, la última ha sido <i>Un Techo para mi País</i></p>
RSE en Argentina	<p>▶ Calificación: 7</p> <p>▶ Percepción: Estado de implementación incipiente</p> <p>▶ Perspectivas: Promisorias</p> <p>▶ Tareas pendientes: Generar mayor consciencia entre los empleados.</p>

83	Santander Río	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: educación superior</p> <p>a) <i>Programa Universidades:</i> destinado a promover la calidad académica, el mejoramiento de la infraestructura universitaria, impulsar la investigación técnica y científica y premiar el esfuerzo de los estudiantes. Se han firmado 63 convenios de colaboración con 63 universidades públicas y privadas.</p> <p>b) <i>Red Universia:</i> programa destinado a impulsar la educación superior. La red está integrada por 78 universidades de gestión pública y privada y se instrumenta por medio del portal www.universia.com.ar que ofrece, en colaboración con las universidades, contenidos, servicios, herramientas, bibliografía, tesis doctorales y material académico <i>Online</i></p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 6</p> <p>► Percepción: Crecimiento y notable expansión de la RSE y la IS, no sólo en las grandes empresas, sino también, aunque de un modo incipiente, aún en el sector PyMes</p> <p>► Tareas pendientes: Profundización de procesos.</p>	
84	SAP	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: sustentabilidad</p> <p>a) <i>Mes del Servicio:</i> programa destinado a convocar a todos los empleados de la compañía a nivel mundial para llevar a cabo actividades de voluntariado</p> <p>b) <i>Programas comunitarios:</i> destinados a la remodelación, y mantenimiento de escuelas y centros comunitarios.</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7</p> <p>► Percepción: Sensible mejora en la implementación de programas de RSE y sustentabilidad</p>	
85	SC Johnson & Son	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) RSE-interna y (ii) voluntariado</p> <p>a) <i>Cuidado de los empleados y el clima trabajo:</i> SC Johnson ocupa el segundo puesto del Ranking de las Mejores Empresas para Trabajar y es el 9º año consecutivo que se ubica entre las primeras 25.</p> <p>b) <i>Relaciones con la Comunidad / Voluntariado:</i> La compañía promueve y desarrolla iniciativas y acciones que se focalizan en las comunidades cercanas a nuestras plantas.</p> <p>c) <i>Sumar Voluntariado:</i> Voluntariado Corporativo: desde hace más de 6 años, contamos con un programa de que tiene como fin brindar el espacio para que aquellos empleados y jubilados que así lo deseen puedan involucrarse en la construcción de una sociedad mejor, a través del compromiso y el trabajo responsable.</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación; 6</p> <p>► Percepción: La RSE se encuentra alineada con el proceso de negocio.</p> <p>► Tareas pendientes: Profundización de procesos internos.</p>	
86	Sesa Select	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>a) <i>Jardines de Cosecha:</i> La tercera temporada de este programa consistió en la apertura de 10 centros en las localidades tabacaleras de Salta y Jujuy que recibieron a 700 niños /as.</p> <p>► Acciones:</p> <p>a) Talleres socioeducativos en escuelas rurales, realizados en Tucumán Salta, Santiago del Estero y Catamarca,</p> <p>b) <i>Un libro para ser libres,</i> esta iniciativa permitió crear un total de 22 bibliotecas en escuelas primarias rurales.</p> <p>c) <i>Protección y asistencia a la infancia:</i> Acción emprendida en el NOA durante el 2010 en la cual se logró brindar asistencia y protección en el NOA a más de 4000 niños.</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 6/7</p> <p>► Percepción: Significativo avance de la RSE con respecto a los años 2003 / 2004</p> <p>► Tareas pendientes: Profundización del proceso</p>	

87	Shell	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: inversión social</p> <p>a) <i>Desafío Joven</i>: programa de mentoría uno a uno emprendido en forma conjunta con ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas) cuyo objetivo se dirige a fomentar en los jóvenes el espíritu emprendedor.</p> <p>b) <i>Bienal Juvenil</i>: programa destinado a promover el desarrollo y cultivo del talento artístico de las nuevas generaciones,</p> <p>c) Concursos <i>Bienales Juveniles</i>: Shell Argentina y Festivales Musicales de Buenos Aires organizan concursos para jóvenes talentos.</p> <p>d) <i>Creando vínculos</i>: Programa de carácter social instrumentado en 1991 en el Partido de Avellaneda por medio del cual se llevan a cabo distintas actividades con foco en la creación de vínculos colaborativos entre los jóvenes..</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7</p> <p>► Percepción: Concepción de la RSE como inversión social (IS) y como voluntariado.</p>	
88	Siemens	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: Desarrollo social.</p> <p>a) <i>Generación21</i>: Programa destinado a fortalecer los procesos de formación en ciencia tecnología en niños/niñas y adolescentes</p> <p>b) <i>Caring Hands</i>: canaliza los esfuerzos de Siemens y sus colaboradores en la ayuda social, a través de campañas de donaciones, proyectos de voluntariado e iniciativas que promueven emprendimientos sustentables.</p> <p>c) <i>Siemens Verde</i>: acciones de capacitación destinadas a promover el uso responsable y racional de los recursos naturales.</p> <p>d) <i>Arte y Cultura</i>: acciones <i>destinadas</i> a promover el interés por el arte y la cultura.</p>	
RSE en Argentina	<p>► Percepción: Desarrollo incipiente de la RSE expresado en el importante y creciente número de acciones instrumentadas por las empresas</p> <p>► Tareas pendientes: Profundización de los procesos.</p>	
89	Staples	► Balance social : NO
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: emprendedorismo social (destinado a emprendedores)</p> <p>a) Programas de apoyo y estímulo a emprendedores mediante beneficios reales en colaboración con empresas e instituciones</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 4</p> <p>► Percepción: La RSE es aún una disciplina muy joven e incipiente.</p> <p>► Perspectivas: Promisorias, debido a la gran profusión de actividades y prácticas relacionadas con la inversión social.</p>	
90	Starbucks	► Balance social : NO
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>► Acciones / Integración colaborativa:</p> <p>a) <i>Fundación Natalí Dafne Flexer</i> con el objetivo de brindar asistencia a más de 1000 chicos y sus familias afectados de cáncer ofreciéndoles la posibilidad de acceder a un tratamiento apropiado, apoyo y cuidado.</p> <p>b) Fundación Juanito, institución dedicada a la protección de la infancia y adolescencia en riesgo.</p> <p>c) Fundación Huésped.</p> <p>► Campañas:</p> <p>a) <i>Green Spark</i>: campaña global para promover en los consumidores el cuidado ambiental y la preservación de la bio-diversidad.</p> <p>b) Shared Planet y Starbucks, invitaron a sus clientes a reducir los residuos y mejorar su impacto ambiental, a través del uso de <i>tumblers</i> en lugar de vasos de cartón.</p>	
RSE en Argentina	<p>► Percepción: La responsabilidad social en la Argentina se está desarrollando sostenidamente y su incidencia en los procesos de negocio de las empresas es cada vez mayor.</p> <p>► Tareas pendientes: Necesidad de un marco regulatorio a fin de inscribir las acciones de RSE e IS en un contexto de actuación que permita un control de las actividades y mayor transparencia.</p>	

91	Syngenta	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: Educación, salud y medio ambiente.</p> <p>a) <i>Cultivando Solidaridad</i>: voluntariado en escuelas rurales destinado a incrementar la calidad educativa de niños /as en edad escolar. Actualmente, Syngenta apadrina 13 escuelas rurales que benefician a unos 2000 niños/as. El número de voluntarios internos creció cerca de un 10%.</p> <p>b) <i>TAS</i>: programa destinado a capacitar al personal médico de centros de salud ubicados en zonas rurales en emergentología especializada en el uso incorrecto de productos agroquímicos. Ya se han capacitado más de 1200 médicos.</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 6/7</p> <p>► Percepción: Superación de la filantropía, Las empresas están incorporando la RSE y la sustentabilidad y la inversión social como políticas sistemáticas</p> <p>► Tareas pendientes: Profundización del proceso.</p>	
92	Telecom Argentina	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) Educación digital y (ii) Tecnología para todos.</p> <p>a) <i>Educar para la era digital</i>: aportamos a la mejora educativa, potenciando la tecnología como una variable innovadora para la inclusión y la calidad.</p> <p>b) <i>Tecnología para todos</i>: impulsamos iniciativas articuladas con sector público, privado y sociedad civil, capacitando en el uso de las tecnologías para la inclusión social y laboral de la población.</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7</p> <p>► Percepción: La RSE está instalada en conjunto social y se consolida a través de las numerosas prácticas y programas</p>	
93	Telefónica de Argentina	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) inclusión digital y (ii) capacitación</p> <p>a) <i>EducaRed</i>: se propone favorecer la inclusión de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las escuelas con el objeto de enriquecer las prácticas de la enseñanza, promover aprendizajes genuinos y construir conocimiento socialmente relevante. Las propuestas de EducaRed son totalmente gratuitas y están dirigidas a toda la comunidad educativa.</p> <p>b) <i>Aulas Interactivas</i>: tiene el propósito de contribuir a la inclusión tecnológica de las personas, disminuyendo así la brecha digital, fomentando y promoviendo la utilización responsable de Internet.</p> <p>c) <i>Proniño</i>: programa de bien público del Grupo Telefónica, desarrollado por Movistar y Fundación Telefónica con el fin de contribuir con la prevención y erradicación progresiva del trabajo infantil en Argentina.</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7</p> <p>► Percepción: Considerable avance de la RSE, la IS (inversión social y los programas de desarrollo sustentable).</p>	
94	Tersuave	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: Educación:</p> <p>a) <i>Tersuave pinta tu escuela</i>: Programa implementado desde hace más de 12 años, consiste en pintar escuelas rurales y de escasos recursos de todo el país. El programa se enmarca en el imperativo de erradicación del trabajo infantil y ya se han beneficiado más de 3500 escuelas.</p> <p>b) <i>Cultura</i>: Preservación del Patrimonio Nacional Histórico y Cultural, destinado al mantenimiento de instituciones de relevancia cultural e histórica nacional, en el marco del respeto por la identidad (Derechos Humanos), la responsabilidad ambiental, y el fomento al arte y cultura argentina.</p>	
RSE en Argentina	<p>► Percepción: Grado de avance aceptable y claramente orientado hacia una mejora continua. Toma de consciencia por parte de las empresas de las necesidades de la comunidad.</p>	

95	Tetra Pak	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) ambiental y (ii) nutricional</p> <p>► Campañas:</p> <p>a) Concientización sobre la renovabilidad y la reciclabilidad de los envases Tetra Brick</p> <p>b) Promoción de una alimentación saludable a través del consumo de leche larga vida.</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 8</p> <p>► Percepción: Importante crecimiento de la RSE en las empresas medianas y grandes.</p> <p>► Tareas pendientes: Profundización de procesos.</p>	
96	Toyota	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas/ejes: (i) Educación y Empleabilidad,(ii) Medio Ambiente y (iii) Seguridad Vial.</p> <p>a) <i>Toyota y Vos:</i> curso teórico y práctico gratuito de seguridad vial para jóvenes con registro y sus padres.</p> <p>b) <i>META:</i> Mejora de la Educación Técnica Automotriz: destinado a los alumnos/as del último año del secundario con el objeto de llevar a cabo prácticas de profesionalización destinadas a una eventual incorporación en la red de concesionarios TOYOTA</p> <p>c) <i>Semillas de cambio:</i> programa de capacitación destinado a docentes y alumnos a fin de contribuir al desarrollo sustentable de su comunidad.</p> <p>d) <i>Conciencia ambiental:</i> programa destinado a escuelas primarias e instrumentado por personal técnico de la compañía con foco en el cuidado y preservación del medio ambiente de las localidades de Zárate y Campana. Este programa ha comenzado a operar en el año 2004 y desde entonces ha brindado capacitación ambiental a casi 8000 alumnos/as.</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 7</p> <p>► Percepción: Creciente dinamismo de la RSE y una inserción progresiva de su práctica en el proceso de negocio.</p> <p>► Rasgo saliente: (i) Articulación entre las empresas y la comunidad y (ii) publicación de reportes de sustentabilidad</p> <p>► Tareas pendientes: Profundización de los procesos</p>	
97	Unilever	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>a) <i>Green House Gases Program</i> (Reducción de Impacto Ambiental: destinado a reducir la emisión de gases de efecto invernadero; reducción del consumo de energía y residuos en cada planta y oficina; reducción del uso de agua en ciclo de vida de cada producto.</p> <p>b) <i>P.U.R.A:</i> Programa Unilever de Reeducación Alimentaria (en colaboración con la Universidad de Buenos Aires); campaña por el lavado de manos en más de 3000 escuelas de todo el país</p> <p>c) <i>SUMAR:</i> programa destinado a la incorporación de jóvenes en situación de vulnerabilidad a nuestra fuerza de ventas como <i>merchandisers</i>.</p> <p>► Acciones colaborativas:</p> <p>a) Socios estratégicos de la Fundación <i>Impulsar</i> en la elaboración y promoción de campañas de bien público en coordinación con el Consejo Publicitario Argentino (CPA); apoyamos</p> <p>b) Socios estratégicos en el programa <i>Luzca Bien, Siéntase Mejor</i> de CAPA</p> <p>d) trabajo colaborativo con <i>Red Solidaria</i>.</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación:8.</p> <p>► Percepción: Pasaje de la RSE hacia la sustentabilidad y el monitorio/evaluación de las acciones emprendidas.</p> <p>► Tendencias: Profundización de procesos y transparencia de las acciones.</p> <p>► Tareas pendientes: Alcanzar un mayor impacto económico en la comunidad y un mejor desempeño ambiental.</p>	
98	UPS	► Balance social : NO
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>► Voluntariado interno: Desarrollo de actividades de promoción de la educación por medio de campañas de alfabetización</p>	

	<p>► Integración colaborativa:</p> <p>a) Alianza con la UBA para el desarrollo de su proyecto de responsabilidad social impulsado por medio de la Fundación Cimientos</p> <p>b) Miembro del <i>Board</i> de <i>The American Society of the River Plate</i>, a través de la cual se lleva a cabo una gala anual en beneficio de alguna institución.</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 5</p> <p>► Percepción: La RSE se encuentra en plena expansión. Las empresas comienza a instrumentar actividades destinadas a la comunidad con impacto positivo sobre ella.</p> <p>► Tareas pendientes Profundización del proceso</p>
99 Volkswagen	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes:</p> <p>a) <i>Formación Permanente para el personal:</i> destinado al personal de planta, La capacitación se lleva a cabo en el Instituto <i>Ferdinand Porsche</i> en la especialidad <i>ingeniería automotriz</i> creada por ese instituto</p> <p>b) <i>Plan Dual:</i> destinado a la enseñanza técnica en forma conjunta con la escuela y la empresa.</p> <p>c) Pasantías universitarias y de Nivel Medio.</p> <p>d) <i>Juegoteca Volkswagen:</i> programa destinado a la Seguridad Vial</p> <p>e) <i>Para Verte Mejor:</i> programa destinado al control y evaluación de la visión a alumnos de escuelas públicas situadas en la zona de operación de la empresa.</p> <p>► Voluntariado Corporativo: construcción de muebles para escuelas, jardines y comedores infantiles</p> <p>► Acciones: destinadas al empleado / trabajador (<i>stakeholders</i> internos)</p> <p>a) Día de la Familia</p> <p>b) Día del Niño,</p> <p>c) Día de la Secretaria,</p> <p>d) Evento de Fin de año</p> <p>e) Secundario para Adultos</p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 6</p> <p>► Percepción: No existe un concepto (teoría) unificado de RSE. Las acciones emprendidas cubren un amplio rango que parte del asistencialismo hasta programas a largo plazo.</p> <p>► Perspectivas: Los programas de RSE con eje en la educación serán los de mayor impacto en la comunidad.</p> <p>► Rasgo destacado: Voluntariado interno /externo</p>
100 Walmart	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas/ ejes: (i)educación, (ii) nutrición y salud y (iii) promoción social</p> <p>a) Educar para Vivir Mejor,</p> <p>b) Tiendas Sustentables,</p> <p>c) Cajas Ecológicas,</p> <p>d) Programa PyME,</p> <p>e) <i>Impulsar para Transformar.</i></p>
RSE en Argentina	<p>► Calificación : 6</p> <p>► Percepción: Incorporación de la RSE como herramienta fundamental de la estrategia del negocio</p> <p>► Rasgo destacado: Toma de consciencia por parte de las empresas sobre la necesidad de involucrarse activamente con la comunidad en donde operan.</p>
101 Ymad	► Balance social : NO
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) Cuidado ambiental, (ii) educación y (iii) salud</p> <p>► Descripción general:</p> <p>a) Mejoramiento de servicios salud</p> <p>b) Construcción de clínicas.</p> <p>c) Obras de ampliación y mejora de áreas agrícolas</p> <p>d) Campañas fitosanitarias y capacitación en nuevas tecnologías agropecuarias.</p> <p>En el 2010 se implementaron más de 150 proyectos sociales.</p>
RSE en Argentina	► Calificación: 7

102	YPF	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) protección medioambiental, (ii) inclusión social y (iii) bienestar de los recursos humanos</p> <p>a) <i>Forestación:</i> destinado a la reforestación de vastas áreas en la Pcia. de Neuquén.</p> <p>b) Teletrabajo</p> <p>c) Museo de Interpretación del petróleo y del medioambiente en La Plata</p> <p>d) Reserva ecológica de la refinería Luján de Cuyo</p>	
RSE en Argentina	<p>► Percepción: Importante desarrollo de la RSE</p> <p>► Rasgo destacado: Creación de redes colaborativas entre el sector empresarial, el sector público y el tercer sector.</p>	
103	ZURICH	► Balance social : NO
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) Educación y, (ii) Cultura</p> <p>a) <i>Gala del Mar:</i> conciertos gratuitos sinfónico-líricos en la ciudad de Mar del Plata</p> <p>b) <i>Matching Funds:</i> destinado a que los diferentes museos del país puedan adquirir obras de arte para ser exhibidas en sus salas.</p> <p>c) Fortaleciendo los Valores de la Democracia, en colaboración con la Asociación Conciencia,</p> <p>d) Premio Clarín-Zurich a la educación</p> <p>► Voluntariado corporativo: “VoluntarioZ” que opera desde el año 2001 desempeñando tareas solidarias en diferentes comunidades,</p>	
RSE en Argentina	<p>► Percepción: Mayor consciencia sobre la importancia de la RSE y la nueva función de la empresa como agente social.</p> <p>► Tareas pendientes: Incrementar las campañas informativas y de concientización hacia la comunidad sobre las acciones de RSE y sus impactos sociales.</p>	
104	3M	► Balance social : SI
Programas RSE	<p>► Programas / ejes: (i) primera infancia y (ii) inclusión laboral</p> <p>a) Creación, junto a otras nueve compañías, de la <i>Fundación Caminando Juntos</i> con el fin de promover programas de alto impacto que generen un cambio positivo y sustentable en nuestra sociedad a través del aporte de empresas y empleados.</p> <p>b) Acciones de voluntariado; trabajo comunitario y donaciones que la empresa luego duplica</p> <p>c) Stakeholders internos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoras continuas del clima laboral y organizacional 2. Equilibrio entre trabajo y vida personal 3. Desarrollo profesional y capacitación 4. Mejoras de procesos a los proveedores <p>d) Ética en los negocios: Aplicación del código de conducta de la empresa a nivel global en la que se enmarcan todas sus actividades. Asimismo, toda vulneración o falta a dicho código puede ser denunciada por los empleados en forma anónima.</p>	
RSE en Argentina	<p>► Calificación: 6</p> <p>► Percepción: Mejora significativa desde los últimos 5 años.</p>	

► Análisis descriptivo de las acciones / programas

El análisis del contenido de las acciones / programas de RSE instrumentados por las empresas encuestadas se llevó a cabo aplicando la metodología del análisis de contenido y micro-análisis que consiste en la detección de identificadores (conceptos, categorías y sub- categorías), luego operacionalizados bajo la forma de

etiquetas (labels) sobre las cuales es posible aplicar procedimientos estadísticos y reconstruir, a partir de éstos, los patrones de frecuencia y orientación de las acciones y programas: En total, se han determinado, 26 identificadores.

Por orden alfabético: 1. Acciones comunitarias; 2. Acciones internas; 3. Acciones solidarias; 4. Alimentación; 6. Capacitación; 7. Desarrollo social; 8. Empleabilidad; 9. Empleados; 10. Emprendedorismo; 11. Inclusión laboral PcD (Personas con Discapacidad); 12. Inclusión laboral; 13. Mentorías; 14. Prevención de accidentes.15. Programas de sustentabilidad.16. Promoción cultura. 17. Promoción de la adolescencia; 18. Promoción de la infancia; 19. Reciclado; 20. Redes colaborativas (clusters); 21. Salud; 22. Seguridad; 23. Socio- ambientalidad; 24. Violencia de género; 25. Voluntariado y 26. Vulnerabilidad social.

► **Tabla de frecuencias expresada en porcentajes, de mayor a menor:**

Identificador	en %	
1	Socio-ambientalidad	97
2	Empleados	57
3	Capacitación :	51
4	Salud	39
5	Voluntariado	38
6	Promoción de la infancia	30
7	Programas de sustentabilidad	28
8	Acciones solidarias	21
9	Seguridad	16
10	Redes colaborativas (clusters):	15
11	Promoción cultural	15
12	Desarrollo social	9.7
13	Inclusión laboral	9.6
14	Acciones internas:	9.6
15	Acciones comunitarias	4.5
16	Reciclado	0.76
17	Prevención de accidentes	0.30
18	Violencia de género	0.09
19	Mentorías:	0.09
20	Violencia de género	0.09
21	Emprendedorismo	0.08
22	Empleabilidad	0.08
23	Vulnerabilidad social	0.07
24	Promoción de la adolescencia	0.05
25	Inclusión laboral PcD	0.05
26	Alimentación	0.05

ANEXO V

CUESTIONARIO GUIA PARA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD – INFORMANTES CLAVE - SMS - San Martín, Suarez y Asociados

INFORMACION GENERAL DE LA ORGANIZACION

DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE DEL EMPLEADO:

CARGO:

EDAD:

CAPACITACIONES EN LA EMPRESA:

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:

ESTUDIOS:

EMPRESA

- ¿Qué es?
- ¿Qué hace?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuál es su misión? Y su visión?
- ¿Cuenta con un marco legal? Cuál?
- ¿Cuenta con alguna certificación de calidad?
- ¿Cuál es la antigüedad de la organización?

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

- ¿Podrían contar alguna anécdota que le haya resultado significativa?
- ¿Los empleados suelen recordar historias o anécdotas ocurridas en la empresa?
- ¿Considera importante preservar las costumbres y tradiciones dentro de su organización?

CULTURA

- ¿Existen valores compartidos entre los miembros de la empresa? Cuáles son?
- ¿Cree que el personal se siente parte de la organización?
- ¿Cómo se transmite la cultura?

ESTRUCTURA

- ¿Cuánta gente trabaja en la organización? Todos formalizados?
- ¿Cómo es el organigrama de la organización?
- Como hacen para que la gente sepa lo que tiene que hacer? Hay manuales, se transmite según la experiencia?

GESTION DEL PERSONAL

- Cómo se selecciona el personal de la organización?
- Qué tipo de incentivos emplean?
- Realizan capacitaciones al personal? De qué tipo?

ANEXO VI

ENCUESTA PARA EVALUAR EL GRADO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA- “SMS - San Martín, Suárez y Asociados”

Marcar con una X la opción que considere correcta.

1. OPINION GENERAL

1.1. ¿Considera a SMS una empresa Socialmente Responsable?

SI	NO	Parcialmente

2. GESTION DE LA CALIDAD

2.1. ¿Es SMS responsable de la calidad de los servicios ofrecidos?

SI	NO	Parcialmente

2.2. ¿Posee SMS una política de Gestión de Calidad?

SI	NO	Parcialmente	En Proceso

2.3. Si la respuesta 2.2. es positiva: ¿En qué áreas o sectores?

- 2.3.1 Servicio al cliente
- 2.3.2 Información / comunicación de la oferta
- 2.3.3 Programas de capacitación
- 2.3.4 Consultoría / asesoramiento
- 2.3.5 Otros

2.4. ¿Las políticas de calidad se han instrumentado con base en objetivos o metas de mejoramiento?

SI	NO	Parcialmente	En Proceso

2.5. Si la respuesta 2.4. es positiva ¿Podría señalar algunos de ellos?

- 2.5.1 Incrementar ventajas competitivas
- 2.5.2 Posicionamiento local en consultoría
- 2.5.3 Posicionamiento internacional en consultoría
- 2.5.4 Posicionamiento en procesos de auditoría interna / externa
- 2.5.5 Terciarización
- 2.5.6 Mejoramiento de los programas de capacitación
- 2.5.7 Otros

2.6. ¿Los programas de calidad se estructuran con base en procedimientos, normas o metodologías?

SI	NO

2.7. Si la respuesta 2.6. es positiva, ¿qué procedimientos, normas o metodologías se utilizan?

- 2.7.1 Normas ISO 9000
- 2.7.2 Normas Propias
- 2.7.3 Ambas

2.8. ¿Existe algún sistema de evaluación de los programas de calidad?

SI	NO	Parcialmente

3. SOCIEDAD, INCLUSION Y MEDIOAMBIENTE

	SI	NO	Parcialmente
3.1. ¿Cuenta la empresa con métodos para reducir o prevenir la contaminación?			
3.2. ¿Cuenta la empresa con algún método para ahorrar energía?			
3.3. ¿Cuenta la empresa con contenedores para reciclaje de los residuos?			
3.4. ¿Colabora con otras organizaciones para abordar cuestiones de responsabilidad empresarial?			
3.5. ¿Ofrece SMS oportunidades laborales a personas con discapacidades (PcD)?			
3.6. ¿La empresa se involucra en temas de interés social?			
3.7. ¿La empresa anima a los empleados a participar en encuentros sociales?			
3.8. ¿Participa la empresa económicamente en actividades de la comunidad?			
3.9. ¿La empresa posee un código de conducta?			
3.10. ¿La empresa se maneja en función de estos valores con respecto al trato interno del personal y su estructura?			
3.11. ¿La empresa se maneja en función de estos valores con respecto al trato de sus clientes, proveedores y la sociedad en general?			

4. EL CLIENTE EXTERNO

4.1. ¿Es una empresa orientada al cliente?

SI	NO	Parcialmente

4.2. ¿Existe algún sistema de evaluación de la satisfacción del cliente?

SI	NO	Parcialmente

4.3. La satisfacción del cliente se enmarca en criterios de

4.3.1 Rentabilidad	
4.3.2 Derecho del cliente a la calidad	
4.3.3 Fidelización	
4.3.4 Otro	

4.4. ¿La empresa ha diseñado o previsto algún programa de alianzas con los clientes?

SI	NO	Parcialmente	En Proceso

4.5. ¿Existe algún programa específico dirigido a favorecer/estimular las relaciones de la empresa con la comunidad o alguna sector de ella?

SI	NO	Parcialmente	En Proceso

4.6. ¿La empresa ha instrumentado programas de interés social o comunitario?

SI	NO	Parcialmente	En Proceso

5. EL CLIENTE INTERNO

5.1. ¿Tus obligaciones con SMS te permiten tener equilibrio entre tu vida privada y laboral?

SI	NO	Parcialmente

5.2. ¿La empresa cuenta con buenos planes en materia de salud y seguridad laboral?

SI	NO	Parcialmente

6. PROGRAMAS DE RSE

6.1. ¿SMS ha implementado algún programa o sistema de RSE?

SI	NO	Parcialmente	En Proceso

6.2. ¿Considera la empresa que la RSE es un factor de competitividad?

SI	NO	Parcialmente

6.3. Por entre sus clientes, ¿alguno de ellos ha solicitado a SMS la instrumentación o asesoramiento de programas relacionados con la RSE?

SI	NO	Parcialmente

6.4. En el marco de los programas de capacitación de SMS, ¿se ha incluido algún curso o seminario relacionado con la RSE?

SI	NO

6.5. En el marco de las ofertas de servicios de SMS, ¿se han incluido programas o sistemas de implementación de RSE?

SI	NO	Parcialmente	En Proceso

6.6. Si la pregunta 6.5 se responde negativamente: ¿A qué se lo atribuye Ud.?

6.6.1	Ausencia de capacitadores	
6.6.2	Ausencia de demanda	
6.6.3	Escaso interés	
6.6.4	Desconocimiento en el mercado	
6.6.5	Falta de políticas de sensibilización	
6.6.6	Otro	

6.7. ¿SMS ha previsto la incorporación de programas de RSE en su paquete de servicios al cliente?

SI	NO	Parcialmente	En un futuro

6.8. La evaluación de los proyectos de inversión y de planeamiento estratégico que ofrece SMS a sus clientes, ¿incluyen parámetros, indicadores o componentes relacionados con la RSE?

SI	NO	Parcialmente	En Proceso

ANEXO VII

ENCUESTA PARA EVALUAR EL GRADO DE SATISFACCION LABORAL– “SMS - San Martin, Suarez y Asociados”

Marcar con una X la opción que considere correcta.

1. OPINION GENERAL

1.1. ¿Cómo te sientes trabajando en SMS?

Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho

1.2. ¿Cómo definiría el clima laboral de SMS?

Muy Bueno	Bueno	Satisfactorio	Regular

2. CLIMA LABORAL

2.1. ¿Cómo definiría su relación con sus compañeros de trabajo?

Muy Bueno	Bueno	Satisfactorio	Regular

2.2. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

SI	NO	Parcialmente

2.3. ¿Suelen surgir conflictividades en el equipo de trabajo?

Eventualmente	Frecuentemente	Raramente

2.4. Si la respuesta 2.3. es positiva, ¿Qué tipos de conflictos suelen ser los más comunes?

2.2.1 Personales	
2.2.2 Interpersonales	
2.2.3 Corporativos	
2.2.4 Otros	

3. MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO

- 3.1. ¿Conoce la historia y trayectoria de SMS?
- 3.2. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?
- 3.3. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?
- 3.4. ¿Considera que verdaderamente puede hacer desarrollo de carrera en esta empresa?
- 3.5. ¿Las condiciones salariales son buenas para usted?
- 3.6. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?
- 3.7. ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?
- 3.8. ¿Se siente bien informado con respecto al rumbo de la empresa?
- 3.9. ¿Brinda la empresa capacitación continua que satisfaga sus requerimientos profesionales?

SI	NO	Parcialmente

4. AREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

	SI	NO	Parcialmente
4.1. ¿La rutina laboral en SMS permiten lograr un equilibrio entre la vida profesional y personal?			
4.2. ¿Considera que los proyectos de trabajo de los que forma parte están bien coordinados? (en caso de formar parte de un equipo de trabajo)			
4.3. ¿Considera que la estrategia de manejo de grupo utilizada por su equipo de trabajo hace eficiente el desarrollo de los proyectos? (En caso de formar parte de un equipo de trabajo)			
4.4. ¿Se siente cómodo en su espacio físico de trabajo?			
4.5. ¿Está informado con respecto a los protocolos de seguridad en caso de accidentes?			

5. COMPROMISO CON EL EMPLEADO

5.1. ¿Cuenta SMS con beneficios extra para sus empleados?

SI	NO	Parcialmente

5.2. Si la respuesta 5.1 es positiva, ¿Cuáles de los siguientes beneficios ofrece?

2.2.1	Horarios Flexibles	
2.2.2	Alimentos gratis	
2.2.3	Capacitación / Desarrollo de carrera	
2.2.4	Beneficios por maternidad	
2.2.5	Otros	

Especifique:

5.3. ¿Qué beneficios extra considera Ud. que podrían ser beneficiosos para la organización en general, a ser implementados por SMS?

ANEXO VIII

CUESTIONARIO GUIA PARA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD – INFORMANTES CLAVE - SMS - San Martín, Suarez y Asociados

RSE Y SATISFACCION LABORAL DE LA ORGANIZACION

DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE DEL EMPLEADO:

CARGO:

EDAD:

CAPACITACIONES EN LA EMPRESA:

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:

ESTUDIOS:

PERCEPCION GENERAL

- ¿Considera a SMS una empresa Socialmente Responsable?
- ¿Considera que en SMS sus empleados están satisfechos laboralmente hablando?
- ¿Considera que se trabaja dentro de un buen clima laboral?

LOS VALORES

- ¿Tienen claros los valores y las normas de conducta de la empresa?
- ¿Consideran que los transmiten de manera que los empleados los entienden y los comparten?

ACCIONES INTERNAS

- ¿Cómo considera que se aborda la motivación del empleado?
- ¿Qué ofrecen, dentro de lo considerado standard?
- ¿Ofrecen beneficios extra? ¿Cuáles?
- ¿Están protegidos en materia de salud y seguridad laboral?

MEDIOAMBIENTE

- ¿Qué hacen para prevenir o reducir la contaminación? Lo hacen?
- ¿Realizan algún método para ahorrar energía?
- ¿Reciclan los residuos? O ¿participan de alguna manera en este tema?
- ¿Tienen presente el impacto ambiental de su oferta de servicios? Lo comunican interna y externamente?

EL MERCADO

- ¿Cómo se relacionan con los clientes, proveedores y demás agentes involucrados con la empresa?
- ¿Mantienen conductas responsables?

LA SOCIEDAD

- ¿Trabajan con (PcD) personas con capacidades diferentes? ¿Piensan hacerlo en el futuro?
- ¿La empresa se involucra en temas de interés social?
- ¿La empresa anima a los empleados a participar en encuentros sociales?
- ¿Participa la empresa económicamente en actividades de la comunidad?
- ¿Tienen programas de RSE?
- ¿Cómo encaran la Gestión de la Calidad?

ESTRUCTURA

- ¿Cuánta gente trabaja en la organización? Todos formalizados?
- ¿Cómo es el organigrama de la organización?
- Como hacen para que la gente sepa lo que tiene que hacer? Hay manuales, se transmite según la experiencia?