

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA



ESCUELA DE POSGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN BANCARIA

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

“La Responsabilidad Social Empresaria”

Autor: Lic. Damián Dománico

Director: Dr. Nelson Roca

Año 2009

Índice

1. Resumen Ejecutivo.....	3
2. Planteamiento y formulación adecuada del problema de investigación	4
3. Justificación de la relevancia del estudio.....	4
4. Marco de referencia conceptual	4
Estado Actual del Conocimiento de la RSE	4
4.1. Antecedentes en el abordaje del problema.....	5
4.2. Fundamentos teóricos del enfoque.....	6
Evolución del Concepto de Responsabilidad Social	6
Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina	8
4.3. Supuestos teóricos y metodológicos relativos al problema.....	10
Hacia una Definición	10
¿Qué es la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)?.....	10
Diversidad de Argumentaciones	11
Argumentos de tipo económicos:	11
Argumentos de management:	11
Argumentos de tipo político:	11
Argumentos de tipo socio-cultural:	12
5. Objetivos específicos y generales de la investigación.....	12
Metodología	12
6. Determinación del universo de variables del estudio.....	13
Concepto de Marketing	13
Marketing de Relaciones	13
Marketing Social	13
El marketing Triple "P"	14
Diferenciación entre el Marketing Social o Triple "P" y Responsabilidad Social Empresaria	14
7. Indicación de las fuentes primarias y secundarias de recolección de los datos	15
8. Diseño de Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos.....	16
Metodología	16
Reseña sobre las empresas de aplicación	16
Banco Galicia de Buenos Aires S.A.	16
Metrovías S.A.	16
9. Análisis de los resultados	17
10. Conclusiones	20
11. Bibliografía y fuentes documentales.....	22
12. Anexo 1	23
13. Anexo 2	25
14. Anexo 3	30

1. Resumen Ejecutivo

En este trabajo se lleva a cabo una investigación del concepto y su aplicación, para poder dirimir si este nuevo estilo de relación entre las empresas con la sociedad, es realmente una preocupación por la misma, o simplemente una moda o forma de llevar adelante acciones de Marketing.

Para ello, se investigó la evolución histórica del concepto. Dicho concepto comenzó como *Obligación Social*. Implicaba únicamente desarrollar el negocio cumpliendo con la legislación vigente, dentro del marco ético aceptado por la sociedad. Luego, cambió a *Reacción Social*, donde no sólo se debía cumplir con la legislación, sino que además, debía darse respuesta a los requerimientos de diversos grupos sociales. Más adelante, evolucionó en *Sensibilidad Social*, en esta etapa se le requería realizar la actividad sin limitarse exclusivamente a cumplir las leyes, sino ser pro-activa ante las necesidades sociales, más allá de la obligación y la reacción ante problemas particulares. Finalmente, se convirtió en *Actuación Social* como método de aplicación, ésta implicaba que la responsabilidad social de una organización debe estar integrada en todas sus acciones, y por tanto, debe contar con principios éticos de responsabilidad social, con procesos para su puesta en práctica y con instrumentos para la evaluación de estas actuaciones.

Luego de haber explicado cada una de las etapas por las que atravesó el concepto, se investigó su aplicación en Argentina en general, y en empresas de Servicios en particular, mediante entrevistas a responsables de áreas dedicadas a este tema. Se ha elegido para el estudio de campo al Banco Galicia y a Metrovías.

Posteriormente, se eligió una definición de RSE, para compararla con conceptos similares como Marketing de Redes, Social y Triple P; buscando similitudes y diferencias. De esta manera, se logró diferenciar el concepto de RSE con el de Marketing.

A continuación, se analizó la aplicación de la RSE en la Argentina y las acciones llevadas a cabo por las empresas, para identificar si, en el país, se utiliza para ayudar a la sociedad en la que se desenvuelven o para generar acciones de publicidad y marketing.

Finalmente, con la información recabada, se arribó a las conclusiones pertinentes.

2. Planteamiento y formulación adecuada del problema de investigación

A partir de la evolución histórica mundial de la Responsabilidad Social Empresaria, "RSE", explicaré sus diferentes etapas: obligación social, reacción social, sensibilidad social y por último, actuación social. Después, haré una descripción sobre como la Argentina y sus empresas, han incorporado dicho concepto.

Analizaré la Responsabilidad Social Empresaria desde distintos puntos de vista: económico, management, político y socio-cultural, según el autor Joseph M. Lozano.¹

Luego de ello, llegaré a una definición para comprender su significado; explicando cada una de las palabras componentes de esta definición.

Partiendo de una definición de Marketing y explicando Marketing de Redes, Social y Triple P; lo diferenciaré del concepto de RSE. Para ello, analizaré las acciones referidas y su forma de comunicarlas, realizadas por dos empresas de capitales nacionales y de más de 6.000 empleados, que prestan, actualmente, sus servicios en Argentina.

Luego, desarrollaré las conclusiones a las que arribe basándome en la investigación realizada. Esto me permitirá inferir si las organizaciones realizan sus acciones con puro compromiso hacia la sociedad, o si bien, utilizan la RSE como una herramienta de Marketing.

3. Justificación de la relevancia del estudio

Elegí investigar este tema para verificar si la RSE es simplemente una "moda" o acción publicitaria; o si realmente tiene su fundamento en el interés de las organizaciones de responder a las necesidades de la sociedad.

4. Marco de referencia conceptual

Estado Actual del Conocimiento de la RSE

El término RSE surge como consecuencia de introducir el concepto de ética dentro de las organizaciones. Si bien, estos temas son de interés actual, sus orígenes provienen desde tiempos remotos.

Como en el antiguo Egipto, en el código de Hammurabi, en el Antiguo y Nuevo Testamento, en la Antigua Grecia y en el Imperio Romano existían indicios concretos de ética que guiaban sus prácticas diarias y comerciales.

Desde aquel momento, y hasta no hace muchos años, las empresas eran entendidas como entes económicos, en las cuales se pensaba que su única responsabilidad social era cumplir con las leyes y respetar determinadas "reglas de juego" propias del mundo de los negocios. Como señala Doménech

¹ Lozano, Joseph M. Autor de "Ética y Empresa". Madrid 1999. Editorial Trotta.

Melé²: “Los negocios se consideraban como un fin es sí mismos al margen de toda ética”.

Posteriormente, se comenzó a esbozar la idea de ver a las empresas como Actores Sociales. Si bien, asumir que las empresas tenían responsabilidades sociales fue un gran paso; generalmente, en la práctica no solía pasar de un gesto de buena voluntad, apoyado en la idea de que las responsabilidades sociales no eran más que un medio para evitar futuros problemas.

En los últimos años, las empresas se han visto llamadas a convertirse en “Actores” claves para el desarrollo de una sociedad más equitativa, poniendo de manifiesto la necesidad de contar con herramientas de gestión orientadas a “generar” motores de transformación social.

Esto sucede debido a las recurrentes crisis, la falta de políticas de estado, el calentamiento global (consecuencias meteorológicas de no cuidar el medio ambiente) y a los cambios que han sufridos las sociedades. Las empresas han adquirido una gran importancia por el volumen de sus operaciones y es por ello que surge la necesidad de que las empresas se involucren más con la Responsabilidad Social.

4.1. Antecedentes en el abordaje del problema

El movimiento de la RSE, es percibido, primordialmente, como un fenómeno dirigido por el sector privado. En Europa, durante casi una década, los defensores de la RSE concentraron sus esfuerzos en probar las ventajas que tiene el comportamiento responsable en los resultados financieros. Cada vez hay más evidencia que los Estados están prestándole más atención al desarrollo de los negocios responsables.

En Argentina, se podría decir que el estado de desarrollo en materia de RSE se encuentra en una fase primaria, según el Instituto Argentino de RSE (IARSE), apoyando diversos proyectos de tipo asistencial. Algunas empresas están abriendo camino en el aspecto de Inversión Social Privada en temas de bien público que tiene un enfoque mayor en cuanto a desarrollo sustentable y busca profundizar más en las causas que en los efectos.

Sabemos que las organizaciones forman parte del tejido social en el que se desenvuelven, no son grupos de personas aislados del resto de las instituciones sociales. Por este motivo conviene analizar el comportamiento de las organizaciones en el marco de su relación con la sociedad a la que pertenecen y en la que se desarrollan.

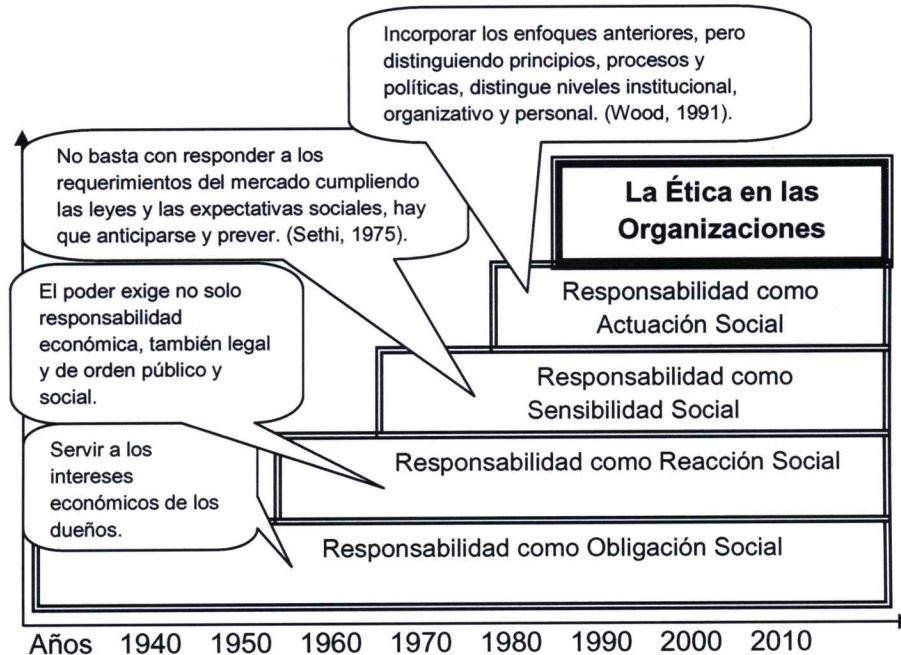
¿Qué responsabilidades tiene la organización en el entorno social en el que se desenvuelve? Han sido muy distintas las posturas asumidas ante esta cuestión a lo largo de las últimas décadas. Un modo de entender cuáles son esas responsabilidades puede ser estudiado, precisamente, a través del

² Domelé Melé, Universidad de Navarra: “Notas Técnicas sobre Ética en los Negocios” – En: Nota Técnica de la División de Investigación del IESE, Noviembre 1994. Pp 1-3.

análisis de las distintas posturas que se han asumido a lo largo del tiempo y hasta nuestros días³.

4.2. Fundamentos teóricos del enfoque

Evolución del Concepto de Responsabilidad Social



Fuente: Guillén Parra, Manuel. "Ética en las organizaciones. Construyendo confianza". Madrid, 2006. Pp. 272

Estas concepciones pueden ser entendidas como etapas históricas en la evolución del concepto de Responsabilidad Social en las organizaciones.

Responsabilidad Social entendida como Obligación Social: Es aquella perspectiva teórica que defiende que la única responsabilidad social de una empresa consistiría en el logro de los beneficios dentro del marco de la legalidad y de las normas éticas comúnmente admitidas, entendidas como reglas del juego o restricciones, como afirma el economista Milton Friedman. Esta postura es condición necesaria para el buen funcionamiento de las instituciones y supone un paso fundamental que separa la actuación responsable de la que no lo es. A este enfoque se le atribuye una visión reduccionista de la misión específica de la organización, por reducir su razón de ser al beneficio de los dueños de la organización, olvidando otras responsabilidades que de hecho no siempre están contempladas por la ley.

³ Guillén Parra, Manuel. "Ética en las organizaciones. Construyendo confianza". Madrid, 2006. Pp. 270-276. Editorial Pearson.

Responsabilidad Social entendida como Reacción Social: Es aquella perspectiva teórica que defiende que la responsabilidad de una organización es realizar su actividad sin limitarse exclusivamente a los límites legales o normativos vigentes, sino dando respuesta a los requerimientos o exigencias de los diversos grupos sociales. En este enfoque, el referente acerca de cuál es la responsabilidad de la organización es el de los valores sociales imperantes en la sociedad que son exigidos a cada organización (Bowen, 1953). El comportamiento responsable surge como reacción a las exigencias sociales. Quejas concretas requieren respuestas concretas. Esta postura ha sido, y sigue siendo, fundamental, para atajar abusos cometidos desde la justificación racional de un cumplimiento estricto de la legalidad y las reglas del juego. La organización responde a los requerimientos sociales cuando éstos son reclamados y siempre que quien tiene el mando los valore como importantes.

Responsabilidad Social entendida como Sensibilidad Social: Es la perspectiva teórica que defiende que la responsabilidad social de una organización es realizar su actividad sin limitarse exclusivamente a cumplir las leyes y las "reglas del juego", sino anticipándose a las necesidades sociales, más allá de la obligación y la reacción ante problemas particulares. Entiende que cualquier organización, como actor social, debería tomar partido por los asuntos de interés público (Sethi, 1975). La organización debería contar con procesos que permitan responder a quejas y presiones, pero a su vez, asumir una postura más pro-activa. Surgen en este marco los conceptos de Balance Social, informe social, contabilidad social y auditoría social. Cuando la sensibilidad social tiene como únicos principios de racionalidad la eficiencia y la eficacia, y se olvida la dimensión ética propiamente dicha, terminaría por convertirse en una herramienta más de marketing. El concepto de sensibilidad social constituye un avance importante por incentivar comportamientos responsables que de otro modo quizás no llegarían ni siquiera a pensarse en las organizaciones.

Responsabilidad Social entendida como Actuación Social: Es la perspectiva teórica que defiende que la responsabilidad social de una organización debe estar integrada en todas sus acciones, y por tanto, debe contar con principios éticos de responsabilidad social, con procesos para su puesta en práctica y con instrumentos para la evaluación de estas actuaciones. En este enfoque se asumen los planteamientos anteriores, pero se postula que la actuación social ha de incluir una definición básica de Responsabilidad Social de la organización, un conjunto de temas específicos que son objeto de responsabilidad, y una filosofía o modo de afrontar las cuestiones sociales. Es necesario contar con principios (descripción de responsabilidades), procesos (modos de respuesta) y políticas en aspectos sociales (respuestas concretas revisables). Los principios de la Responsabilidad Social deben tener obligaciones en tres planos: personal, organizativo e institucional. Se trata por lo tanto, de un enfoque de responsabilidad social que integra a los tres enfoques anteriores, pero que supera la racionalidad estrictamente económica e incorpora juicios, criterios y racionalidad ética.

La responsabilidad social no puede reducirse a los imperativos legales, ni estar regida por criterios de eficacia y eficiencia, se requieren además, principios que ayuden a tomar decisiones en su dimensión ética, y medios concretos para ello. La responsabilidad social es parte integrante de la ética en las organizaciones, por lo que se refiere a su relación con el entorno en el que se desarrolla.

Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina

Es difícil delimitar con precisión la RSE ya que muchos de los comportamientos asociados, especialmente los concernientes a la responsabilidad hacia dentro de la empresa, por ejemplo el no participar en sobornos, el buen trato a los empleados o la fidelidad a los valores no tienen manifestaciones fácilmente mensurables. Sin embargo, la realidad presenta algunos datos que permiten descifrar el funcionamiento de la RSE en Argentina, que serán analizados a continuación.

En un intento por dirimir los factores históricos que han influido en la actual noción de RSE, es posible trazar una línea de conducta que marca su evolución a lo largo del tiempo. En la época del virreinato español, la Iglesia católica, la institución más influyente durante aquel tiempo, se ocupó de las personas carentes de recursos económicos bajo el concepto cristiano de *caridad*. Cuando Argentina se convirtió en un estado independiente (1816), la clase gobernante se ocupó de los pobres y justificaba su acción desde la noción de *filantropía*. Llegada la época de Perón (mediados del siglo XX), un Estado de bienestar hizo de los pobres parte de su política; modificó muchas leyes laborales (por ejemplo, la indemnización por despido) y reforzó la actividad sindical. La política peronista se ejerció reemplazando la noción de filantropía por *justicia social*. En los ochenta, las Organizaciones Civiles comenzaron a ocuparse de las necesidades sociales y los derechos civiles; los términos usados en aquella época eran *solidaridad* y *derechos humanos*. Durante la década de los noventa, la expresión *RSE* se comenzó a escuchar en los medios de prensa, en congresos y en algunos círculos empresarios.

Durante los primeros años de la década del noventa, asistimos en nuestro país al quiebre definitivo de un modelo de sociedad centrado en el Estado. Debido un sostenido proceso de desgaste, la gestión pública se vio recurrentemente sacudida por sostenidas crisis de aumentada profundidad, y un amplio espectro de actividades estatales se desplazó hacia el mercado.

La política, por su parte, dejó de ser el eje central de las transformaciones sociales, y el sector privado (no sólo el empresarial sino también el relacionado al mundo de la sociedad civil), adquirió súbitamente un protagonismo inédito.

El avance de lo privado por sobre lo público-estatal desató una serie de cambios en la estructura productiva argentina que transformaron radicalmente la naturaleza y las modalidades de la relación empresa-sociedad. Sustentado en los procesos de privatización y desregulación, el sector empresarial alcanzó un sustancial protagonismo que le permitió incrementar su importancia en áreas esenciales como la salud y la educación, como así también en actividades en las que, hasta ese momento, prácticamente no había incursionado, entre las que podemos destacar la provisión de servicios públicos

como el gas, las comunicaciones, el agua, la electricidad y, más recientemente, la previsión social, todos anteriormente suplidos por el Estado⁴.

A pesar de las transformaciones, la capacidad del Estado para procesar el impacto generado por las crecientes externalidades permaneció envuelto en un halo de ineficacia que dificultó enormemente la compensación de los desequilibrios existentes en el mercado. En el devenir de este proceso, acompañando el protagonismo de la empresa y la ampliación de su horizonte de intereses, las expectativas sociales en torno a ella, potenciadas por el acelerado retraimiento de lo estatal, también se incrementaron. Así pues, configurando un nuevo escenario, la sociedad civil comenzó a interpelar a las empresas, principalmente por intermedio de organizaciones del tercer sector⁵, para que resignifiquen y redefinan su rol en la sociedad. Ante la innegable fractura del modelo estado-céntrico y la creciente generalidad de estas demandas, la coyuntura que nos toca atravesar demuestra con creces, la necesidad de una nueva relación empresa-sociedad que compense los desequilibrios desatados por la ineficacia del Estado. En otras palabras, es evidente, la necesidad de un nuevo contrato, ahora de índole social, que complemente y supere el anterior y que permita a las empresas cimentar un renovado lazo con la sociedad que vaya más allá de lo puramente económico. Es justamente en el proceso de configuración de este renovado contrato que una nueva definición de lo que constituye el comportamiento socialmente responsable por parte de una empresa adquiere tanto sentido y significación. Desde esta perspectiva, el comportamiento socialmente responsable por parte de las empresas, constituirá el eje central en torno al cual se articule y fundamente este nuevo pacto social que la sociedad está demandando.

Cabe destacar en la evolución trazada el fuerte sesgo asistencialista en todas las acepciones mencionadas, excepto en derechos humanos y en RSE. La evolución de la caridad originaria hacia la incipiente RSE es importante porque, sin dejar de lado la práctica personal de valores, el nuevo paradigma exige a la actividad empresaria un comportamiento responsable que antes se entendía como algo propio de la esfera individual.

Desde mi punto de vista, y relacionando lo dicho anteriormente con la Evolución del Concepto de Responsabilidad Social de Guillén Parra, las empresas Argentinas están en una etapa de Sensibilidad Social. Algunas, generalmente las de capitales extranjeros, se ven más encaminadas hacia la Actuación Social, comprometidas con el medio, en donde la Responsabilidad Social está integrada en todas sus acciones, y se hace difícil ver alguna práctica separada de la ética en el negocio. Otras, sin embargo, y generalmente las de capitales nacionales, si bien, cumplen con ciertos "requisitos" como el Balance Social, programas de ayuda a la sociedad, etc. Muchas veces se olvidan de la dimensión ética propiamente dicha, y, como bien dice Guillén Parra, estas acciones terminan por convertirse en una herramienta más de marketing⁶.

⁴ Sturzenegger, Adolfo. "Hacia una cultura de la Responsabilidad Social en la Argentina". En: www.comunidar.com.ar

⁵ Podemos definir al tercer sector como el vasto conjunto de organizaciones sociales que no se guían por una lógica estatal ni por una lógica de mercado, es decir, organizaciones sociales que, por un lado, siendo privadas no tienen fines de lucro, y que, por otro, siendo animadas por objetivos sociales de carácter público o colectivo no son estatales. Para mayor detalle, véase García Delgado, D., Estado-nación y globalización, Buenos Aires, Ariel, 2000, p. p. 230-233.

⁶ Cabe aclarar que esta clasificación no es excluyente, ni estricta; es sólo basada en los comentarios de empleados de diferentes compañías, información relevada de sus paginas de Internet y de las entrevistas que he podido tener con responsables de distintas firmas. (nacionales y extranjeras)

4.3. Supuestos teóricos y metodológicos relativos al problema

Hacia una Definición

¿Qué es la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)?

“La RSE constituye un **Compromiso** que cada **Empresa**, en tanto **Actor Social**, establece con sus **Grupos de Interés**, procurando mejorar en **Forma Sustentable**, las **Condiciones del Negocio** y la **Calidad de Vida** de la sociedad en su conjunto”.

Por **Compromiso** entendemos que la RSE es de carácter voluntario; es decir independientemente del cumplimiento de obligaciones legales. Decimos que la empresa es un **Actor Social** ya que, al ejercer su responsabilidad social, es generadora de ciudadanía y es influida e influyente en la relación con su contexto. Por **Grupos de Interés** se entienden a aquellos grupos o individuos que puede afectar o ser afectados por el accionar de una empresa. Este grupo puede incluir a proveedores, clientes, accionistas, empleados, comunidades, etc. Entonces, en el marco del ejercicio de la Responsabilidad Social, las empresas deben *identificar y priorizar* a los grupos de interés con los que interactúa, tanto internos como externos, teniendo en cuenta su actividad, el contexto y la situación particular de cada uno. En este sentido la Empresa es a su vez parte de los distintos grupos de interés. Nos referimos a “**En forma sustentable**” porque no se puede pensar en RSE sin asumir que la empresa debe garantizar el equilibrio y la continuidad en el tiempo de su negocio. Con respecto a las **Condiciones del Negocio**, la Responsabilidad Social Empresaria es parte de la estrategia del negocio y no puede existir aislada de la misma. Y por último, con respecto a la **Calidad de Vida**: La RSE debe generar capacidades para fomentar el desarrollo armónico de la empresa y la comunidad, al tiempo que debe respetar las diferencias culturales. Asimismo, su ejercicio debe complementar y abarcar la realidad local, regional e internacional, en la cual la empresa está inserta⁷.

Comprendido el significado del término RSE, se desprende que ésta, no es simplemente cumplir con la reglamentación y las leyes vigentes de una sociedad; si bien la responsabilidad derivada de la actividad empresarial es primordialmente económica y comprende, desde luego, el cumplimiento de las obligaciones legales, también requiere gestionar aspectos que las leyes no pueden determinar en todos sus detalles y todas sus implicaciones: aspectos como las condiciones que permiten el desarrollo personal en el trabajo, el respeto a los consumidores como clientes y como ciudadanos con derechos, la conciliación de trabajo y vida personal, el trato imparcial a las personas en el medio laboral y profesional, el impacto de la actividad industrial en el entorno social y natural, las expectativas ciudadanas sobre la contribución de las empresas a los objetivos sociales (en temas como seguridad, salud, educación, integración, etc.)⁸. La RSE implica un proceso que debe comenzar en el público

⁷ Newsletter “Se escuchó en IDEA” N° 67 – Agosto de 2006

⁸ Dr. Francés Gómez, Pedro, “Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable” – En: Cuadernillo N°1, FORETICA. Pp. 9.

interno (empleados, accionistas) continuar por la cadena de valor (proveedores y clientes) para luego extender sus "fronteras" hasta llegar a la comunidad en la que está inserta.

Diversidad de Argumentaciones

Creo conveniente comenzar por el debate entre las diversas maneras de comprender la RSE a través de los argumentos propuestos a favor y en contra de la misma.

He optado por agrupar las conclusiones de los estudios que tienen por objeto analizar las fortalezas o debilidades de la RSE en cuatro ámbitos temáticos: ***económico, management, político y socio-cultural***⁹.

Argumentos de tipo económicos:

Debilidades: Utilizar los recursos empresariales para alcanzar objetivos sociales comporta una disminución de eficiencia, ya que desvía del objetivo de producir bienes y servicios a los precios más competitivos, impone costes adicionales en comparación con los competidores y desvía de las finalidades específicas de la empresa.

Fortalezas: Favorece la confianza del público hacia la empresa y su buena imagen, y mejora el entorno social donde está actúa, promueve los beneficios a largo plazo de la empresa y se puede considerar también una forma de inversión.

Argumentos de management:

Debilidades: El problema no está en el hecho de fomentar la responsabilidad social de la empresa, ya que son las mismas empresas la que generan muchos de los problemas que después se postula que han de resolver: lo que puede haber o no puede haber de responsabilidad social en ellas ya está posibilitado o imposibilitado en la misma estructura empresarial.

Fortalezas: Adoptar una orientación de responsabilidad social hace que las empresas actúen de manera más proactiva, que reactiva (en la medida en que han de estar atentas a las demandas sociales y anticiparse a ellas), lo que, en definitiva, es más práctico y menos costoso, probablemente los directivos no estén preparados para alcanzar los objetivos sociales: pero, como el impacto social y político de las actuaciones de las empresas es inevitable, lo que tienen que hacer es asumir consecuentemente esta realidad.

Argumentos de tipo político:

Debilidades: Entrar en este campo sería dar demasiado poder a las empresas (además del que ya tienen de una perspectiva estrictamente económica), y, por tanto, es necesario velar para que ninguna institución desborde el ámbito de actuación que le corresponde; si las empresas

⁹ Lozano, Joseph M. "Ética y Empresa". Madrid 1999. Pp. 96-101. Editorial Trotta.

pretenden llevar a cabo actuaciones sociales, nos encontraremos con que no habrá manera de pedirles cuentas de lo que hacen en este terreno, ya que no existen reglamentaciones en este punto.

Fortalezas: Si las empresas son socialmente responsables en su actuación, evitarán también una intervención reguladora mayor del Gobierno, ya que, puesto que resolverán o evitarán determinados problemas, no la harán necesaria, y contribuirán así a preservar el pluralismo social.

Argumentos de tipo socio-cultural:

Debilidades: El énfasis en la responsabilidad social fomenta excesivas expectativas hacia las empresas, expectativas que son imposibles de cumplir y que acaban volviéndose contra las mismas instituciones, ya que éstas no pueden asumirlas todas. Los valores sociales no tienen que estar determinados o interpretados por la empresa, ya que sumarles este peso supone convertirlas en instituciones dominantes socialmente, como lo fueron en el pasado las iglesias, los ejércitos o la nobleza.

Fortalezas: Responder a los cambios sociales y culturales, de manera que aumente la aceptación y la legitimación de aquello que las empresas realizan, ya que la sociedad cada vez es más conciente del poder que tienen las empresas y cada vez está menos dispuesta a aceptar a los grupos o a las instituciones que no hacen uso de su poder responsablemente.

5. Objetivos específicos y generales de la investigación

Analizar la aplicación actual de la RSE en la Argentina y las acciones llevadas a cabo por las empresas, para identificar si, en este país, se utiliza para ayudar a la sociedad en la que se desenvuelven o para generar acciones de publicidad y marketing.

Metodología

Para desarrollar este trabajo haré una investigación teórica sobre la evolución histórica y el estado actual de la RSE en el mundo y luego focalizar en la Argentina. También realizaré una investigación de campo sobre las acciones de RSE realizadas por las empresas; para ver si lo utilizan como publicidad. Entrevistaré a responsables de Recursos Humanos o Relaciones Públicas de cada una de las firmas para saber como se vive la RSE y la ética dentro de la compañía y si las acciones de RSE están destinadas solo "hacia fuera", es decir, como destinatario la Sociedad, o si bien, llevan a cabo acciones para mejorar la calidad de vida de los empleados.

6. Determinación del universo de variables del estudio

Concepto de Marketing

Es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros¹⁰.

El concepto de marketing sostiene que la clave para que una organización alcance sus metas consiste en ser más eficaz que sus competidoras en cuanto a crear, entregar y comunicar valor a sus mercados meta.

Suponemos que siempre habrá cierta necesidad de vender, pero el objetivo del marketing vuelve superflua la actividad de vender. El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. En teoría, el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar. Lo único que se necesita, entonces, es poner a su disposición el producto o servicio.

La administración del marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.

Marketing de Relaciones

Uno de los conceptos centrales del marketing son las Relaciones y redes: El *marketing de relación* tiene como propósito forjar relaciones a largo plazo, mutuamente satisfactorias, entre las partes clave –clientes, proveedores, distribuidores- a fin de ganar y retener su preferencia y compras a largo plazo.

El marketing de relación establece fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre las partes, y reduce los costos y el tiempo de las transacciones.

El resultado final del marketing de relación es la creación de un activo único de empresa llamado red de marketing: consiste en la empresa y las partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, distribuidores, detallistas, agencias publicitarias, científicos universitarios y otros) que la apoyan y con los que ha establecido relaciones de negocios mutuamente benéficas. Cada vez más, la competencia no se da entre empresas sino más bien entre redes de marketing.

Marketing Social

El concepto de marketing social sostiene que la tarea de la organización consiste en determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y proporcionar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores, de modo tal que se preserve o mejore el bienestar del consumidor de la sociedad.

¹⁰ Kotler, Phillip. "Dirección de Marketing", Décima Edición, La Edición del Milenio. Pp. 25. Editorial Pearson.

El concepto de marketing social pide a los mercadólogos incorporar consideraciones sociales y éticas en sus prácticas. Ellos deben equilibrar y hacer malabarismos con los criterios, muchas veces en conflicto, de utilidades para la empresa, satisfacción de los deseos del cliente e interés público.

De aquí viene el concepto general de **Marketing Social**, que según Pringle y Thompson (1999, p. 3) es: "...una herramienta estratégica de marketing y posicionamiento, que vincula una empresa o su marca a una causa social de interés, en una relación de beneficio mutuo".

El Marketing Social proviene del Marketing, siendo la definición comúnmente aceptada la propuesta por Kotler y Zaltman (1971, pp. 3-12): *el marketing social es el diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de productos, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing.*

El marketing Triple "P"

El marketing triple es un nuevo término dentro del marketing: se refiere a un nuevo y comprensivo acercamiento del marketing que abarca los aspectos sociales, ecológicos y económicos de la compañía, del producto o del servicio.

La expresión "Triple P" implica que se debe dar importancia a las actividades corporativas en los tres aspectos siguientes:

- People: las consecuencias sociales de sus acciones;
- Planet: las consecuencias ecológicas;
- Profit: el aspecto del beneficio económico.

La diferencia dominante entre el Marketing triple P y el marketing social o el marketing de relaciones es el acercamiento integral: los aspectos sociales, ecológicos y económicos se tratan como un entero coherente. En lugar, simplemente, de una capa que es agregada a la compañía, a la marca o al producto, forma el mismo corazón de la empresa¹¹.

Diferenciación entre el Marketing Social o Triple "P" y Responsabilidad Social Empresaria

La Responsabilidad Social pasa a tener una relevancia corporativa cuando las empresas de capital privado destinan parte de sus recursos a una causa social, no como donación o una simple filantropía, sino como una estrategia de posicionamiento institucional o de marca, para sus clientes y toda la sociedad.

¹¹ Hupperts, Pierre. "Responsabilidad Social Empresaria. Comunicación y Cooperación en el Área de la RSE." Bs. As. 2005 pp. 19-28. Editorial Valletta Ediciones.

Investigaciones realizadas en diversos países europeos, Estados Unidos y Australia muestran una tendencia internacional común de los consumidores en reaccionar positivamente ante aquellas empresas que apoyan una causa social coherente con sus políticas, llevándoles hasta a cambiar de marca y de tienda, como apoyo a una buena causa social.

La actualidad de estos conceptos se relaciona con el interés creciente en el tema de la RSE.

El consumidor, el empleado, los medios, los proveedores de capital y las organizaciones de la sociedad civil (entre ellas las ONGs) son quienes prestan mayor atención a la imagen social de la compañía.

Un creciente número de empresas está desarrollando actividades en esta área sobre la cual se sienten impulsadas a comunicarse.

Después de todo, la falta de comunicación sobre temas sociales significa que los consumidores siguen siendo ignorantes de las actividades socialmente responsables de las empresas. Y además, existe el riesgo de que las empresas rivales capitalicen sus actividades de RSE para generar una imagen más positiva y una ventaja competitiva en el mercado.

La imagen corporativa es utilizada cada vez más por las compañías como medio de desarrollar un perfil propio y de distinguirse en el mercado.

Justamente sobre el tema de la comunicación es en dónde creo que radica la diferencia fundamental entre realizar acciones de RSE y trabajar sobre Marketing social o Triple P. Creo que si las compañías llevaran a cabo trabajos sociales bajo el lema de RSE, no deberían comunicarlas (ya que se supone que no "quieren" sacar ningún provecho de esa situación, sino sólo hacerle el bien a la comunidad en la que se desenvuelven). En cambio, si se trata de Marketing social o Triple P, si es necesaria esta comunicación, ya que el fin último de esa acción social, es posicionar a la empresa o a la marca dentro de esa comunidad.

7. Indicación de las fuentes primarias y secundarias de recolección de los datos

Fuentes primarias (o directas): son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas **originales**, no interpretados.

En nuestro caso se realizaron 2 entrevistas, una con Banco Galicia y la otra con Metrovías. Ambas pueden observarse en los Anexos 2 y 3. Además, se han extraído fragmentos de libros originales.

Fuentes secundarias: consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Es información ya procesada.

Como información secundaria, debemos citar los recortes o artículos webs que hemos leído para la realización de la investigación. En muchos casos hemos respaldado nuestra opinión con algunos autores. Además, las paginas de las empresas que hemos visitado, de las cuales obtuvimos información.

8. Diseño de Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

Investigación de Campo

Metodología

Se harán entrevistas (ver anexo 1) con los responsables de área, en cada una de las empresas elegidas. Se recopilarán y analizarán los datos recogidos, para hacer una comparación entre ambas empresas y de allí, arribar a las conclusiones finales.

Reseña sobre las empresas de aplicación

Banco Galicia de Buenos Aires S.A.

Fundado en 1905, el Banco Galicia es el primer banco privado argentino, líder en la provisión de servicios financieros en todo el país. Como banco universal, y a través de distintas compañías vinculadas y variados canales de distribución, el Banco Galicia ofrece una diversa gama de servicios financieros a una amplia base de clientes, tanto individuales como corporativos.

El Banco Galicia opera una de las más extensas y diversificadas redes de distribución de la banca privada en la Argentina, ofreciendo más de 400 puntos de contacto con sus clientes por intermedio de sucursales tradicionales y centros de banca electrónica. Los clientes del Banco, tanto empresas como individuos, cuentan con acceso a servicios de banca telefónica y a www.e-galicia.com, el primer portal financiero de Internet establecido por una entidad financiera en la Argentina.

El Banco Galicia es una empresa con un siglo de presencia y de creciente gravitación en el ámbito de los negocios y servicios financieros para las empresas, las familias y las personas de nuestro país. Fundamentalmente su misión como empresa es agregar valor a sus clientes y accionistas a través de los servicios que prestamos. Y estos servicios nacen como fruto de las iniciativas e ideas de personas y a su vez son brindados por personas. Las personas que integran el Galicia son el verdadero elemento diferencial, su verdadera ventaja competitiva¹².

Metrovías S.A.

Metrovías S.A. es desde el 1° de enero de 1994 la empresa concesionaria de todas las Líneas del Subterráneo de la Ciudad de Buenos Aires, el Premetro y la Línea Ferroviaria Urquiza, que en conjunto transportan anualmente 300

¹² www.e-galicia.com.ar

millones de pasajeros, el doble de lo que transportaba en el inicio de la concesión.

El desafío de la compañía es brindar cada día un mejor servicio, atendiendo las especiales características de la infraestructura y del material rodante.

En Metrovías trabajan aproximadamente 5000 empleados que incluyen operarios, técnicos y profesionales quienes reciben capacitación permanente con el objetivo de lograr una calidad de servicio acorde a los estándares internacionales.

Metrovías lleva adelante un importante plan de inversiones con fondos propios de la compañía y aportes del Estado.

Desde el año 2000 Metrovías S.A. cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, lo que la compromete a cumplir con todos los requisitos para este tipo de empresas.

Las mejoras introducidas por Metrovías incluyen la refacción de estaciones, la renovación de vías y del sistema de señales, el aumento de 2,5 veces en la cantidad de coches en circulación, la introducción de tecnología moderna que permite tener un control del funcionamiento del sistema desde un puesto central de operaciones, la incorporación del boleto magnético y, muy especialmente, el programa de mantenimiento que garantiza un servicio confiable y eficiente¹³.

9. Análisis de los resultados

Si bien, como ya dijimos, la RSE es una sola, existen diversas maneras de llevarla a la práctica. Tuvimos en cuenta dos empresas para tomarlas como casos de estudio: El Banco Galicia de Buenos Aires (BGBA) y Metrovías S.A., ambas empresas de servicios, privadas, de capitales nacionales, y de más de 6.000 empleados.

Ambas empresas se consideran miembros activos de la Gestión Socialmente Responsable.

Para llevar a cabo una gestión de este tipo, estas empresas cuentan con Gerencias especialmente calificadas para organizar y llevar a la práctica distintos tipos de acciones. Se destaca que en BGBA existe la Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa, únicamente abocada a estas funciones. En cambio, Metrovías lo hace desde la Gerencia de Relaciones Públicas e Institucionales.

En el caso del BGBA, los proyectos surgen directamente desde la gerencia de RSE, teniendo como actor principal al Banco, o, en otras iniciativas donde el Banco establece alianzas con otras organizaciones (ONGs, organizaciones civiles, universidades, etc.).

En cambio en Metrovías, si bien algunos proyectos surgen desde la Gerencia de Relaciones Públicas e Institucionales, la mayor cantidad de proyectos surge de lo que ellos llaman "Línea Solidaria"; este es un programa

¹³ www.metrovias.com.ar

de Voluntariado Corporativo, donde los empleados proponen acciones y colaboran en realizarlas.

Respecto a las acciones "*hacia fuera*", - con ello nos referimos a las acciones que llevan a cabo las empresas hacia la sociedad - el BGBA tiene un abanico mucho más amplio que Metrovías; cubriendo los tres ejes estratégicos que ellos se plantean: educación, promoción laboral y salud. Algunas de las propuestas que llevaron a cabo durante este año, amplían estos ejes, incluyendo fuertemente la idea de "Cuidado del Medio Ambiente" lanzando un programa de Reciclado de Papel. Además cuentan con el programa "Valor a tu futuro" cuyo objetivo es incrementar la conciencia de los jóvenes de la comunidad sobre la importancia de la planificación personal en la concreción de sus metas. Cabe destacar que el BGBA presenta cada año un Informe de Responsabilidad Social Corporativa.

El BGBA cuenta también con otros programas como "Valor a tu Salud" que es un programa de prevención y concientización sobre la desnutrición infantil, y el programa "Valor a tu Desarrollo" que contribuye a la formalización de actividades productivas de quienes tienen un micro-emprendimiento para trasformarlo en una PyME¹⁴.

En cambio, en Metrovías, los ejes fundamentales que guían los proyectos, tienen que ver principalmente con mejorar la calidad de vida de los más necesitados, especialmente lo niños. En este sentido, cuentan con una amplia gama de campañas, entre las que podemos destacar la de donación de alimentos "Dos viajes por un alimento" o "Todos podemos ser útiles" en donde al inicio del año escolar los usuarios canjean útiles escolares por viajes en subte. Además, llevan a cabo campañas de promoción de la lectura en los más chicos y, mediante una obra de títeres en los colegios primarios, enseñan a los chicos las normas de seguridad vial al viajar en el subte. A todo esto, este año sumaron la campaña de Donación para la Fundación Garrahan, con un doble objetivo: por un lado, y el principal, poder donar equipamiento tecnológico a dicha institución; y por el otro, alentar el uso de la Tarjeta Monedero (gratuita) para ayudar con la escasez de monedas.

Metrovías cuenta con un Programa Cultural, que promueve actividades de cine, teatro, música, fotografía, etc. en las instalaciones del subte para acercar la cultura a toda la sociedad¹⁵.

Con respecto a las acciones llevadas a cabo "*hacia adentro*" - con ello nos referimos a las acciones que llevan a cabo las empresas para sus empleados - , tanto el BGBA como Metrovías cuentan con programas de reciclado de papel, tratamientos especiales a residuos peligrosos, entre otras. Sin embargo, en Metrovías, cuentan, como ya dijimos, con un programa de Voluntariado Corporativo llamado "Línea Solidaria", conformado por todos los colaboradores que quieran participar, acercando ideas, acciones, programas o problemas y proponiendo soluciones. Una de las acciones llevadas a cabo por la Línea Solidaria, es una campaña anual de donación de ropa de trabajo y uniformes en desuso, para donarlas a instituciones de bajos recursos.

¹⁴ Para mayor información ver Anexo 2.

¹⁵ Para mayor información ver Anexo 3.

Es importante destacar la mayor participación de los empleados de Metrovías en acciones solidarias, ya que genera mayor compromiso y hace que la RSE sea parte de la cultura de la empresa.

Además, es importante también, darles el lugar a los empleados para que puedan proponer proyectos o acciones de RSE, como hace Metrovías, equilibrando la cantidad de proyectos que surgen desde los empleados y los que surgen desde la gerencia que se encarga de la RSE. En cambio, en el BGBA, la mayoría de los proyectos surgen directamente de la gerencia de RSE, dejando poco margen para que se involucren los empleados.

Con respecto a la comunicación de estas acciones ambas empresas están a favor de hacerlo, mediante todo tipo de publicaciones (Balance Social, carteleras, paginas web, entre otros). En ambos casos, los responsables de comunicar estas campañas, son las gerencias que se encargan de llevarlas adelante. En general, las comunicaciones están dirigidas fuertemente a la sociedad, a los proveedores, clientes, empleados, accionistas, grupos de interés y a todo aquel que solicite esa información. En Metrovías, la forma de comunicar las acciones de Responsabilidad Social es a través de información Institucional en la Red del Subte, carteleras en coches, boleterías y estaciones, spots en la señal SUBTV que se emite en los televisores ubicados en los andenes, Centro de Atención al Pasajero (CAP), la página web y mediante publicaciones en el diario La Razón que se distribuye en el Subte. Por otro lado, se impulsan acciones de prensa para difundir cada campaña. El BGBA, por su lado, utiliza los medios informáticos para hacer efectiva esta comunicación, publicando las acciones realizadas en su página de Internet y comunicando a los empleados mediante la intranet, el avance de dichas acciones.

Cómo podemos observar, la comunicación de las acciones de Responsabilidad Social llevadas a cabo por ambas empresas, es preferentemente externa (dirigida principalmente hacia sus grupos de interés).

En relación a si la RSE es considerada un elemento diferenciador en el mercado, y si es utilizada para atraer nuevos clientes, existe una notable diferencia. En el BGBA, al ser una empresa totalmente privada y con gran cantidad de competidores en el mercado, consideran fundamental el uso de las prácticas socialmente responsables para la atracción de nuevos clientes y diferenciación en el mercado, utilizando la RSE para mejorar el posicionamiento de la marca. En cambio, Metrovías, es la única empresa concesionaria de toda la red de subterráneos, con lo cual es más difícil que utilicen este tipo de prácticas para aumentar la competitividad; sí la utilizan para mejorar la imagen de la empresa, tan cuestionada su seguridad y su relación con los sindicatos.

Sin embargo, ambas empresas aseguran no tener ningún tipo de interés económico (publicidad, posicionamiento de marca, mejoramiento de la imagen de la empresa), al realizar acciones de RSE. Dicen estar sumamente comprometidas con la sociedad en la que se desenvuelven.

10. Conclusiones

Antes de empezar con este trabajo, estaba convencido que la RSE no era más que una "herramienta" de marketing y publicidad, utilizada por las empresas para mejorar su imagen frente al entorno donde se desarrollan.

Al profundizar en este tema, se me plantea el siguiente cuestionamiento: si el Marketing social, ha aparecido no hace muchos años, es porque las empresas necesitaron herramientas para hacer más "rentable" la RSE.

Considero que no hay blancos y negros sobre el tema de la RSE, sólo se puede hablar de grises, y los verdaderos intereses que mueven a las empresas a realizar acciones de este tipo, difícilmente lleguen a nuestro conocimiento.

Desde mi punto de vista, y como ya dejé plasmado a lo largo de este trabajo, las empresas Argentinas están en una etapa de Sensibilidad Social. Algunas, generalmente las de capitales extranjeros, se ven más encaminadas hacia la Actuación Social, comprometidas con el medio, en donde la Responsabilidad Social está integrada en todas sus acciones, y se hace difícil ver alguna práctica separada de la ética en el negocio. Así y todo, las prácticas socialmente responsables son difundidas a todos los grupos de interés de las mismas, y esto deja la sensación que, desde algún punto y en algún lugar, la idea de "tener una imagen más transparente" es mucho más rentable. Otras, sin embargo, y generalmente las de capitales nacionales, si bien, cumplen con ciertos "requisitos" como el Balance Social, programas de ayuda a la sociedad entre otras, muchas veces se olvidan de la dimensión ética propiamente dicha, y, como bien dice Guillén Parra, estas acciones terminan por convertirse en una herramienta más de marketing. Generalmente, estas empresas, alzan la bandera de la RSE proclamando como prácticas innovadoras, cosas que no son más que "hacer lo que se debe" como el manejo de residuos tóxicos en el caso de Metrovías. Sin embargo, se hacen los disimulados cuando preguntamos por el Balance Social de la Empresa, y nos contestan como si nada, que la empresa no cuenta con ese tipo de información.

Queda a la vista, que si bien muchas empresas sólo hacen lo que la ley les exige en cuanto a la gestión socialmente responsable, muchas de ellas capitalizan estas acciones para esgrimir que hacen RSE. Son la minoría las empresas argentinas que toman en serio este punto. Creo que, uno de los motivos del surgimiento del Marketing social y del Marketing Triple P, es buscar la manera de hacer más "rentables" las prácticas de RSE.

Considero que comunicar o no estas acciones, y el cómo se comunican, es la diferenciación fundamental que deja de manifiesto el objetivo último del por qué se realizó esa acción. La RSE es una muy buena práctica, siempre y cuando esté bien manejada y comunicada. La pregunta clave, como dije, es: ¿Se deben comunicar las prácticas de RSE? Tomo en este caso, la respuesta de Marcelo Paladino¹⁶ quien nos dice que es bueno comunicarlas para que otros los imiten, para generar trabajo en red y ser transparentes, sin embargo, no es del todo bueno que las empresas prefieran no publicar sus prácticas de RSE, ya que la sociedad necesita buenos ejemplos, la gente se tiene que acostumbrar a que las empresas realicen acciones de este tipo.

¹⁶ Paladino, Marcelo: "Ocho mitos sobre la Responsabilidad Social en Argentina". En www.comunicarseweb.com.ar

Considero que, hasta que la sociedad considere como elemento diferenciador de una marca, las acciones que lleva a cabo la empresa dentro de la sociedad, éstas seguirán utilizando las prácticas de RSE de forma tal, que logren a través de ellas, captar nuevos clientes y posicionarse mejor en el mercado.

Estoy convencido, que esto tiene que ver, como plantea Guillén Parra, con un proceso evolutivo, en el cual, todavía, a la Argentina como país, le falta mucho por recorrer.

11. Bibliografía y fuentes documentales

- Amalia Milberg, Marcelo Paladino, Roberto Vaháoslo. "Revisión De La Responsabilidad Social Empresaria En Argentina" Argentina, 2001. Pp. 7-8
- De Sendagorta, Enrique. *Cuaderno "Empresa y Humanismo" N°3* – Universidad de Navarra. 1998
- Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social. JOÃO AUGUSTO RAMOS E SILVA. IÑAKI PERIÁÑEZ CAÑADILLAS. Universidad del País Vasco. Junio de 2003.
- Domeléc Melé. Universidad de Navarra: "*Notas Técnicas sobre Ética en los Negocios*" – En: Nota Técnica de la División de Investigación del IESE, Noviembre 1994.
- Dr. Francés Gómez, Pedro. "*Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable*" – En: Cuadernillo N°1, FORETICA. Pp. 9.
- Gallo, Miguel, Universidad de Navarra: "*Notas Técnicas sobre ética en los negocios – Responsabilidades Sociales de la empresa*". Enero 1997.
- Grupo de Fundaciones. "*Gruía de Inversión Social Privada*". Buenos Aires: (S/F).
- Guillén Parra, Manuel. "*Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*". Madrid, 2006. Pp. 270-276 Editorial Pearson.
- Hupperts, Pierre. "Responsabilidad Social Empresaria. Comunicación y Cooperación en el Área de la RSE." Bs. As. 2005 pp. 19-28 Editorial Valletta Ediciones.
- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz. "*Administración*". 9ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. 1990
- Kotler, Phillip. "Dirección de Marketing", Décima Edición, La Edición del Milenio. Pp. 25. Editorial Pearson.
- Lozano, Joseph M. "*Ética y Empresa*". Madrid 1999. Pp. 96-101 Editorial Trotta.
- Luis Alfonso Pérez Romero, César J. "Marketing social: Teoría y práctica". Publicado por Editorial Pearson Educación, 2004
- *Newsletter "Se escuchó en IDEA" N° 67* – Agosto de 2006
- Paladino, Marcelo. "*Ocho mitos sobre la Responsabilidad Social en Argentina*". En: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/articulos/mitos.html>
- Revista Valor Sostenible, Edición N°1. Abril 2005.
- Sturzenegger, Adolfo. "*Hacia una cultura de la Responsabilidad Social en la Argentina*" – En: www.comunidar.com.ar
- www.bancogalicia.com
- www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/articulos/mitos.html
- www.metrovias.com.ar
- www.moveuse.org/blog/archive/una-aproximaci-n-a-la-rse.html

12. Anexo 1

Guía Entrevista

Nombre y Apellido:.....

Organización:.....

Puesto:.....

Antigüedad:.....

1. ¿Qué entiende la organización que Ud. representa, por RSE?

2. ¿Existe algún departamento que se encargue de la RSE? SI / NO
En caso de SI, ¿Cuál? _____

3. Los proyectos surgen:
 - a. de la Gerencia de RSE
 - b. de los empleados
 - c. de las necesidades de la Comunidad
 - d. todos¿De que manera?

4. En relación con la planificación de los proyectos ¿Se le da prioridad a algún eje en particular?

5. ¿Cuáles son las acciones de RSE, que se llevan a cabo actualmente?
 - a. Diferenciar las acciones “hacia dentro” y las “hacia fuera”.

6. *Según Alejandro Langlois, director de ComunicaRSE, hay compañías que aun hoy son temerosas de que la comunicación de la RSE, sea confundida con una especulación vinculada con el marketing y la construcción de imagen.*

7. ¿Cómo realizan la comunicación de las acciones?
 - a. ¿Qué sector se encarga de realizar la comunicación?
 - b. ¿A quienes se comunica?

8. ¿Considera que la RSE atrae a potenciales clientes y fideliza al personal?

9. ¿Se considera a la RSE como un elemento diferenciador en el mercado?

10. *Un grupo de investigadores de la escuela de negocios del MIT diseñó una serie de experimentos, con el objetivo de evaluar la reacción de los consumidores a la hora de tomar decisiones de compra de productos fabricados con distintos estándares éticos. Según sus conclusiones, los consumidores parecen dispuestos a pagar un monto adicional por artículos de empresas socialmente responsables.*

¿Considera que la RSE mejora la imagen de su organización en el mercado?

a. *Las acciones de RSE son percibidas en forma paradójica. Por un lado, se reconoce los beneficios que aportan a la sociedad y por el otro, se cuestiona su legitimidad, debido a los intereses de primer orden que las animarían: la rentabilidad económica de las compañías.*

¿Cree que la organización podría utilizar la RSE para hacer Marketing?

b. *Después de la década de los noventa y con la crisis social de 2002, las empresas empezaron a preocuparse por lo social y hablan de RSE. Los que la impugnan, esgrimen una serie de argumentos que subrayan un probable oportunismo. La critican definiéndola como una posición reactiva de las empresas ante las crisis que amenazan su reputación.*

¿Cree que la RSE fue una manera de salir de la crisis?

13. Anexo 2

Guía Entrevista

Nombre y Apellido: María Verónica Moreno

Organización: Banco Galicia

Puesto: Asistente de la Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa

Antigüedad: 2 años

1. ¿Qué entiende la organización que Ud. representa, por RSE?

La RSC "Responsabilidad Social Corporativa" constituye un compromiso del Banco, como actor social, establece con sus grupos de interés, procurando mejorar en forma sustentable, las condiciones del negocio y la calidad de vida de la sociedad en su conjunto.

Banco Galicia está convencido que sólo a través de una gestión responsable hacia el entorno, es posible sostener el negocio a lo largo del tiempo. Toda compañía influye tanto con sobre el contexto como sobre sí misma, por lo que es su responsabilidad conocer y trabajar sobre el impacto que genera.

2. ¿Existe algún departamento que se encargue de la RSE? Sí

3. En caso de SI, ¿Cuál? Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa

4. Los proyectos surgen:

- a. de la Gerencia de RSE: x
- b. de los empleados
- c. de las necesidades de la Comunidad: x
- d. todos

¿De qué manera?

Algunos son directamente diseñados por el Banco, un ejemplo de ello es el Taller de Planificación Económica, y otros son iniciativas en las cuales el Banco establece alianzas con organizaciones de la sociedad civil, universidades, organismos públicos, etc.

5. En relación con la planificación de los proyectos ¿Se le da prioridad a algún eje en particular?

La Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa -en cuanto a las acciones con la comunidad- tiene tres ejes estratégicos: Educación, Promoción Laboral y Salud. Éstos fueron elegidos porque son pilares clave para la inclusión social y la construcción de una sociedad con equidad. También se trabaja activamente en cuestiones vinculadas al medioambiente tanto en la dimensión interna como externa de la organización.

6. ¿Cuáles son las acciones de RSE, que se llevan a cabo actualmente?

a. Diferenciar las acciones “hacia dentro” y las “hacia fuera”.

Entre los logros más importantes de los últimos años podríamos destacar cinco principales acciones. Firmamos los principios de Ecuador, directrices que se adoptan de manera voluntaria en función de las políticas de la Corporación Financiera Internacional (CFI). La CFI es un organismo del Banco Mundial que se ocupa del sector privado, y cuya misión consiste en fomentar la inversión sostenible del sector privado en los países emergentes, para así ayudar a reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población. Los mismos buscan asegurar que los temas sociales y ambientales reciban plena atención en el negocio del financiamiento de los proyectos de desarrollo.

También respecto a la cuestión medioambiental, se lanzó la gestión de reciclado de papel en los edificios vinculados a las actividades de Casa Matriz del Banco. Si se piensa que el 80% del papel que se consume en las oficinas es reciclable, la magnitud de la colaboración que se podrá realizar será realmente significativa. Reciclar es una forma eficaz para enfrentar el problema de la basura porque permite maximizar el uso que se le da al papel que descartamos y, al mismo tiempo, disminuye los impactos negativos de nuestras acciones.

Implementamos el programa “Valor a tu Futuro. Taller de Planificación Económica” que es un servicio educativo para incrementar la conciencia de los jóvenes sobre la importancia de la planificación personal en la concreción de sus metas. Para ello, se trabaja a fin de identificar y priorizar los proyectos personales y las nociones básicas sobre la administración del dinero, el funcionamiento de los bancos y del sistema financiero en su conjunto.

Este programa, de alcance nacional, promueve en los estudiantes una participación justa, responsable y comprometida como actores de los diversos escenarios sociales. Luego de un año de implementación, llevada adelante mediante la Asociación Conciencia, esta iniciativa involucró a 370 alumnos del último año de colegios de nivel secundario/ polimodal y a 1500 personas que forman parte de distintas comunidades educativas.

Lanzamos “Valor a tu Salud. Programa de Prevención de la Desnutrición Infantil” junto a la Fundación CONIN generar conciencia sobre la relevancia de la nutrición y los hábitos saludables. Se lleva adelante mediante una Capacitación de Líderes Sociales (docentes, agentes sanitarios, representantes de asociaciones intermedias, entre otros) de diferentes regiones del país debido a su rol de promotores del desarrollo local. A través de ellos, se pretende llegar a las madres y sus respectivas familias.

Como material soporte, se han desarrollado -junto con los especialistas y para el eficaz funcionamiento del programa- Cuadernillos para las madres, didácticos y de fácil acceso, con consejos e imágenes que brindan información muy valiosa para el grupo familiar. También se han elaborado Manuales de Consulta para Escuelas y Centros Sanitarios.

Finalmente, también lanzamos el Programa “Valor a tu Desarrollo. Del microemprendimiento a la PyME” que contribuye a la formalización de actividades productivas de quienes ya tienen un emprendimiento sustentable, y a la generación de empleo. La transformación de un microemprendimiento en una PyME es un desafío que implica apostar al crecimiento en escala, y así fomentar el desarrollo de la comunidad en particular y del país en general. Sobre todo si se tiene en cuenta que, en los últimos cuatro años, las PyMEs fueron las generadoras de 7 de cada 10 empleos en la Argentina.

Los destinatarios de este programa deberán tener un emprendimiento de, por lo menos, tres años de antigüedad y tendrán que demostrar crecimiento en sus niveles de facturación y de generación de empleo. Se privilegiará aquellos emprendedores que enfrentaron mayores dificultades u obstáculos para su concreción.

Se desarrolla mediante tres etapas: entrega gratuita de una Guía de orientación a todos los que se inscriban, capacitación intensiva a los emprendedores seleccionados y acceso a una línea de crédito blando -por un monto máximo de un millón de pesos- dirigido a quienes se hayan destacado por capacidad y convicción.

El curso de capacitación aborda temas relacionados con la estrategia de crecimiento, el financiamiento, la administración, el marco legal e impositivo, entre otros; haciendo especial hincapié en la planificación a mediano y largo plazo. Esta instancia también busca guiarlos en la adecuación y/o el desarrollo de sus planes de negocios a fin de ajustarlos a la realidad.¹⁷

7. Según Alejandro Langlois, director de ComunicaRSE, hay compañías que aun hoy son temerosas de que la comunicación de la RSE, sea

¹⁷ Para más información, ver el Informe de RSC 09:

<http://www.galiciasustentable.com>

confundida con una especulación vinculada con el marketing y la construcción de imagen.

¿Cómo realizan la comunicación de las acciones?

a. ¿Qué sector se encarga de realizar la comunicación?

La comunicación es considerada una de las tres dimensiones de la Gerencia de RSC junto con la coordinación y la capacitación. Consideramos preciso comunicar una estrategia de RSC unificada y consistente hacia todos los grupos de interés en línea con la gestión del negocio.

Las acciones de comunicación, en tanto que están dirigidas a generar valor social, son llevadas adelante directamente por la Gerencia de RSC.

b. ¿A quienes se comunica?

Todos los grupos de interés del Banco: empleados, accionistas, comunidad, clientes y proveedores.

8. ¿Considera que la RSE atrae a potenciales clientes y fideliza al personal?

Sí, sin lugar a dudas. Los clientes no sólo valoran más las empresas socialmente responsables, sino que también que demandan este tipo de conductas en el sector privado.

También es un factor clave para atraer los mejores talentos y retenerlos dentro de la empresa.

9. ¿Se considera a la RSE como un elemento diferenciador en el mercado?

Sí, de hecho, muchas investigaciones indagan la influencia que tiene en la imagen de una compañía. Más allá de ello, la RSC favorece la sustentabilidad, el posicionamiento en los mercados, aumenta la competencia, entre otros beneficios.

10. Un grupo de investigadores de la escuela de negocios del MIT diseño una serie de experimentos, con el objetivo de evaluar la reacción de los consumidores a la hora de tomar decisiones de compra de productos fabricados con distintos estándares éticos. Según sus conclusiones, los consumidores parecen dispuestos a pagar un monto adicional por artículos de empresas socialmente responsables.

¿Considera que la RSE mejora la imagen de su organización en el mercado?

Sí porque demuestra el compromiso de la entidad con la sociedad en la cual está inserta.

a. Las acciones de RSE son percibidas en forma paradójica. Por un lado, se reconoce los beneficios que aportan a la sociedad y por el otro, se cuestiona su legitimidad, debido a los intereses de primer orden que las animarían: la rentabilidad económica de las compañías.

¿Cree que la organización podría utilizar la RSE para hacer Marketing?

Las funciones y finalidades de las Gerencias de Marketing y la de RSC tienen misiones y tareas diferentes entre sí. El objetivo de la RSC para el Banco es promover acciones y condiciones, desde el sector empresarial, que fomenten el bien común.

b. Después de la década de los noventa y con la crisis social de 2002, las empresas empezaron a preocuparse por lo social y hablan de RSE. Los que la impugnan, esgrimen una serie de argumentos que subrayan un probable oportunismo. La critican definiéndola como una posición reactiva de las empresas ante las crisis que amenazan su reputación.

¿Cree que la RSE fue una manera de salir de la crisis?

En realidad, Banco Galicia tiene una larga trayectoria de trabajo vinculada con la filantropía. Sin embargo, en 2002 y a partir de inquietudes de miembros del Directorio, iniciativas solidarias de los empleados y la fuerte crisis social, comenzó un proceso de sistematización y articulación de prácticas vinculadas con la RSC (Responsabilidad Social Corporativa). De ahí que ésta fue consolidándose como una temática central de nuestra actividad.

Así, se fueron produciendo ciertos cambios en la modalidad de abordaje de la RSC que van de lo reactivo a lo proactivo, de la dimensión interna a la incorporación de la externa, de la práctica informal hacia la formalización y profesionalización de su gestión.

A fines de 2005, empezó a funcionar la Gerencia de RSC a fin de integrar las distintas áreas del Banco en una misma visión de la temática e impulsarlas a identificar los desafíos y las oportunidades específicas de sus actividades para la creación de valor social.

La búsqueda de la transversalidad, entonces, es uno de los aspectos fundamentales de esta gerencia dado que trabaja por una mayor articulación entre los diferentes departamentos y gerencias de la entidad.

14. Anexo 3

Guía Entrevista

Nombre y Apellido: Chantal Barroumeres

Organización: Metrovías S.A.

Puesto: Analista de Relaciones Públicas e Institucionales

Antigüedad: 5 años y medio

1. ¿Qué entiende la organización que Ud. representa, por RSE?

Metrovías lleva adelante un programa de Responsabilidad Social Empresaria que tiene como objetivo aportar iniciativas que mejoren la calidad de vida de la comunidad a través la interacción real entre la empresa y la sociedad. El programa esta orientado a involucrar y motivar el compromiso comunitario del público a través de distintas acciones solidarias que abarcan actividades como campañas solidarias, programas didácticos y de concientización, así como proyectos de integración social y cultural.

2. ¿Existe algún departamento que se encargue de la RSE? Sí

3. En caso de SI, ¿Cuál?

Las acciones y campañas de RSE “hacia fuera” se gestionan desde la Gerencia de Relaciones Institucionales y Comunicación. Las acciones “hacia adentro” desde la Gerencia de Recursos Humanos.

4. Los proyectos surgen:

- a. de la Gerencia de RSE X**
- b. de los empleados X**
- c. de las necesidades de la Comunidad**
- d. todos**

¿De qué manera?

Se evalúan nuevos proyectos y se impulsa la continuidad de las distintas acciones que ya se vienen desarrollando. Por ejemplo en 2008 se realizo una importante campaña de donación a beneficio de la Fundación Garrahan para la adquisición de equipamiento tecnológico para el Hospital. Se donaron \$140.000 a través de una campaña que involucro a los pasajeros del Subte.

Por otro lado, existe dentro de la compañía un programa llamado “Línea Solidaria – LS” que consiste en un grupo de empleados voluntarios, los cuales proponen nuevas acciones solidarias y ayudan a llevarlas a cabo.

5. En relación con la planificación de los proyectos ¿Se le da prioridad a algún eje en particular?

Las acciones de responsabilidad social empresaria están apuntadas fuertemente a mejorar la calidad de vida de los chicos. En ese sentido todos los años se realizan dos acciones comunitarias importantes como son las campañas “Dos viajes por un alimento” y “Todos podemos ser Útiles”, que consiste en canjear dos viajes en Subte por cada donación de alimentos o útiles escolares. El objetivo de estas campañas es crear un vínculo solidario y establecer canales alternativos de ayuda comunitaria en la sociedad. También llevamos a cabo un programa educativo a través de una obra de títeres en colegios que tiene por objetivo concientizar a los más chicos sobre las ventajas del Subte como medio de transporte. También se impulsa una campaña de promoción de la lectura para los niños mediante un programa de difusión en el Subte.

A estas iniciativas se suma la campaña de donación para la fundación Garrahan mencionada con anterioridad.

Es importante destacar el Programa de Asistencia a Niños en Riesgo – PRANER – desarrollado entre 2001 y 2007. A través de esta iniciativa se abordó la problemática de los niños en situación de calle y su entorno familiar que deambulan en el Subte. El objetivo fue conectar este grupo social crítico con instituciones del Estado y ONG especializadas para dar soluciones a temas vinculados con la salud, educación y tramitación de documentos de identidad. La realización de este programa fue una experiencia muy enriquecedora para Metrovías.

6. ¿Cuáles son las acciones de RSE, que se llevan a cabo actualmente?

Campañas

Campaña de donación en beneficio al Hospital Garrahan. Durante la semana del 26 al 30 de mayo de 2009 Metrovías junto a los pasajeros del subte donaron a la Fundación \$140.000 para la adquisición de equipamiento tecnológico para una de las unidades de terapia intensiva. Por cada carga de \$10 o más en la tarjeta monedero, Metrovías donaba el valor equivalente a dos pasajes en subte.

Campaña de alimentos junto a la Fundación Banco de Alimentos. Desde 2002 hasta la actualidad, se realizan dos campañas anuales –Día del niño y

Navidad- donde los pasajeros donan un alimento no perecedero a cambio de dos viajes en Subte. Ya se lograron donar 250.000 kilos de alimentos.

Campaña de útiles junto a APAER (Asociación de Padrinos de Escuelas Rurales). Desde 2007 hasta la actualidad, se realiza una campaña anual –al inicio del ciclo lectivo- donde los pasajeros donan útiles escolares a cambio de dos viajes en Subte. Desde el inicio de esta acción se entregaron 117.000 útiles.

Acciones

Programa Cultural: Desde 1997 se lleva a cabo el Programa de Gestión Cultural Subte Vive, que promueve actividades culturales como cine, escultura, teatro, música, concursos y la instalación de murales en el Subte. Este Programa involucra a más de 300 artistas que ofrecen a diario espectáculos en toda la Red del Subte. El objetivo de este programa es acercar la cultura a toda la sociedad.

Títeres en los colegios: Desde 2003, se realiza un programa educativo en distintos colegios de la Ciudad de Buenos Aires a través de una obra de títeres que muestra las ventajas de utilizar el Subte y enseña las normas de seguridad vial a los niños. Se visitaron alrededor de 100 colegios de la Ciudad de Buenos Aires donde más de 10.000 chicos pudieron ver la obra “Subite”, escrita especialmente para el Subte por la compañía “ Los Títeres Bonomo”.

Promoción de la lectura: Desde 2003, Metrovías promueve la lectura infantil a través de una iniciativa en conjunto con el Grupo Vía y organizaciones no gubernamentales, para alentar este hábito en los más chicos. En cada línea de la Red circula un vagón ornamentado con afiches de personalidades del ambiente artístico y del deporte que promueven y aconsejan la lectura como un medio de desarrollo cultural y educativo.

Donación de papel: en abril de 2009 Metrovías donó 80.000 mapas en desuso que fueron destinados al Programa de reciclado de papel que lleva adelante la Fundación Garrahan.

Integración laboral: Desde 2000 hasta la actualidad Metrovías colabora con la Fundación Par, la cual tiene como objetivo insertar en el mercado laboral a personas con capacidades diferentes.

a. Diferenciar las acciones “hacia dentro” y las “hacia fuera”.

En relación a las campañas internas se lleva a cabo un Programa de Pasantías con escuelas técnicas secundarias y universidades especializadas. Esta iniciativa permite a los jóvenes fusionar y complementar sus conocimientos técnicos con reales experiencias laborales dentro de la empresa. Además, ayuda a los jóvenes a una rápida inserción laboral.

Por otro lado, desde 2005 se realiza entre los trabajadores de Metrovías una campaña de donaciones de ropa de trabajo en desuso, uniformes, u otros elementos para darle un destino solidario. Todos los elementos se entregan en distintas provincias y zonas necesitadas del país a través de viajes solidarios realizados por trabajadores de Metrovías con un fuerte compromiso en ayudar al prójimo. Para esta campaña, el Subte cuenta con la colaboración de Cáritas Argentina. Esta campaña se realiza a través de "Línea Solidaria"

También hay que señalar que la empresa promueve la cultura del cuidado del medio ambiente. Desde 2001 implementa una política interna de gestión y manejo responsable de residuos especiales en todos los talleres de material rodante, Instalaciones fijas y en áreas de Tráfico de todas las líneas de la Red del Subte. Esta política implicó la aplicación de procedimientos de separación, clasificación y deposición de los residuos especiales que se generan en los talleres y áreas de tráfico. De esta manera, se segregan los residuos en la siguiente clasificación: Ferrosos (metales), aceites y grasas, agua con aceite, sólido con aceite, electrolitos (líquidos de baterías), pilas y residuos comunes. Este manejo responsable de residuos fomenta en todos los trabajadores de la empresa el compromiso en el cuidado ambiental.

Además, todas las áreas de la empresa poseen recipientes especiales para pilas usadas que luego reciben un tratamiento de deposición especial.

7. Según Alejandro Langlois, director de ComunicaRSE, hay compañías que aun hoy son temerosas de que la comunicación de la RSE, sea confundida con una especulación vinculada con el marketing y la construcción de imagen.

¿Cómo realizan la comunicación de las acciones?

A través de información Institucional en la Red del Subte los pasajeros y la comunidad se informan de las distintas campañas mediante cartelera en coches, boleterías y estaciones, spots en la señal SUBTV que se emite en los televisores ubicados en los andenes, Centro de Atención al Pasajero (CAP), la página web y mediante publicaciones en el diario La Razón que se distribuye en el Subte. Por otro lado, se impulsan acciones de prensa para difundir cada campaña.

a. ¿Qué sector se encarga de realizar la comunicación?

b. ¿A quienes se comunica?

A todos los pasajeros del subte, proveedores, clientes, empleados y a la comunidad.

8. ¿Considera que la RSE atrae a potenciales clientes y fideliza al personal?

En realidad, en un servicio como el que brinda Metrovías, es difícil hablar de “atraer nuevos clientes”; sí es importante para los usuarios del subte, ya que les brinda mayor seguridad.

Estamos seguros que ayuda a fidelizar a nuestros colaboradores, permitiéndoles desarrollar actividades solidarias, y a su vez, sentirse seguros en sus lugares de trabajo.

9. ¿Se considera a la RSE como un elemento diferenciador en el mercado?

Consideramos que las prácticas socialmente responsables hacen que los usuarios del subte y de los ferrocarriles se sientan más seguros y más conformes con el servicio que brindamos. Además de darles la posibilidad a ellos de participar (como en las campañas de “Dos viajes por un alimento” y “Todos podemos ser útiles”)

10. Un grupo de investigadores de la escuela de negocios del MIT diseñó una serie de experimentos, con el objetivo de evaluar la reacción de los consumidores a la hora de tomar decisiones de compra de productos fabricados con distintos estándares éticos. Según sus conclusiones, los consumidores parecen dispuestos a pagar un monto adicional por artículos de empresas socialmente responsables.

¿Considera que la RSE mejora la imagen de su organización en el mercado?

Sí, ya que al conocerse las acciones que realiza la organización en la sociedad, se pone en evidencia el compromiso que tiene la empresa con la misma.

a. Las acciones de RSE son percibidas en forma paradójica. Por un lado, se reconoce los beneficios que aportan a la sociedad y por el otro,

se cuestiona su legitimidad, debido a los intereses de primer orden que las animarían: la rentabilidad económica de las compañías.

¿Cree que la organización podría utilizar la RSE para hacer Marketing?

Sabemos que muchas veces, las acciones de RSE y su comunicación pueden dar esta sensación de “hacer marketing”. Aseguramos, que desde Metrovías y el grupo Roggio, estamos totalmente comprometidos con el bienestar de la sociedad, y con esto no buscamos ninguna retribución económica. Inclusive, la mayoría de las acciones que llevamos a cabo, son donaciones o son gratuitas para los que quieran participar. Con esto demostramos que queremos promover el cambio social y no, obtener rentabilidad económica.

b. Después de la década de los noventa y con la crisis social de 2002, las empresas empezaron a preocuparse por lo social y hablan de RSE. Los que la impugnan, esgrimen una serie de argumentos que subrayan un probable oportunismo. La critican definiéndola como una posición reactiva de las empresas ante las crisis que amenazan su reputación.

¿Cree que la RSE fue una manera de salir de la crisis?

La realidad es que la crisis social de 2002, puso en evidencia un sinfín de carencias de la sociedad, en las cuales, Metrovías decidió poner en práctica distintos programas para ayudar de alguna manera a sobrellevarlas.

Sin embargo, Metrovías ya venía haciendo algunas acciones y tenía implementados algunos programas desde antes de esta crisis, como el Programa Cultural (1997) o el Programa de Integración Laboral – Fundación PAR (2000).