



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

Autores: Chaván, Issa Daniel  
Orso, María Gabriela  
Romano, Luis Diego

Directores: Yasem de Estofán, Noemi  
Martos, Maria Enriqueta

**2016**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## **RESUMEN**

En el presente trabajo se presentan los resultados de la investigación sobre un tema de gran presencia en la sociedad de nuestros días como es la Responsabilidad Social en las organizaciones.

Se desarrolla el tema de manera general (Derecho Ambiental y Daño, Prevención, Balance Social, etc.), enfocándose luego el análisis en un importante grupo económico de la provincia (Grupo Lucci) y más adelante, en una de sus empresas, Citrusvil S.A. , la citrícola de mayor envergadura de Tucumán.

Citrusvil S.A. fue distinguida en 2015 por la Cámara de Comercio de Estados Unidos con el premio Ciudadanía Empresaria en la categoría Modalidad Iniciativas Sustentables, por su proyecto Sistema de Producción Sustentable de Cítricos, referido al uso racional de los recursos no renovables a través del manejo de cuencas.

El cumplimiento normativo, el compromiso con el personal, con la comunidad, con el medio ambiente, la descripción del proyecto mencionado, son algunos de los temas que incluye este trabajo, fruto de una intensa búsqueda bibliográfica y trabajo de campo.

## **PRÓLOGO**

Esta investigación ha sido realizada para ser presentada como trabajo final de Seminario de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Nuestro interés en el tema se despertó cuando cursábamos la materia Administración de la Producción II; y se acentuó en ocasión de las visitas a diversas plantas que realizamos durante su dictado, en las cuales se nos ilustró sobre su importancia. Por ello presentamos a Noemí de Estofán, Profesora Titular de la cátedra, nuestra inquietud y le expresamos el deseo de investigar sobre esta área del conocimiento.

En la primera parte del trabajo, nos referimos de manera general a la temática, presentando el caso de la cuenca Salí-Dulce, conceptos de Derechos Ambiental y Daño, el Balance Social, entre otros temas.

Luego, desarrollamos un caso de aplicación emblemático para nuestra provincia, como es el del Grupo Lucci (limonicultura, agroenergía, caña de azúcar, ganadería).

Finalmente, nos focalizamos en una de las empresas del Grupo, Citrusvil, la principal cítrica de Tucumán, presentando el resultado de nuestra investigación sobre su mirada sobre la sustentabilidad.

Destacamos la dirección y colaboración de la Profesora Noemí de Estofán, así como de Enriqueta Martos, que nos motivaron y orientaron en nuestra investigación bibliográfica y trabajo de campo, facilitándonos el logro de nuestros objetivos.

Dejamos al lector a las puertas de nuestro trabajo, que esperamos sea de utilidad para despertar o profundizar el interés por un tema tan importante para nuestra sociedad.

## **CAPÍTULO I**

### **LA CUESTIÓN AMBIENTAL EN NUESTROS DÍAS**

**Sumario:** 1- Introducción; 2- Cuenca Salí – Dulce; 2.a) Presentación de la problemática; 2. b) Medidas Superadoras.; 3- Derecho Ambiental y Daño. 3. a) Conceptos; 3.b) La prevención como estrategia; 4- Aproximación a la situación medioambiental.

#### **1 - Introducción**

La preocupación por las cuestiones ecológicas se ha convertido en un asunto cotidiano. Presente en distintos ámbitos, alcanza a los más variados sectores de opinión y genera una fuerte atención referida al cuidado de los recursos naturales. Existe una marcada tendencia mundial hacia la concientización con respecto a este tema, que ha dejado de ser marginal o reservado a pequeños grupos.

La relación entre el hombre y su medio es inseparable de la historia de su evolución. El ser humano ha transitado por diversas etapas, consideradas

revoluciones por sus alcances y consecuencias. En primer lugar, la agrícola; luego la industrial; posteriormente la informática. Actualmente es testigo y parte de una cuarta, la ambiental, referida al manejo de los recursos naturales.

En las últimas décadas se ha ido produciendo un cambio progresivo en las actitudes hacia el entorno ambiental, hasta implantarse en la sociedad la necesidad de integración del desarrollo económico con el medio ambiente a partir de los '80.

La sociedad reclama el restablecimiento del equilibrio entre el hombre y la naturaleza.

Utilizar racionalmente el agua, la energía, los combustibles, el papel; proteger lagos, ríos y mares; reutilizar envases; ayudar a salvar a los animales en peligro; cuidar los árboles; difundir información sobre estos temas; participar en organizaciones ecologistas; impulsar nuevos objetivos en favor del medio ambiente; son algunas de las acciones concretas que pueden realizarse, ya que es imprescindible el trabajo de todos y cada uno desde su lugar como habitantes del planeta para contar con un ambiente para el hombre y no contra el hombre.

“El entorno natural está formado por las interacciones entre la naturaleza y la sociedad, y es la ecología la disciplina que estudia esas interacciones, convertida en una ciencia que día a día invade el interés del hombre moderno”.<sup>1</sup>

En 1866 el biólogo alemán Ernest Haeckel designó con la palabra ecología a la disciplina que estudia las interrelaciones entre los organismos vivos y el medio en que viven. En las últimas décadas, lentamente, se está produciendo un cambio en la perspectiva de análisis de la problemática ambiental, evolucionando progresivamente hacia la integración de la ecología y la economía.

Ambos términos comparten su origen griego; ecología está compuesto por *OIKOS*: casa, hábitat, lugar para vivir; y *LOGOS*: estudio, tratado; y economía se integra con *OIKOS* y *NEIMEN*: administrar. Por extensión ambos se definen así:

---

<sup>1</sup> KENT, Patricia, La Gestión ambiental en la empresa. Un nuevo concepto de gerenciamiento, editorial Osmar D. Buyatti, (Buenos Aires 1990), pág 26.

ecología, como estudio del hábitat; y economía como administración del hábitat. Pero la estrecha relación entre ambas disciplinas no se circunscribe sólo a su raíz etimológica.

Los problemas ambientales y de manejo de recursos están estrechamente vinculados con las formas de producción, ya que toda actividad económica origina modificaciones en el medio ambiente. Muchos daños ecológicos se manifiestan sólo al cabo de años o decenios y frecuentemente no existen posibilidades de reparación.

Cualquier persona que tenga en sus manos decisiones sobre los sistemas productivos de una empresa, se constituye de hecho en un administrador ambiental de manera consciente o inconsciente. La consideración de la variable ambiental en el proceso decisorio brinda la oportunidad de generar una competencia distintiva. Los administradores son los encargados de integrar las cuestiones ambientales a la política general de la organización.

Cada día hay más empresas preocupadas por desarrollar, fabricar y vender productos amigables con el medio ambiente; y por minimizar, recuperar y tratar la contaminación potencial de sus procesos. Para ellas, la contaminación es un defecto. Su objetivo es el impacto cero en el medio ambiente, y consideran que la mejor manera de prevenir la contaminación consiste en no generarla.

Con base directa en la Constitución Nacional, que en su art. 41 consagra el derecho ambiental, “para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras”, puede decirse que el desarrollo sustentable es la unión o el lazo entre el medio ambiente y el desarrollo, con la finalidad de buscar un nuevo modo de desarrollo basándose en una sana utilización de los recursos para la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de la sociedad. Se trata de un derecho con carácter intergeneracional que conlleva un deber exigible, de preservación de los recursos naturales para las generaciones futuras. “Conlleva mantener los procesos ecológicos que posibiliten la capacidad de

renovación de plantas, animales, suelos y aguas; mantener la diversidad biológica y su capacidad de regeneración.”<sup>2</sup>

## **2 - Cuenca Salí – Dulce**

### **2. a) Presentación de la problemática**

“La denominada Cuenca Salí-Dulce es un espacio compartido por las provincias de Salta, Tucumán, Catamarca y Córdoba. Ocupa una superficie aproximada de 57.320 km<sup>2</sup> y cubre un rango de altitud desde los 200 hasta casi los 5.500 metros sobre el nivel del mar. Geográficamente se distinguen dos regiones:

- Superior, que cubre casi 20.000 km<sup>2</sup> (en Tucumán 16.250 km<sup>2</sup> y en Salta 3.750 km<sup>2</sup>);

- Inferior, con 37.320 km<sup>2</sup> (30.820 km<sup>2</sup> en Santiago del Estero y 6.500 km<sup>2</sup> en Córdoba).”<sup>3</sup>



---

<sup>2</sup> CAFFARETTA, Nestor, Summa Ambiental, Editorial Abeledo Perrot, (Buenos Aires-Argentina 2011), Tomo I, pág 345.

<sup>3</sup>ALBORNOZ COLOMO, María Sara, BOLLERO, María Victoria y BOSIO, María Silvina, Agua y Ambiente: problemática de la Cuenca Salí-Dulce. Editorial UNSTA Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (San Miguel de Tucumán 2012).



La Cuenca Salí-Dulce es rica en biodiversidad, con variadas formas de vida y ecosistemas. Tanto por el rango de latitud como el de altitud que ocupa, en la Cuenca Salí-Dulce se han conformado varios climas y microclimas, diversos tipos de suelos, distintos niveles de luz del sol; lo que ha dado origen a múltiples tipos de paisajes, fauna y flora.

Entre algunos de los beneficios de interés social que proporcionan esta cuenca y sus elementos, pueden mencionarse: los ciclos hidrológicos, provisión de oxígeno, captación de anhídrido carbónico, regulación climática, regulación biogeoquímica, protección del suelo, control de plagas, recreación, posibilidades de ecoturismo, fuente de madera, fuente de proteínas a través de la pesca, drogas básicas para la industria farmacéutica, polinización.

Estos beneficios que brinda la cuenca se conocen como servicios ambientales.

Circunscripto el análisis solamente al valor del agua que proporciona, para beber o para el funcionamiento de los sistemas productivos agrícolas, ganaderos o industriales, se puede tener una aproximación al valor de estos servicios.



Los recursos naturales de la Cuenca Salí-Dulce han estado al servicio del hombre desde hace por lo menos 500 años. En ese lapso de tiempo hubo tala y desmontes permanentes sin planificación, para dar lugar a los cultivos, desapareciendo amplias superficies de bosques y su fauna asociada. Entre los años 1935 y 2004, el NOA ha perdido casi 14 millones de hectáreas de vegetación (mayormente bosques) para dar lugar a la agricultura, ganadería y urbanizaciones. Los citrus, por ejemplo, avanzaron hacia lo que se conoce como pedemonte. Crecieron exponencialmente la población y los volúmenes de residuos y líquidos cloacales.

Se instalaron las industrias, muchas de ellas cerca de la cuenca. El volcado de efluentes - cachaza, vinaza, residuos de frigoríficos, papeleras, citrícolas, textiles - en los ríos y arroyos, sin tratamiento previo y frecuentemente con elevadas temperaturas, condujo de manera recurrente al agotamiento del oxígeno del agua, a una elevada mortandad de peces, alteración de flora y fauna, a la generación de fuerte olores, entre otras consecuencias indeseables. (Ver Anexo I)





Los efluentes de las actividades mencionadas, son en su mayoría orgánicos y como tales pueden ser tratados y reutilizados como fuente de agua y nutrientes.

La polinización es el proceso de transferencia del polen desde los estambres hasta el estigma o parte receptiva de las flores, donde germina y fecunda los óvulos de la flor, haciendo posible la producción de semillas y frutos. El transporte del polen lo pueden realizar diferentes agentes que son llamados vectores de polinización. Éstos pueden ser tanto bióticos, como aves, insectos, murciélagos, etc.; como abióticos, por ejemplo, agua o viento. Existe una gran variedad de vectores bióticos: abejas, avispas, mariposas, colibríes.

Algunas flores pueden ser polinizadas por muchos vectores, en cuyo caso se dice que son flores generalistas en cuanto a polinizadores; o, por el contrario, sólo pueden ser polinizadas por un género o especie debido a que la morfología tanto de la flor como del polinizador se han acoplado a lo largo de la evolución, en cuyo caso se dice que las flores son especialistas. La especialización de la polinización genera un beneficio, tanto para la planta como para el polinizador, por lo cual ésta se vuelve muy eficiente, pues el insecto volará con seguridad a otra flor de la misma especie y depositará el polen en el estigma de esta flor.



En años recientes, ha habido una pérdida de polinizadores. Entre las posibles causas están: pérdida de hábitat, plaguicidas, cambio climático, y otras. Algunos investigadores piensan que es un sinergismo de todos estos factores.

Aproximadamente el 30% de los cultivos agrícolas del mundo (por ejemplo, muchos frutos y hortalizas) dependen de la polinización realizada por insectos y otros animales.

Son necesarios hábitats adecuados para los polinizadores. Cuando éstos se reducen o se pierden, se limita su actividad.

En las provincias que integran la Cuenca Salí-Dulce, básicamente agrícolas, la fecundación es un proceso necesario para la producción, que es en muchos casos totalmente dependiente de la polinización.

También son muy importantes sus paisajes y culturas asociadas. Llanuras, selvas, bosques, montañas con nieves perpetuas, ríos de montaña y otros meandrosos, fauna terrestre, aérea y acuática muy variada, conforman un gran capital para nuestro sistema social, económico e incluso, espiritual.

## **2. b) Medidas superadoras**

En la década del 70 se resolvió que la instalación de plantas de tratamiento de efluentes al final de los procesos industriales, significaba la solución a los problemas ambientales. Ocurrió que al ser ubicadas al final eran consideradas como algo ajeno a las actividades productivas.

Con el correr de los años, empieza a tomar cuerpo la idea de trabajar a nivel de los procesos. Desde las Naciones Unidas, se difundió el Programa para el Medio Ambiente conocido como Producción más Limpia (P+L), que se resumía en la siguiente idea: aplicación permanente de una estrategia integrada de prevención ambiental en los procesos, productos y servicios, con el objetivo de reducir riesgos para los seres humanos y para el medio ambiente. Integraba el cuidado ambiental a la gestión de la empresa; ya no era algo ajeno. Además de los conceptos de P+L, en Tucumán se aplica desde el año 2000 un Plan de Reversión Industrial (PRI), que incentiva y da facilidades a los empresarios para realizar mejoras en los temas ambientales e incluye control estatal mediante auditorías y monitoreo continuo. Plan de cachaza cero; disminución de efluentes gaseosos; eliminación de partículas sólidas liberadas en la atmósfera, mediante la instalación de filtros; disminución de quema de cañaverales; uso de maloja como combustible alternativo (por ejemplo, en hornos para la fabricación de ladrillos), son algunos de los caminos que se van abriendo.

La vinaza (elevada acidez, muy alta concentración de potasio) se genera a partir del proceso de obtención de alcohol (etanol). Volcada a un río, implica un gran impacto ambiental. En promedio se generan entre 12 y 13 litros de vinaza por litro de etanol producido. Contiene un 90% de agua. Puede ser tratada y recuperada para otros usos, como: fertiriego de cañaverales, fuente de energía (biogás), fabricación de compost (mezclada con cachaza, bagazo y cenizas); fertilizante de suelos haciendo uso de su importante contenido de potasio.

Los servicios ambientales deben ser recuperados y preservados, y se debe planificar para no llegar nuevamente a umbrales críticos de daño.

Tanto la P+L como PRI resultaron herramientas válidas para ser aplicadas ya que están mostrando buenos resultados, los que siempre pueden ser mejorados a medida que avanza la ciencia, la tecnología y la concientización.

Tal vez sería altamente productivo buscar la constitución de alianzas científico-tecnológicas nacionales o internacionales con el “*know how*” local. En Tucumán funcionan cuatro universidades, además de prestigiosos institutos y fundaciones; todos estos organismos seguramente estarán dispuestas a colaborar, comenzando por algo muy importante, y que no se debe olvidar: la educación.

### **3- Derecho ambiental y daño**

#### **3.a) Conceptos**

Actualmente, la teoría de la responsabilidad civil se encuentra en un estado de revisión en el mundo entero, porque se han puesto en duda y se han cuestionado sus fundamentos y sus funciones. Y ese cuestionamiento depende, indudablemente, de los profundos cambios producidos en la sociedad contemporánea por el desarrollo técnico.

Nos encontramos en un tiempo que podría decirse está “entre paréntesis” entre dos eras: la sociedad industrial que concluye y la otra nueva que viene a reemplazarla; donde el signo de las nuevas épocas es el progresivo abandono de la cultura de masas para encaminarnos hacia la calidad, la individualización, el consumo a medida, la excelencia personal.

El Derecho de la Responsabilidad Civil se ha visto forzado a cambiar sus herramientas, a cuestionar sus propios cimientos al compás de las transformaciones sociales.

El Derecho de Daños tiene por propósito garantizar al individuo una indemnización contra ciertas formas de lesión o menoscabo a su persona o a sus bienes.

En sentido estricto la Responsabilidad Civil se refiere a actos que por haber causado daño patrimonial terminan en una indemnización. Ser responsable es sufrir las consecuencias de un daño.

Tras los cambios profundos que la Revolución Industrial causó en el tejido social, cuando a una sociedad básicamente agrícola-ganadera le sucedió una de fuertes y débiles: los dueños de las máquinas y los que debían cargar los daños, la Responsabilidad Civil ha iniciado una primera orientación de búsqueda constante de la reparación de los daños. A esta orientación, con el propósito de encontrar a quién cargar las consecuencias de un daño injusto, para que el mismo no quedara sin reparación, han obedecido los esfuerzos de los doctrinarios en los últimos cincuenta años del siglo que pasó.

El tema de los daños ambientales está exigiendo una nueva revisión del concepto mismo de responsabilidad.

Esta etapa está caracterizada por la aparición de perjuicios diferentes de los del tiempo antecedente. Algunos de ellos pueden llegar a afectar la supervivencia de la especie humana en la Tierra, debido a la ruptura de un equilibrio en los procesos o en los ecosistemas y a la curva exponencial de gravedad de los daños causados.

Se reclama un nuevo giro de tuerca en los siguientes términos: no se trata de reparar, porque es imposible reparar lo irreparable ni de volver atrás sobre lo irreversible; se trata de impedir, de prevenir, de trabajar con discernimiento para que los daños no se produzcan, de responsabilizar y de responsabilizarse.

La naturaleza de los bienes afectados, cuyos perjuicios no son monetizables, fundamentalmente por su gravedad e irreversibilidad, exige un sistema de protección acorde a su naturaleza específica. Ese sistema no se concibe que pueda ser la

reparación, sino que es preciso que los daños sean evitados, paralizados, ante la sola amenaza de su producción.

La idea es que la Responsabilidad Civil siga cumpliendo con su función de ser una respuesta de justicia frente al daño.

Un sistema jurídico que se ha diseñado para reaccionar después de la lesión de los derechos, está siendo repensado para ser eficaz también en ciertos casos como modo de protección que se anticipe a la lesión.

Éste es el nuevo desafío del Derecho de Daños contemporáneo: la revisión del concepto de reacción contra la dañosidad, para saber si al lado de esa reacción que conocemos – la tutela resarcitoria – existe o puede existir otra que consiste en la prevención y evitación de los daños, mediante una acción civil preventiva tendiente a paralizar la actividad antijurídica antes que el daño se haya ocasionado.

La adaptación y la renovación son para las instituciones, como para los seres vivientes, las condiciones de la supervivencia; en particular, al tratarse de una figura que ha contribuido considerablemente a combatir los mayores males de la humanidad: las agresiones, las pérdidas, el dolor y la muerte.

El mecanismo clásico de la Responsabilidad civil, la tradicional tutela resarcitoria (que actúa después de la lesión), se manifiesta impotente para brindar adecuada protección a numerosas situaciones sustanciales dignas de protección, entre las que se destacan los daños al ambiente.

### **3.b) La prevención como estrategia**

El tema de la prevención de los daños constituye una preocupación reciente en el escenario jurídico, y se vincula en particular en relación a ciertos derechos y ciertos bienes de incidencia colectiva, de los cuales el medio ambiente es sin dudas el más representativo.

La prevención de los daños responde a un principio de eficiencia. Esto es evidente, puesto que es más eficiente prevenir que reparar.

El principio de eficiencia de la prevención se cumple en tanto el daño no sólo representa un costo individual para el sujeto que lo sufre, sino también un costo social. Puede válidamente sostenerse que los daños son nocivos para la sociedad. Los accidentes, por ejemplo, provocan costos secundarios, como el costo del servicio de justicia, el costo del servicio de policía, etc.

Si se admite que hay ciertos derechos y ciertos bienes respecto de los cuales la Responsabilidad Civil como mecanismo de tutela contra el ilícito que actúa después de la lesión es insuficiente, cuánto más cuando la reparación in natura es imposible y habría que pensar en la reparación pecuniaria (problema complejo si los hay) debe reconocerse que para él, la prevención como mecanismo de tutela es absolutamente eficiente.

En 1994, con una Reforma Constitucional, la prevención, como capítulo de la responsabilidad en materia medioambiental, adquirió rango constitucional estableciéndose que se puede reclamar protección ante la sola amenaza de daño; al consagrarse el derecho a un ambiente sano y equilibrado, se menciona las finalidades de preservar además de la de recomponer; por lo que no hay duda de que en materia de daños al ambiente, hay mandatos preventivos, es decir, se considera a la prevención como una medida técnica idónea para evitar el daño. El origen de este tipo de medidas es de larga data, como las que tienen que ver con las normas de edificación, o las medidas de prevención de la circulación automotor, entre otros ejemplos.

La mayoría de las técnicas y actividades de intervención administrativa en este tema (permisos, autorizaciones, licencias, evaluación de impacto ambiental), están orientadas a prevenir el deterioro ambiental



En realidad, la sanción resarcitoria tiene una función preventiva indirecta: el autor del daño evitará dañar en el futuro; también es de utilidad para para que los potenciales dañadores acepten el deber general de no dañar.

Es importante arribar a condenas suficientemente representativas del daño para obligar a los autores a tomar las medidas de prevención de los daños ambientales, de modo tal que les resulte más barato evitar los daños que dañar. Podría suceder que una empresa contaminadora, después de hacer los estudios de costos, advierta que es más barato pagar los daños que tomar las medidas de prevención, y elija seguir dañando. Con esto se dificultaría la idea de reparación pecuniaria y no se cumpliría el efecto preventivo indirecto de la sanción resarcitoria; políticamente, sería entonces inconveniente, si éste fuera el caso, confiar la prevención del daño a esta vía. Por esta razón, se debe ser muy cuidadoso al fijar las condenas, de manera que sean mayores que el daño y lo suficientemente significativas como para ser más costosas para los autores, que seguir dañando. De esta manera, se cumplirá con la función de una pena por la conducta ofensiva, descuidada, indiferente hacia la gente; y con la finalidad de prevención que también debe tener la indemnización.

#### **4- Aproximación a la situación medioambiental**

El calentamiento global, directamente ligado a las emisiones de gases invernadero, tiene efectos nefastos sobre el hábitat. Uno de los mayores peligros que provoca es el de las sequías y la desertificación; además de la desaparición de especies, ruptura de equilibrios ecológicos básicos, derretimiento de hielos, aumento del nivel del mar, pérdida de cosechas.

El ingreso masivo a la atmósfera del dióxido de carbono y otros gases invernadero producidos por las industrias contaminantes, impiden la refracción al espacio de los rayos infrarrojos, y eso recalienta el planeta.

El porcentaje de dióxido de carbono en la atmósfera fue durante 10.000 años de 280 partes por millón; subió en 1980 a 339; en los últimos años a 380; y sigue aumentando.<sup>4</sup>

En los últimos 20 años, la concentración atmosférica de estos gases se ha incrementado en la cifras sin precedentes de 1,5 partes por año.

Considerando el tiempo a partir de 1880, cuando empezó a medirse la temperatura del globo, los años 2010 y 2011 fueron los más calientes.

Diez de los once años con más altas temperaturas registradas ocurrieron desde 2001.

Según la Organización Meteorológica Mundial el promedio de temperatura durante la década 2001- 2010 fue grados superior que la media del período 1961 – 1990.

En múltiples países los registros fueron récord. Moscú tuvo la temperatura más alta de su historia en el 2010, durante 33 días seguidos. La ola de calor causó 11.000 muertes.

En el verano de 2011, en Estados Unidos, la temperatura promedio fue 2,4 grados mayor que el promedio del período comprendido entre 1901 y 2000.

Los patrones de las lluvias y nevadas están cambiando, y menos nieve se suma a la que se derrite.

El aumento de la temperatura produce la fusión de los glaciares, y se están produciendo ascensos de 3 milímetros al año en el nivel del mar, el doble que en el siglo XX.

Investigadores encontraron que los hielos de Groenlandia se han reducido cuatro veces más rápido entre 2004 y 2009, que entre 1995 y 2000.

---

<sup>4</sup> KLIKSBURG, Bernardo, ¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad? Una perspectiva internacional?, Editorial Ministerio de Educación. Presidencia de la Nación UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (Buenos Aires, 2013),pág 133

El Premio *Pulitzer Nicholas Crisfoff* señala que en el *Everest*, los glaciares han perdido el equivalente a 35 o 40 pisos de altura.

Glaciares como los del Himalaya están en retirada; en primer lugar, por la elevación de la temperatura por las emisiones de anhídrido carbónico. Y en segundo lugar, porque los patrones de lluvias y nevadas están cambiando y menos nieve se suma a la que se derrite.<sup>5</sup>

Una de cada cinco especies vertebradas del mundo está en peligro de extinción. Los científicos consideran que es el peor período en lo referente a la pérdida de especies, desde la desaparición de los dinosaurios 65 millones de años atrás.

El cambio climático lleva a más dengue, malaria, cólera, fiebre amarilla, hantavirus.

La mortalidad de los bosques, que son grandes consumidores de dióxido de carbono, a causa de la elevación de las temperaturas promedio, es una realidad de todos los días.

Los países ricos producen el 65 por ciento de los gases contaminantes y el 95 por ciento de los residuos tóxicos.

Una paradoja inaceptable de la situación es que mientras los principales países emisores de gases invernadero tienen avanzados sistemas de protección, los daños más importantes los están experimentando los países que menos contaminan.

A medida que aumenta el nivel del mar, tal vez ciudades como Londres y Los Ángeles puedan enfrentar el riesgo de inundaciones debido a sus modernos sistemas de defensa. Pero cuando el calentamiento global altera los patrones

---

<sup>5</sup> KLIKSBERG, Bernardo, ¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad? Una perspectiva internacional?, Editorial Ministerio de Educación. Presidencia de la Nación UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (Buenos Aires, 2013),pág 134

climáticos en las costas de África, esto significa la pérdida de cosecha y hambrunas. El índice de vulnerabilidad de los países pobres es 79 veces mayor.

“En nuestra provincia, el mayor aporte de contaminación, lo realiza la industria azucarera y alcoholera, lo que ha provocado la judicialización de la problemática ambiental por parte de Santiago del Estero, que sufre las consecuencias en el Embalse de Río Hondo.”<sup>6</sup>

Esta actividad es la que más sentencias judiciales ambientales ha generado (la mayoría provienen de la Justicia Federal, dada la interjurisdiccionalidad de la Cuenca Salí-Dulce) debido a que estos efluentes industriales han sido calificados como residuos peligrosos.

Todos los ingenios que actualmente se encuentran funcionando en Tucumán, asentados todos en las cercanías de los ríos de la zona pedemontana, afluentes directos a la Cuenca Salí-Dulce han sido concebidos muchos años atrás como fábricas sobre las cuales se erigía toda la actividad económica del pueblo, de hecho que se encuentran ubicados en zonas actualmente densamente pobladas, que crecieron a expensas de toda su actividad.

Pero lo cierto es que esta situación ha cambiado, dado que las fábricas han quedado encerradas por las ciudades y la población residente sufre un daño directo a su salud, como consecuencia de la contaminación, que no están dispuestos a soportar. Los residuos líquidos de los ingenios (vinaza, cachaza y ceniza diluida en agua), se desechaban a través de canales a cielo abierto que fueron construidos hace muchísimo tiempo por estas empresas a fin de volcarlos directamente en los ríos. Hoy en día los vecinos que antaño soportaban estoicamente los malos olores provenientes de estos canales, se quejan constantemente de los mismos, exigiendo su entubamiento.

---

<sup>6</sup> ALBORNOZ COLOMO, María Sara, BOLLERO, María Victoria y BOSIO, María Silvana, Jurisprudencia ambiental de la provincia de Tucumán, Editorial UNSTA Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (San Miguel de Tucumán Junio 2014), pág 11.

Todo este pasivo ambiental, hasta hace unos pocos años, era asumido por el pueblo y por el Estado tucumano. Se observa que de a poco, esto ha ido cambiando, ya sea porque los ciudadanos son cada vez más conscientes de sus derechos y los hacen valer frente al industrial azucarero y los cañeros –a través de las denuncias administrativas o judiciales- o porque el mismo Estado se ha visto obligado a ejercer su rol controlador y garante de un medio ambiente sano en virtud de la judicialización de los problemas ambientales que provoca esta actividad industrial, haciendo tareas de inspección, tanto sorpresivas como programadas de las actividades de tal industria, con el fin de buscar en el largo plazo un equilibrio ambiental, social y económico, para lograr una buena convivencia entre los distintos objetivos de todos los participantes de la comunidad.



## CAPITULO II

### RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

**Sumario:** 1- Responsabilidad Social Individual; 2- Responsabilidad Social del Estado; 3 - La empresa y su ambiente; 4- Responsabilidad Social Empresaria. 4.a) Introducción. 4.b) Comunicación responsable. 4.c) Expectativas de la sociedad. 4.d) Opiniones sobre la RSE. 4.e) Evaluación del desempeño social; 5- Balance Social; 6- Limite.

#### **1- Responsabilidad social individual**

Por más empeño que se ponga en hablar de sociedades y organizaciones públicas o privadas socialmente responsables, sin personas responsables, esto quedará sólo en un espejismo. Debe hacerse hincapié en el concepto de Responsabilidad Social Individual (RSI) al mismo tiempo que se da relevancia al de responsabilidad social de las empresas y de otros sectores.

Está relacionada con la actitud de la persona consigo misma, con su familia, en el hogar, con sus amigos, el ambiente, el trabajo, sus vecinos, la sociedad. Va mucho más allá del cumplimiento de las obligaciones legales.

La RSI es sinónimo de transparencia, escucha activa y mejora continua personal. Es la materia prima básica a la hora de poner en marcha cualquier programa de responsabilidad social, dado que sólo con personas comprometidas podrán lograrse acciones permanentes que contribuyan al desarrollo sostenible y mejoras en las condiciones de nuestra sociedad.

Cuando se habla de RSI frecuentemente se asocia la expresión con actividades filantrópicas o de caridad, de personalidades públicas, lo cual si bien tiene un impacto positivo en la sociedad, no es sostenible si no forma parte de un conjunto de acciones, comportamientos y actitudes que parten desde un compromiso con la vida misma y con el rol que juega cada persona dentro de los diferentes grupos de los cuales forma parte.

Aplicar la RSI significa ser personas conscientes de los valores y principios que rigen su vida y sus decisiones, siempre a favor no sólo del bienestar propio, sino colectivo de toda la sociedad en su conjunto. Es ver el comportamiento en varias dimensiones: la personal, que implica estar conscientes de las creencias, valores, misión y visión personal y el impacto que tienen en quienes nos rodean; en lo laboral, que se traduce en participar activamente en la empresa, ser responsable en el trabajo y en la profesión o actividad elegida; por partes iguales, tanto empleado como empleador, en lo ambiental, que conlleva el cuidado del entorno y uso racional de los recursos naturales y la preservación del territorio en su estado más puro; la comunitaria, que lleva a participar activamente de las necesidades sociales, como colaborar con alguna ONG o el municipio; la de mercado, que implica un consumo responsable.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Consulta en internet: <http://blogs.eltiempo.com/liderazgo-arriba/2013/09/06/responsabilidad-social-individual-un-tema-de-todos/>, (06 de Septiembre de 2013).

## **2- Responsabilidad social del Estado**

La Responsabilidad Social es algo que compartimos todos. La Responsabilidad Social Pública o Gubernamental es aquella que tienen las instituciones y las administraciones encargadas de diseñar y ejecutar políticas públicas.

Las acciones de estos organismos, que se concretan en leyes, decretos, regulaciones, etc., tienen una gran repercusión, y muy directa, sobre el entorno natural y social de su jurisdicción.

El dinero que maneja el Estado es de su sociedad, por lo tanto debe ser usado de manera responsable, transparente y con rendición de cuentas. Prevención y atención de la salud, educación, seguridad, desempleo, justicia, asistencia a personas en situación de riesgo, acceso a vivienda digna, gestión de las variables económicas, protección de la niñez, respeto a la propiedad intelectual, libertad de culto, asignación de recursos públicos, relaciones internacionales, planificación urbana y suburbana, desarrollo y mantenimiento de vías de comunicación, protección de las fronteras, velar por la provisión de servicios esenciales, como agua, luz, gas, combustibles, transporte, son algunas de las innumerables responsabilidades del Estado.

La responsabilidad social de las entidades gubernamentales no es únicamente externa, regular las actividades de individuos, organizaciones y empresas, que quedan bajo su paraguas administrativo; también su responsabilidad se juega en el ámbito interno, en la misma gestión de su actividad, en la consideración del personal que forma parte de ellas y de las actividades que se realizan en su seno.

Una administración pública dedicada a regular el impacto ambiental de las empresas, tiene la responsabilidad de ser coherente y aplicarse a sí misma estas regulaciones siendo ejemplo para toda la ciudadanía.

Como articulador de actores, el Estado tiene el rol de generador de diálogo, rompiendo barreras entre empresas, líderes políticos, organizaciones de la sociedad



civil y comunidad en general, para encontrar consensos sobre las estrategias para que sea posible el desarrollo sostenible. Su rol articulador es complejo ya que debe compatibilizar los intereses individuales con los intereses colectivos, y definir políticas a largo plazo, convenciendo a los actores a que miren más allá de lo inmediato.

No puede olvidarse que las administraciones públicas nos representan. Al poder del Estado se lo da la sociedad civil. En cierta medida, todos somos responsables de sus acciones. Exigir que sean ejemplares forma parte de nuestras obligaciones como ciudadanos responsables.

### 3- La empresa y su ambiente

En la actividad económica se destacan fundamentalmente las empresas, unidades de producción creadoras de utilidad, y las unidades de consumo.

Las primeras constituyen el órgano característico de cualquier tipo de sociedad industrial y ponen en movimiento, los flujos de energía, materiales y dinero que circulan en el sistema económico; detectan las necesidades de los consumidores y las satisfacen mediante la elaboración de una serie de bienes y servicios que dan lugar a un flujo entre ambos.

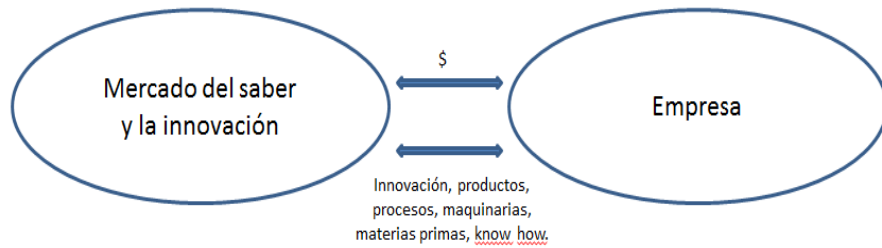
Como contrapartida a este flujo de materiales, se genera uno monetario, que partiendo de los consumidores, llega a las empresas en forma de ingresos por ventas.



La transacción se realiza en un elemento fundamental del sistema económico, el mercado, que en este caso será el de bienes y servicios.

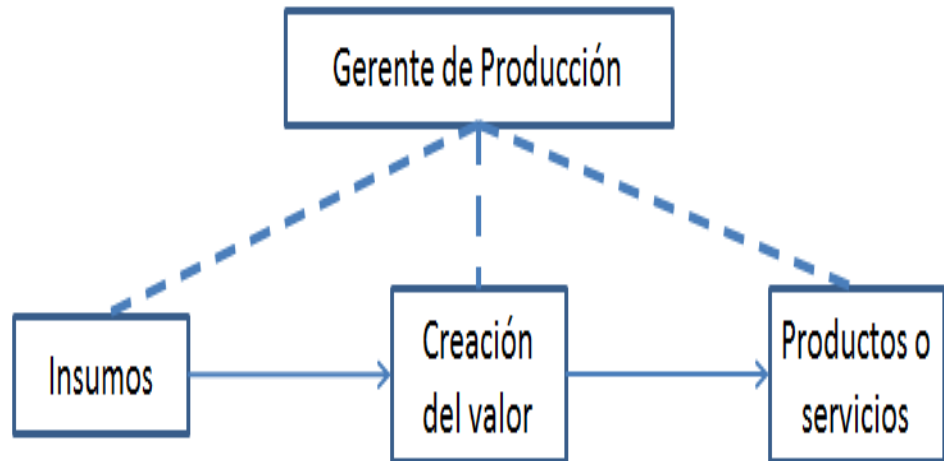
Para la obtención de sus productos, las compañías utilizan una serie de factores básicos para su funcionamiento, que en general suelen ser, entre otros: el edificio, la estructura, los equipos productivos (que realizarán la fabricación y/o el montaje), los recursos humanos, materias primas y materiales, energía, el capital (recursos financieros con los que se deberá hacer frente a las inversiones representadas por los factores anteriores); la información y el conocimiento, bien inmaterial poseído por los miembros de la empresa que proceden de un saber previamente elaborado.





Los flujos de entrada mencionados, son retribuidos por la firma, con salidas monetarias a las que se hace frente con los ingresos proporcionados por las ventas. Sólo en la medida en que las unidades de producción generen más valor del que consumen podrán crear riqueza. Precisamente, la creación de un valor añadido después de retribuir a los distintos factores, es una de las principales funciones de la empresa en el sistema, y una condición necesaria para su supervivencia a largo plazo. Ninguna compañía puede producir su trabajo sola, de manera aislada, exclusivamente por sus propios medios. Su actividad es factible porque hay una sociedad que a través de sus contribuciones fiscales y su esfuerzo, educa mano de obra, cuida la salud de los trabajadores, construye caminos, puentes, arma sistemas de transporte, invierte en ciencia y tecnología, siembra, cosecha, produce legislación, seguridad, provee energías.

La empresa es un sistema abierto, que desarrolla su actividad en permanente interacción con el entorno, intercambiando materia, energía, recursos, información, etc., utilizados para la creación de valor y para el mantenimiento de la organización contra la degradación que ejerce el tiempo.



#### 4- Responsabilidad social empresarial

##### 4.a) Introducción

Cuando se celebró el primer Día de la Tierra en 1970, la mayoría de los administradores consideraba a los ambientalistas como un grupo extremista y sintieron poca necesidad de responder a las preocupaciones ambientales.

En un artículo publicado en la revista *New York Times*, en la década del 70, cuyo título no dejaba lugar a dudas, “La responsabilidad social de las empresas es mejorar sus ganancias”, *Milton Friedman* decía que pedirles otra cosa era perjudicar su trabajo. Friedman fue el padre de la escuela de Chicago. Era la etapa de la “empresa narcisista”, encerrada en sí misma.

Con el paso del tiempo, surgieron presiones sociales para que la empresa saliera de esos marcos estrechos y tomó fuerzas la “empresa filantrópica”. Crecieron las contribuciones de las empresas a causas muy específicas.

Fuerzas emergentes exigen hoy que la empresa vaya mucho más allá. Que produzca una ruptura paradigmática con las visiones anteriores y se transforme en una organización con responsabilidad social.

El concepto de RSE nació del cambio del modelo corporativo predominantemente económico a un modelo socioeconómico más amplio. El modelo económico deba más interés a la producción, el aprovechamiento de los recursos, los intereses individuales, un rol menor para el gobierno, y un punto de vista general de las empresas como un sistema cerrado. En contraste, el modelo socioeconómico subraya la calidad general de vida, la conservación de los recursos, los intereses comunitarios, una participación activa del gobierno y un punto de vista de las empresas como un sistema abierto. Estos cambios han llevado a un persistente debate en torno a la cuestión de la RSE.

Para *Peter Drucker* la responsabilidad social empresarial (RSE) es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

“El concepto de RSE asume una forma de autocontrol, más que de aplicación forzada de ciertos tipos de comportamiento a partir de fuentes externas. Está estructurado para hacer que los intereses privados de las corporaciones respondan a las necesidades sociales. En cierto sentido es una alternativa a otras formas de control social como el mercado, las regulaciones gubernamentales, las actividades de los sindicatos y las presiones de los grupos de interés. Como forma de autocontrol, la RSE prevé ciertas restricciones en el comportamiento de las empresas, así como un enfoque altruista e imperativos morales.”<sup>8</sup>

La responsabilidad social empresaria surge como consecuencia de la idea de que las corporaciones tienen una obligación frente a otros grupos de la sociedad que no son los accionistas solamente, y que va más allá de las prescritas por la ley o un contrato con el sindicato.

---

<sup>8</sup> FREEMONT, E. Kast y ROSENZWEIG MCGRAW HILL, James E, Administración de Organizaciones, 4ª Edición, (México 1996), pág 163.

Esta definición tiene dos facetas críticas:

Primero, la obligación debe ser voluntariamente aceptada; la influencia en el comportamiento por parte de fuerzas coercitivas de la ley o contratos laborales no tiene esta característica.

Segundo, la obligación es muy amplia y se extiende más allá de los deberes tradicionales hacia los accionistas, para llegar a otros grupos de la sociedad como los clientes, los empleados, los proveedores y las comunidades vecinas.

La clave del aspecto conceptual es la cuestión de si las corporaciones tienen una obligación con grupos que no sean solamente los accionistas.

La característica esencial de esta definición es que la RSE debe ser voluntaria y prevé la libertad de los administradores para actuar en uno u otro sentido. Si una empresa retira de circulación productos debido a una sentencia judicial, no es un caso de RSE, porque lo hizo por obligación. Sin embargo, el retiro voluntario de un producto que podría, por alguna falla en diseño o fabricación, tener efectos dañinos, sí representa RSE.

Veamos algunos casos:

*Yamaha Motor* Argentina S. A. convocó de manera preventiva a los propietarios de motocicletas de determinados modelos en diciembre 2015, mediante un aviso que en nuestra provincia pudo verse en un medio escrito de circulación masiva, detallando los números de chasis correspondientes, para que contacten a un concesionario oficial y coordinen un turno para realizar sin cargo el reemplazo de una bobina.

Aclaraba que en la República Argentina no se habían detectado fallas, pero se habían presentado casos en que cuando la temperatura del motor era muy alta, el aislante de la bobina podía carbonizarse provocando un cortocircuito en dicha bobina debido a la insuficiente resistencia a la alta temperatura. Si esto sucedía, era posible que la capacidad de generación eléctrica disminuyera llevando esto a la descarga de la

batería. Consecuentemente, el velocímetro podía dejar de funcionar y el bajo voltaje de la batería podía causar que el motor se frene y, en el peor de los casos, no vuelva a encender la unidad.

Preventivamente y para garantizar la confiabilidad de los productos, la empresa dio inicio a esa campaña especial de servicio a través de la red oficial de Concesionarios *Yamaha Motor Argentina S.A.*, aclarando que la medida es de carácter preventivo y destacando la importancia de concurrir lo antes posible al concesionario oficial a partir del día 16 de diciembre de 2015.

En Diciembre de 2014, un aviso en el diario *La Nación*, indicaba que *General Motors Argentina S.R.L.*(Ver Anexo II), con el fin de mantener el compromiso con la calidad y la seguridad de los productos que comercializa y asegurar la satisfacción de los clientes, informaba a las autoridades competentes y convocaba a los propietarios de los vehículos *Chevrolet*, cuyo número de chasis se encontrara comprendido entre los detallados, a fin de que, previa comunicación con el Centro de Atención al Cliente concurrieran a una Concesionaria Oficial o Taller Autorizado *Chevrolet* para que, por razones preventivas, se programe la sustitución de las mangueras de frenos delanteros. A continuación se señalaba que ese servicio era necesario debido a que se había constatado una disconformidad en el proceso de montaje de las mangueras de los frenos, que permitiría un posicionamiento incorrecto de las mismas. Esta eventualidad podría ocasionar la ruptura de las mangueras, con derrame de líquido de freno, con la consiguiente disminución de capacidad y aumento de distancia de frenado.

En 2011, *La Salteña*, en un aviso en *Clarín* (Ver Anexo III), informaba el retiro voluntario de ñoquis de papa por un inconveniente en la etiqueta. El producto contiene leche, un alérgeno con riesgo no indicado en la etiqueta de ingredientes. La

presencia del ingrediente, se aclaraba, no representaba riesgo alguno para el resto de las personas, sólo para quienes fueran alérgicos a la leche.

Como ocurre con los individuos, las organizaciones dependen de su medio ambiente para vivir, se trate de empresas, instituciones privadas sin fines de lucro, clubes deportivos, escuelas, hospitales o gobiernos. Esta dependencia exige que los administradores pongan atención a las expectativas y puntos de vista de la sociedad y responda a sus necesidades.

La responsabilidad social empresaria se ha convertido en una cuestión importante e ineludible; en los últimos tiempos, la sociedad ha desarrollado grandes expectativas con respecto a las organizaciones y sus administradores.

La efectividad ya no es medida exclusivamente en términos de avances económicos. Cada vez más, surgen exigencias en el sentido de que las corporaciones respondan y ayuden a aliviar muchos problemas sociales complejos.

#### **4.b) Comunicación responsable**

La comunicación es uno de los varios elementos que integran el amplio y genérico concepto de la responsabilidad social de la empresa. Y esto es así porque al igual que las acciones de la firma, la comunicación que emite influye sobre la cultura. La empresa es una organización creadora de cultura interna y también externamente, para el conjunto de la sociedad, a través de los hábitos de consumo que fomenta, de los mensajes que distribuye.

La responsabilidad de la empresa en la sociedad va más allá de sus acciones particulares y al modo de realizarlas y darlas a conocer. Por ejemplo, una empresa que lleva a cabo una campaña comunicativa de bien público para mejorar el respeto a las leyes de tránsito, no sólo busca contribuir a la resolución de un problema: contribuyendo a la solución de un problema, la empresa está construyendo una cultura cívica en la que se encarnan valores como el respeto, el cuidado, la



solidaridad, la importancia de la educación y la prevención, la colaboración entre el sector público y el privado.

Uno de los axiomas más aceptados de la teoría de la comunicación sostiene que “es imposible no comunicar”. Todo lo que se dice y hace, comunica; pero también “comunica” lo que se omite y calla. Este axioma, enunciado originariamente por *Paul Watzlawick* (psicólogo austríaco; 1929-2007) para explicar las interacciones humanas, resulta igualmente válido para explicar el modo en que comunican las empresas: todo cuanto la empresa hace, dice, omite y calla influye sobre el entorno cultural en el que la empresa se encuentra y en el que lleva a cabo sus actividades.

“En un contexto empresarial orientado cada vez más a los servicios, y servicios cuyas diferencias son percibidas por los consumidores cada vez más como distinciones simbólicas, intangibles, la comunicación se ha convertido en un área estratégica: el valor de los servicios debe convertirse en un valor percibido como tal para resultar elegible entre servicios/valores en competencia.”<sup>9</sup>.

La comunicación muchas veces es entendida, en la empresa, como una herramienta táctica, el engranaje final, idea que legitima que se la gestione de maneras sumamente informales y tal vez desprovistas del específico profesionalismo requerido. Una vez concluida la definición del producto o servicio, la comunicación se limita al conjunto de tácticas para hacer pública la oferta para abrir o mantener un mercado.

De esta manera, puede desembocarse en contradicciones:

- Contradicción externa entre los valores que la empresa declara profesar y los valores que aparecen encarnados en su comunicación, ya sea en la imagen de marca de la empresa o en la publicidad de sus productos o servicios; ya sea en los

---

<sup>9</sup> PALADINO Marcelo y ÁLVAREZ TEIJEIRO, Carlos, Comunicación Empresarial Responsable Las Organizaciones: escuelas de cultura, Editorial Temas Grupo Editorial, (Buenos Aires, 2006)

valores de los contenidos mediáticos a los que la empresa termina apoyando al realizar publicidad en determinados medios y programas, ya sea en el modo en que la empresa utiliza la comunicación para gestionar las crisis a las que debe enfrentarse.

- Contradicción interna entre los valores que la empresa declara, postula y exige y los que, de hecho, obliga a vivir a sus propios trabajadores.

Dado que todo comunica, y que la comunicación influye en el entorno al afectarlo, ésta merece ser incluida y considerada dentro de los ámbitos de responsabilidad de la empresa para con la sociedad y ocupar un lugar central y no meramente instrumental en las organizaciones.

#### **4.c) Expectativas de la sociedad**

El público desea que las empresas contribuyan de una manera más efectiva al logro de las metas de una buena sociedad. Sus expectativas con relación a las empresas se han ampliado hacia lo que puede ser descrito como tres círculos concéntricos de responsabilidad.

El círculo interior incluye las responsabilidades básicas bien delineadas para la realización eficiente de la función económica: productos, trabajo y crecimiento económico.

El círculo intermedio incluye la responsabilidad para ejercer esta función económica, con una conciencia sensible a los cambios de valores sociales y sus prioridades; por ejemplo, con respecto a la conservación ambiental; contratación y relaciones con los empleados; expectativas más exigentes de los consumidores en lo que se refiere a información, trato justo y protección contra daños.

El círculo exterior delinea las responsabilidades que están surgiendo y que todavía son amorfas, que las empresas deberían asumir para participar más ampliamente en el mejoramiento activo del ambiente social. La sociedad está

empezando a fijar su mirada en las (o sobre) las corporaciones en demanda de ayuda para resolver problemas sociales importantes) tales como pobreza y la brecha tecnológica. La expectativa es que la empresa privada colabore con las políticas públicas y la sociedad civil, en cuestiones esenciales para el interés colectivo como la deserción escolar, el mejoramiento de la educación, la inclusión de los jóvenes marginados, la reducción de la mortalidad materna e infantil, y otras cuestiones similares. No se pide que reemplace a la política pública, sino que sea un aliado creativo y constante de ella.

Históricamente, las responsabilidades de las empresas estaban definidas en términos del círculo interior: desempeño eficiente de su función económica.

En las últimas décadas, se ha puesto más interés en el círculo intermedio de la protección ambiental y las relaciones con los consumidores y los empleados.

Por ejemplo, hoy se valora una cultura familiar responsable en las empresas. El núcleo familiar es de la más alta importancia para el desarrollo espiritual, emocional y psicológico. Todos los abordajes coinciden en ello. Daniel Goleman, el creador de la idea de inteligencia emocional, dice que la familia es la clave de la misma. Si la empresa dificulta o es indiferente a que sus integrantes puedan desarrollar su vida familiar y causa interferencia o incompatibilidades importantes, llegarán a diario al trabajo con escasa motivación, y con ese conflicto latente.

Procurar conciliar familia y empresa estará contribuyendo a un mejor clima de trabajo. La familia es el lugar estratégico de formación afectiva, de aprendizaje ético, de desarrollo emocional, de integración social. Todo ello opera activamente a diario, y cumple en la práctica una función central en la prevención de la delincuencia juvenil. La familia puede entregar valores éticos en la formación cotidiana, mostrar modelos en la acción y tutelar, funciones en las que ningún sistema policial podrá reemplazarla nunca.

El fortalecimiento de las unidades familiares es uno de los mayores instrumentos que tiene una sociedad para bajar la delincuencia entre los jóvenes.

Se ha estimado que el 50% del rendimiento escolar de los niños está ligado a la familia. El seguimiento de estudios por parte de los padres, su compromiso con la labor escolar del niño y su apoyo directo son esenciales.

La familia es el lugar central de vida para gran parte del género humano, su espacio de realización afectiva, espiritual, de recuperación de equilibrio, de distensión y placer.

La cultura de muchas empresas acentúa que se debe trabajar hasta la hora que fuere, y sugiere implícitamente que los realmente meritorios son los que se quedan fuera de hora. De esa manera, estará en su casa un tiempo mínimo, una persona semiagotada. Pero también existen empresas avanzadas que están tratando de invertir el planteo en su cultura corporativa, y empiezan a considerar exitoso a quien cumple con todas sus responsabilidades en el tiempo fijado, y se retira en horario para estar con su familia.

Se debe tener presente que viajar de la casa al trabajo y regresar, insume al trabajador horas. En nuestra provincia, el ingenio Trinidad, por ejemplo, está situado a 88 km de la capital; la Cervecería y Maltería Quilmes, así como la citrícola Citromax, a unos 50 km; para citar algunos ejemplos locales.

La atención de la empresa a la familia, pilar de la sociedad y de los niveles de felicidad y también de rendimiento de las personas, debería ser integrada a la agenda central de la RSE.

Varias encuestas de opinión pública sugieren que el público ha aumentado sus expectativas para una mayor participación de las empresas en el círculo exterior en áreas tales como la reducción de la inflación y el desempleo, lucha contra el hambre y la pobreza, y apoyo a la educación y las artes.

Probablemente es más fácil para las corporaciones definir y responder a las responsabilidades del círculo interior, y se va tornando más difícil conforme se avanza hacia el exterior. Muchos de estos problemas del círculo exterior están fuera del alcance de la capacidad de una corporación individual.

Inclusive la más grande de las corporaciones puede realizar una gama limitada de actividades y no puede responder a todas las necesidades sociales. Muchos de estos enormes y complejos problemas domésticos requieren de esfuerzos cooperativos de parte de las empresas y el gobierno.

Aunque no se puede esperar que las empresas se responsabilicen totalmente por estos problemas sociales más amplios, éstas no pueden cerrar sus ojos a la necesidad de cambio social y no deben oponerse a los programas dirigidos hacia el mejoramiento social.

La cooperación activa con agencias del gobierno para enfrentar ese tipo de cuestiones sociales es una de las expectativas del público y parte de las nacientes responsabilidades para las empresas.

Varios segmentos del público presionan a las empresas para que participen más en varias cuestiones sociales, como las que se enumeran a continuación:

**Relaciones con los clientes:** Información sobre el producto, empaque y publicidad honesta, seguridad y calidad del producto y servicio y garantías.

**Medio ambiente:** Control de la contaminación de aire, agua y por desechos sólidos. Conservación de la energía y otros recursos. Minimización la contaminación por ruido, olor y visual.

**Individual:** Empleo justo y prácticas no discriminatorias. Acciones afirmativas. Derechos de expresión, de proceso justo, de privacidad y seguridad de los empleados.

**Gobierno:** Obedecer las leyes y reglamentos. Cooperar con el gobierno local, estatal y federal para enfrentar las cuestiones sociales.

**Comunidad:** Desarrollo urbano, entrenamiento en el empleo, apoyo a la educación y las artes; cooperación con el gobierno local, donaciones, participación y buenas relaciones con la comunidad. Un caso:

Argentina es el principal productor mundial de limón, seguida por Estados Unidos, España, Turquía e Italia. El 80%, aproximadamente, de la superficie total con plantaciones de limón en nuestro país, está en Tucumán. Del limón obtenido, tanto a nivel nacional como provincial, un porcentaje por lo general superior al 70% se destina a industria y alrededor de un 26% se exporta como fruta fresca. El resto corresponde al consumo interno.

En la industria, se obtienen del limón: jugos concentrados (turbios y clarificados); jugo natural pasteurizado; pulpa; aceites esenciales; aromas en fase oleosa y acuosa; y cáscara deshidratada.

Citromax SACI es una empresa frutihortícola, productora, industrializadora y exportadora de limón y sus derivados. Desarrolla sus actividades desde 1981, contando con un importante complejo agroindustrial, packing y un área cultivada con limón amplia, a lo largo de casi toda el área citrícola tucumana.

Actualmente, Citromax es la tercera empresa en la provincia en su ramo, por su envergadura. En los primeros lugares se sitúan Citrusvil y San Miguel, en ese orden.

Desde sus inicios, Citromax funcionó en un área cercana a la ciudad de Tafí Viejo, en consonancia con una ordenanza municipal que creaba un parque industrial en la zona. Con el correr de los años, aumentó de manera muy pronunciada la urbanización en los alrededores de la planta, modificándose una serie de condiciones. Por ejemplo, el *déficit* de servicios públicos que afectó a la empresa y a las urbanizaciones. Pero el mayor problema se presentaba por las quejas de los vecinos asociadas a olores desagradables.

Después de un estudio de consultoría contratado a la UNT, se consideró seriamente relocalizar la planta. Desde 2011, Citromax SACI funciona en Acherá, departamento Monteros, en Tucumán, en un amplio terreno aislado de poblaciones urbanas. Ofrece como alternativa para sus clientes, la producción orgánica y cuenta con una importante planta de tratamiento de efluentes con tecnología de punta.

#### **4.d) Opiniones sobre la RSE**

La sociedad formula nuevas exigencias de acciones responsables en una siempre creciente gama de actividades en permanente crecimiento.

El deseo de la sociedad de que haya una mayor preocupación de las corporaciones en torno a estas cuestiones, condujo a la aprobación de leyes y la creación de entes reguladores.

La primera y más importante de las responsabilidades sociales corporativas es el desempeño económico. La organización empresarial es la unidad económica básica en la sociedad y debe ser eficiente en la producción de bienes y servicios. La sociedad ha establecido las reglas básicas – leyes y regulaciones – bajo las cuales se espera que opere una empresa. La sociedad espera que la empresa cumpla con su misión económica dentro del marco de requerimientos legales. La sociedad espera también que la empresa tenga responsabilidades éticas. Estas son formas de comportamiento que no están previstas por la ley pero que se espera que las cumpla la empresa. La justicia con sus clientes y empleados y la honestidad en sus tratos son responsabilidades éticas. Las responsabilidades discrecionales se refieren a áreas en las que la sociedad desea que la empresa asuma cierta responsabilidad social. Algunos ejemplos son el ofrecer programas de entrenamiento para los desempleados, apoyar programas filantrópicos de la comunidad, ayudar a evitar y corregir degradaciones ambientales, participar en la renovación urbana.

La RSE incluye todas estas responsabilidades simultáneamente. Hay pocos desacuerdos con relación a las responsabilidades legales y económicas. Las

principales áreas de discusión se dan en las responsabilidades éticas y discrecionales. También se ha desatado un considerable debate en torno a cuáles son los grupos de interés hacia los que la empresa debe tener responsabilidad.

Desde hace un tiempo, se han venido expresando muchos argumentos a favor y en contra de la RSE. La mayoría de los argumentos radican en considerar la empresa primordialmente como un sistema económico, responsable solamente ante los propietarios, o como un sistema socioeconómico que debe responder a varios grupos de interés.

El punto de vista a favor de la RSE considera los intereses económicos de la organización compatibles con una mayor responsabilidad social, mientras que el punto de vista contrario señala que estos intereses son contradictorios.

Los opositores a la RSE consideran la corporación como un sistema puramente económico responsable ante sus accionistas.

Algunos de los argumentos contra la RSE incluyen:

1. El sistema de mercado competitivo funciona eficientemente sólo cuando la organización se concentra en la actuación económica y subraya los intereses de los accionistas. Este modelo asegura un uso óptimo de los recursos de la sociedad.
2. Como instituciones económicas, las corporaciones deben especializarse en lo que saben hacer mejor: la producción eficiente de bienes y servicios. Las ganancias son una recompensa para el desempeño social efectivo.
3. La empresa no debe perseguir metas sociales. Esa función debe dejarse en manos de otras instituciones en la sociedad.
4. Cualquier tentativa altruista en la RSE representa una asignación de los recursos de los accionistas que en realidad deberían ser entregados como ganancias.



5. La empresa ejerce un gran poder económico. La RSE provocaría que las corporaciones tengan una influencia indebida sobre muchas otras actividades; y sería recomendable más pluralismo y evitar la concentración de poder.

6. La empresa que tiene interés en las responsabilidades sociales está en desventaja competitiva frente a las que no lo tienen. Eso va en detrimento principalmente de la competencia internacional.

Los promotores de la RSE argumentan que:

1- Las empresas no son solamente instrumentos económicos. Sus actividades tienen importantes efectos sociales. Las ganancias por sí solas no son el único indicador de la actuación social.

2- Los administradores, por lo general, no están entrenados para tener en cuenta a la RSE en sus decisiones; sin embargo, el efecto social de sus acciones es inevitable. Muchas corporaciones tienen enormes recursos, algunos de los cuales podrían y tal vez deberían ser canalizados hacia actividades relacionadas con el bienestar social.

3- La RSE no necesariamente implica utilizar erróneamente los intereses de los accionistas. A largo plazo, el tomar en cuenta las responsabilidades sociales, seguramente reforzará los intereses de los accionistas.

4- Una mejor sociedad, ofrece la oportunidad para mejores condiciones futuras. Las inversiones para mejorar la estructura social crearán un favorable clima empresarial.

Todo parece indicar que la posición a favor de la RSE, contempla cuestiones más amplias y a largo plazo; mientras que el punto de vista contrario se preocupa más por la redituabilidad inmediata.

Cada vez son más las corporaciones que se preocupan en nuestros días por asuntos de responsabilidad social y los argumentos a favor de la RSE tienen cada vez más peso.

La esencia de la RSE es que representa una respuesta voluntaria por parte de la empresa a fin de actuar de una manera responsable hacia varios grupos sociales.

Los administradores están cada vez más dispuestos a responder a los intereses de varios grupos. Y esto no es necesariamente altruismo sin más bien, un reconocimiento de que la empresa le debe mucho a la sociedad y es una forma más de pagárselo y que la acción correspondiente es la mejor a largo plazo para la organización.

#### **4.e) Evaluación del desempeño social**

Las corporaciones crean y difunden información relacionada con sus actividades.

En respuesta al avance hacia una mayor RSE, se ha venido desarrollando e imponiendo una forma de información social de las corporaciones o informe de actuación social. Es el fruto de un esfuerzo sistemático para medir, evaluar e informar sobre aquellas actividades corporativas que tienen impacto social. Su diseño ha sido pensado para mostrar con cierta precisión las áreas en las que la corporación afecta a los interesados.

Algunos propósitos específicos que tienen los informes sociales de las corporaciones:

1 – Ofrecer un parámetro para la evaluación de las actividades corporativas sobre la base de la actuación social y económica.

2 – Lograr que todos los empleados tengan un mayor entendimiento de sus objetivos sociales.

3 – Sentar la base para evaluar el impacto de las actividades corporativas sobre la sociedad. Ayudar a clarificar a los administradores y otros grupos la

naturaleza y magnitud de las actividades corporativas de particular importancia social.

4 – Ayudar a integrar los factores sociales en la planeación a largo plazo de la corporación y a identificar problemas y oportunidades que deben ser atendidas por la administración.

5 – Dar a la administración un informe sobre la situación de las actividades sociales de la corporación.

6 – Ofrecer una base para contabilizar las consecuencias sociales de las actividades corporativas, como la contabilidad financiera en relación con las transacciones económicas.

7 – Mejorar la imagen pública de la empresa con relación a su preocupación social.

8 – Responder a inquietudes específicas del gobierno, la prensa, los grupos de consumidores y otros.

9 – Ofrecer la oportunidad de recompensar la RSE por medio del reconocimiento y elogio públicos, con lo que se refuerza la preocupación social.

10 – Desarrollar un programa a largo plazo de preocupación social y una cultura organizacional que sustente este objetivo. Recompensar a los empleados por su sensibilidad social así como por su actuación económica.

### **5- Balance social**

Ha surgido la necesidad de medir el beneficio social generado por una empresa y analizar el modo en que se distribuye entre sus grupos de interés. Una herramienta para lograrlo es el Balance Social. En la actualidad, en nuestra provincia, se encuentra regulado por la Ley N° 8.761: “Ley de Responsabilidad Social y Ambiental” (Ver Anexo IV), la cual exige, además, que dicho Balance se encuentre auditado por un Contador Público independiente matriculado.

Las empresas informan sobre su situación económica, financiera y patrimonial a través de los Estados Contables tradicionales, pero ellos resultan insuficientes ya que no muestran la compleja realidad de las organizaciones en su accionar social y ambiental.

Si bien en las memorias que acompañan dichos estados se incluyen, entre las actividades desarrolladas, algunos aspectos sociales, esta información no es metódica ni sistemática, mucho menos integral, permitiendo que sólo se muestren aquellos aspectos que influyen positivamente en la imagen empresarial.

Surgió la necesidad de exponer la información social sobre bases rigurosas y homogéneas permitiendo el desarrollo de una nueva rama de la contabilidad, la cual es llamada Contabilidad Social, que permite medir el beneficio social generado por una entidad y analizar el modo en que se distribuye entre sus inversores.

El Balance Social se debe considerar una herramienta de administración y control que permite que la empresa proyecte, verifique y evalúe su rendimiento sobre distintos aspectos que conforman la sostenibilidad corporativa.

La RT 36 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE), define al Balance Social como: “Un instrumento para medir, evaluar e informar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada, el resultado de la política económica, social y ambiental de la organización. En dicho documento se recogen los resultados cuantitativos y cualitativos del ejercicio de la responsabilidad socio-ambiental, informando en forma objetiva las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asumen las empresas en su comportamiento”.

Según la Organización Internacional del Trabajo, “el balance social es un instrumento para medir y evaluar en forma clara y precisa los resultados de la aplicación de la política social de la empresa. Es un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos cuantitativos y

cualitativos la gestión social de una empresa en un período determinado y frente a metas preestablecidas”.

Entre los objetivos del Balance Social, pueden citarse:

-Facilitar la planificación, organización, dirección, ejecución, control y registro de las acciones de RSE asumidas por la empresa.

-Definir y actualizar políticas y programas de RSE, racionalizando la efectividad de las inversiones socialmente responsables.

-Medir y controlar los impactos de las acciones de RSE de la empresa en términos de costo-beneficio, productividad y eficiencia.

-Mejorar la imagen de la empresa ante terceros.

-Servir como instrumento idóneo de apoyo en solicitudes crediticias, beneficios impositivos y otros.

-Informar adecuada y transparentemente a otras empresas, al Estado, a la opinión pública y a los propios clientes acerca del desempeño social de la empresa.

El enfoque filosófico social mencionado se debe reflejar en las políticas institucionales y en la operatoria día a día de la compañía. Es decir, en sus acciones, que son los insumos para la elaboración del reporte social.

Es preciso integrar un equipo de trabajo abocado a la producción de los reportes sociales, preferentemente integrado por la dirección de la empresa y por representantes de las distintas áreas.

Debe adoptarse un instrumento metodológico; existen varios modelos, entre los que pueden citarse el Global Reporting Initiative (GRI) (Ver Anexo V), la Guía de Acción Empresarial de Chile<sup>10</sup>, la guía del Instituto *Ethos* de Brasil<sup>11</sup>, la del Instituto Brasileiro de Análisis Social y Económico Ibase<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Consulta a base de información, en internet: [www.accionempresarial.cl](http://www.accionempresarial.cl)

Se debe implementar un sistema de recolección de datos y de evaluación de resultados, fundamental para la credibilidad de los reportes sociales.

La RT 36 dispone la aplicación de la *Global Reporting Initiative* (GRI), para la Memoria de sustentabilidad en particular (parte cualitativa).

La GRI se propone crear una guía para la elaboración de las memorias empresariales de sustentabilidad, expresando los impactos económicos, sociales y ambientales de la actividad empresarial, de la manera más fiable posible.

La dimensión ambiental de la sostenibilidad se refiere a los impactos de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes, incluidos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua. Los indicadores ambientales cubren el desempeño en relación con los flujos de entrada (materiales, energía, agua) y de salida (emisiones, vertidos, residuos). Además, incluyen el desempeño en relación con la biodiversidad, cumplimiento legal ambiental o los impactos de productos y servicios.

Es una forma de dar información sobre su actuación social en áreas como el medio ambiente, la energía, prácticas empresariales justas, recursos humanos, productos, participación en la comunidad, y otros informes sobre RS.

Varias asociaciones empresariales de contabilidad han estado estudiando estándares para evaluar el desempeño social de las empresas.

La información social de las corporaciones presenta los resultados de las actividades de una empresa en términos de preocupación social. Es difícil llegar a un consenso en torno a lo que constituye o juzga como un comportamiento de sensibilidad social o respuesta a las necesidades sociales.

No es suficiente que los administradores de alto nivel proclamen una cultura de preocupación social y acciones éticas para sus organizaciones. Los actos buenos no surgen a través de proclamas. Toda la cultura de la organización debe ir en

---

<sup>11</sup> Consulta a base de información, en internet: [www.ethos.org.be](http://www.ethos.org.be)

<sup>12</sup> Consulta a base de información, en internet: [www.ibase.org.be](http://www.ibase.org.be)

concordancia y ser socialmente responsable, y las acciones éticas deben ser recompensadas y reforzadas.

Si los principales administradores proclaman el deseo de un comportamiento ético y luego fijan objetivos que no podrían ser alcanzados sin recurrir a actividades ilícitas, entonces no están cumpliendo con sus responsabilidades éticas.

Es importante que los ejecutivos reconozcan que son modelos de rol y marcan el camino para sus organizaciones. Una responsabilidad primaria es dejar bien en claro a todos los empleados y asociados a la organización, que comportamiento ético y preocupación social son esperados, recompensados, y son aspectos importantes de la cultura de la organización.

## **6- Limite**

Es importante enfatizar con total claridad que a menos que una empresa comercial tenga éxito en obtener recursos y en la venta de sus productos, y sea eficiente en la transformación de esos recursos, no va a poder tener ganancias y no sobrevivirá.

Hay un límite para el interés social.

Una corporación no puede satisfacer todas las demandas de los diferentes participantes. Es ingenuo pensar que una empresa comercial debe sacrificar su interés económico totalmente en respuesta a las necesidades sociales.

“Una empresa es fundamentalmente una entidad económica y se la evalúa por el uso eficiente de los recursos. La sociedad tiene expectativas sobre sensibilidad social, pero no a costa de la misión económica primordial: desempeñarse eficientemente, obtener ganancias, y contribuir a una economía vigorosa y saludable.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> FREEMONT, E. Kast y ROSENZWEIG MCGRAW HILL, James E, Administración de Organizaciones, 4ª Edición, (México 1996), pág 169.

## **CAPÍTULO III**

### **GRUPO LUCCI - CRECIENDO RESPONSABLEMENTE**

**Sumario:** 1- Presentación; 2- Política Corporativa del Grupo Lucci; 3- Compromiso con el Medio Ambiente, 4- Compromiso con Su Gente; 5- Compromiso con la Comunidad; 6- Algunos Objetivos; 7- CASO: Campaña “Hacete Eco”; 8- Cumplimiento Normativo.

#### **1- Presentación**

El grupo Lucci está compuesto por 4 empresas:

- CITRUSVIL (Limonicultura y derivados): Es una empresa dedicada a la producción, industrialización y comercialización del limón y sus derivados. Cuenta con más de 7.000 has. Totales plantadas con limón, distribuidas en 21 fincas que proveen el 65% de la fruta que se empaca o industrializa.



- VILUCO (Agroenergía): Desarrolla actividades agrícolas e industriales. La empresa explota 26 campos productivos ubicados en distintos puntos del noroeste argentino, abarcando 56.000 has. Desde 2010 cuenta con la única planta de crushing de soja y producción de biodiésel en la región, ubicada en la ciudad de Frías, Santiago del Estero.

- EL PUCARÁ (Caña de azúcar): Es una empresa dedicada a la producción de caña de azúcar y comercialización de azúcares. La compañía explota un total de 5.000 has., distribuidas en 9 fincas. Toda su producción está certificada por el estándar GlobalGap.

- ENGORDAR (Ganadería integrada): Lleva a cabo la producción ganadera del Grupo. En sus 6 establecimientos distribuidos en las provincias de Santiago del Estero, Catamarca y Tucumán, que concentran un total de 29.000 has., se realiza cría, recría, invernada, pastoril y feed lot (engorde a corral). La empresa cuenta con 10.000 vientres en producción y 25.000 cabezas totales.

En 2013 y 2014, el Grupo Lucci realizó Memorias de Sustentabilidad, bajo la modalidad del GRI.



## **2- Política corporativa del Grupo Lucci**

### **- Misión**

Producir e industrializar materias primas agropecuarias para la elaboración y comercialización de alimentos y bioenergías, basándonos en la excelencia, la sustentabilidad y la satisfacción de nuestros interesados clave, logrando el crecimiento, la internacionalización y maximización de los beneficios del Grupo.

### **- Visión**

Ser un referente en el noroeste argentino como Grupo empresario dedicado a la producción primaria, agroindustria y bioenergía con proyección internacional.

### **- Valores**

Confiabilidad; pasión; integridad; liderazgo; sustentabilidad; compromiso; excelencia.

## **3- Compromiso con el medio ambiente.**

Según lo manifiesta en la Memoria 2013, Lucci quiere ser un grupo de empresas libre en sustentabilidad ambiental, subrayando que esto implica un compromiso a largo plazo y dirigir cada aspecto de los diferentes negocios en forma responsable y razonable.

### **- Programa de gestión de residuos sólidos.**

A través de este Programa, el Grupo Lucci lleva adelante prácticas de tratamiento de residuos tales como reducción, reciclaje (reutilización en industria o venta a terceros) y recuperación.

### Impacto y alcance del reciclado

- Cartón. La cantidad de cartón reciclado en 2013 se incrementó en comparación con años anteriores, gracias a los estrictos controles de envases vacíos

en fincas que requieren que el material se devuelva al establecimiento industrial donde es acopiado y enviado a reciclado. Si bien en 2014 disminuyó la cantidad de cartón reciclado, esto se debió a la campaña más corta que tuvo el empaque. METODO DE TRATAMIENTO: Reutilización para fabricación de papel de calidad inferior.

- Plástico. En 2014, se observó un incremento de plásticos reciclados, acompañado de una mejora en la gestión de residuos de las fincas agrícolas. METODO DE TRATAMIENTO: Trituración para reciclado. Se destaca, como punto importante de la gestión de residuos plásticos, el Triple Lavado de los Envases de Agroquímicos que se realiza en todos los establecimientos agrícolas del Grupo. El Triple Lavado es el primer paso para una correcta disposición final de los envases vacíos de plaguicidas. Es necesario lavar los envases para evitar que queden residuos de producto y puedan convertirse en un peligro para el medio ambiente.

- Madera. En 2013 y 2014, se logró clasificar mayor cantidad de maderas para su reciclaje, en comparación con años anteriores. METODO DE TRATAMIENTO: Reutilización para fabricación de tarimas. Utilización en hornos ecológicos.

#### **- Programa efluente cero.**

El Programa de Efluente Cero tiene como principal objetivo no ocasionar vuelco de efluente industrial, directa o indirectamente, en ríos, arroyos, canales o cualquier fuente de agua de dominio público.

Todo el efluente generado por la industria y el empaque de Citrusvil es destinado a esta planta de tratamiento para luego ser utilizado en el riego de las fincas citrícolas propias.

Citrusvil aún es la única citrícola en el mundo que cuenta con una planta de tratamiento de efluentes, para la captación y valorización de energía térmica.

Año a año disminuye la cantidad de riego con efluentes. En 2014 se produjo un marcado descenso, principalmente por la mejora continua en la utilización del agua por las plantas industriales; aunque también se debió en parte al menor procesamiento de fruta durante esa temporada.

#### **4- Compromiso con su gente.**

Grupo Lucci afirma que sus empresas celebran y alientan el diálogo con los trabajadores, que son la base del crecimiento sostenido del Grupo.

##### **- Empleos:**

Grupo Lucci cuenta aproximadamente con 1.600 empleados incluyendo al personal de temporada. En los años 2013 y 2014, la rotación de personal fue del 7%.

Año	Citrusvil	Viluco	Engordar	Pucará	Fundación	Serv. Comp.	TOTAL
2013	987	368	42	22	4	229	1652
2014	932	315	55	37	4	253	1596

##### **- Desempeño:**

En 2013 se implementó la Evaluación de Potencial, que mide el nivel de trabajo más alto que un individuo está en condiciones de realizar satisfactoriamente en el momento actual de su carrera.

El Sistema de Evaluación del Potencial Individual tiene como objetivo optimizar el uso del talento disponible en la Organización y planificar la dotación futura, teniendo en cuenta también los resultados de la evaluación de desempeño global.

Durante 2013 fueron evaluados 416 empleados, el 25% de la dotación total de Grupo Lucci. Este registro supera a los 360 empleados evaluados en 2012.

### **- Salud y seguridad en el trabajo.**

La salud y seguridad de los trabajadores son prioridades en las empresas del grupo. Se considera como un aspecto sumamente importante la construcción de ambientes de trabajo seguros, tarea en la que se involucra a distintos sectores.

El Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional del grupo, se basa en la prevención y el control sistemático de los riesgos.

La formación de sus empleados por medio de capacitaciones es una herramienta fundamental en el proceso de prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

### **- Capacitaciones.**

Existe un plan anual de capacitaciones diseñado en base a las necesidades detectadas en las distintas áreas que conforman el Grupo Lucci, siguiendo los siguientes ejes temáticos: Capacitaciones Técnicas, Seguridad e Higiene, Normas y Políticas de Recursos Humanos, Medio Ambiente y Calidad.

En 2013:

- Participaron todas las áreas de la organización.
- Cantidad de participaciones en capacitación: 9.159
- Horas promedio por participación: 2:14

En 2014:

- Participaron todas las áreas de la organización.
- Cantidad de participaciones: 7.524
- Horas promedio por participación: 1:60
- 

### **5- Compromiso con la comunidad**

Tal como vienen haciéndolo desde hace 10 años, siguen comprometidos con las comunidades donde están insertas sus empresas a través de una intensa y ordenada actividad desarrollada desde Fundación Vicente Lucci.

En este proceso los acompañan entidades públicas, privadas y sociales con quienes fueron construyendo alianzas y redes que convergen en el trabajo conjunto y sustentable, donde el voluntariado interno y externo representa un capital invaluable que deja a su paso capacidad instalada, conocimientos, tiempo y pasión en la implementación de sus proyectos sociales orientados a consolidar el desarrollo personal, laboral y comunitario de los ciudadanos que habitan las comunidades vecinas a sus centros productivos.

**- Fundación Vicente Lucci. Voluntariado corporativo:**

En 2013, por ejemplo, se logró la participación de 97 empleados de Grupo Lucci en la gestión de Responsabilidad Corporativa, lo cual refleja un alto nivel de conciencia ciudadana y compromiso con la sociedad en sus colaboradores.

Los voluntarios reciben una completa capacitación donde alcanzan las condiciones óptimas para transmitir no sólo contenidos académicos sino también aquellos valores que son el leitmotiv de la Fundación.

El compromiso demostrado por estas personas es conmovedor y altamente valorado por los beneficiarios de los programas.

Indicadores	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Beneficios Directos	9.012	10.028	10.045
Escuelas	33	45	45
Voluntarios	280	490	422
Instituciones	8	11	11



## **Súmate al voluntariado**

**“Con la Misión de formar ADULTOS RESPONSABLES”**

### **Fundación Vicente Lucci**

**¿Qué significa ser voluntario en Grupo Lucci?** Para la compañía y para Fundación Vicente Lucci ser voluntario significa brindar a la comunidad un espacio de capacitación para aquellos alumnos de pueblos aislados, que no tienen alternativas de futuro más que heredar el oficio de los padres en el mejor de los casos. Son muy pocas las personas que tienen la oportunidad de continuar estudiando o en otros casos como los de nuestros empleados de tener un trabajo formal.

**¿Por qué invierte la empresa en educación y permite que los colaboradores de la compañía participen?** El voluntariado en la empresa no sólo es una actividad solidaria, es una acción de RSE, es una forma de representar a la empresa, permite la integración de diferentes sectores, conocer los centros productivos y entender la idiosincrasia de los mismos. Las capacitaciones de la Fundación ofrecen a los niños, jóvenes y adultos de la zona ampliar su perspectiva de oportunidades, como también acercar la empresa a la comunidad.

**¿Por qué el principal foco son las escuelas?** Las comunidades de influencia de Grupo Lucci en un 90% son comunidades rurales, en donde se encuentran nuestros centros productivos, algunas casas y la escuela. Es por ello, que trabajamos en las escuelas, ya que consideramos que son los centros de integración de toda la comunidad. Las necesidades son múltiples en cada establecimiento, por lo tanto, elegimos responder a una necesidad trascendente y de gran valor social que es la educación. Acorde a esta necesidad, desarrollamos proyectos educativos que permitan mejorar la calidad de vida y complementen la educación formal.

**¿Quiénes pueden participar?** Todos los empleados de Grupo Lucci, que deseen ampliar su mirada, realizar su práctica solidaria y/o ser socialmente responsable frente a esta realidad circundante. Operarios, asistentes, analistas, jefes,

gerentes, proveedores de servicios, empresas amigas, que tengan la voluntad y la disponibilidad de medio día de su tiempo, para brindar a niños y jóvenes temáticas que complementen la educación formal.

**¿Cómo se hace en la empresa para participar?** La intervención en la escuela, se efectúa mediante un proyecto integral donde se entregará de manera gratuita, al voluntario capacitador y a cada beneficiado, materiales de lectura, cartillas de actividades y folletería correspondiente a cada programa. Fundación Lucci realiza la convocatoria en la empresa mediante afiches, folletería y personalmente. Además, se hace una reunión para presentar la planificación de cada año de las actividades de la Fundación y cada voluntario se puede inscribir para participar durante el año. Las comunidades donde vamos a capacitar tienen diferentes distancias no menores a los 15 km, por lo tanto, también contamos con un medio de transporte donde llevamos a nuestros voluntarios.

Los esperamos.

**Voluntarios de Fundación V. Lucci,**

**Roxana García y Gabriel Sánchez**

**- Algunos proyectos de articulación gestionados en 2013 y 2014:**

- Prácticas profesionalizantes para alumnos de escuelas técnicas y agrotécnicas: Está contenido dentro del Programa Provincial de Prácticas Profesionalizantes e Inclusión Laboral desarrollado entre el Ministerio de Educación de Tucumán e instituciones del sector empresario. Permite que adolescentes del último año del secundario técnico y agrotécnico se inserten laboralmente, con la guía de un tutor, en diferentes áreas de las empresas.



- Fomento de la escolaridad con Randstad S. A. (ex SESA Select): A través de este programa, profesionales de ambas empresas capacitan a jóvenes estudiantes de nivel terciario para desempeñarse en una primera experiencia laboral. Bajo la modalidad de pasantías se aplicó este programa, en Tucumán, con estudiantes de la Universidad Siglo XXI, el Instituto de Ciencias Empresariales, el Juvenil Instituto Moderno (Instituto JIM) y la Fundación Magister.

- Becas de Integración BBVA Francés: Por tercer año consecutivo se lleva a cabo este programa que busca la integración y permanencia en el sistema educativo de jóvenes de familias de bajos ingresos. Los alumnos reciben una beca acreditada en una cuenta del Banco. De esta manera, además de recibir ayuda para sus estudios, se inician en el conocimiento y manejo de herramientas bancarias.

- Campaña de donación de libros: Junto a la Secretaría de Desarrollo Social de la Municipalidad de Frías se incentiva a los vecinos de esa localidad y a los empleados de Viluco a donar libros nuevos o usados, que luego se donan a merenderos barriales. Se recolectaron más de 800 libros en buen estado.

- Plan de Finalización de Estudios Primarios y Secundarios en Grupo Lucci: Grupo Lucci forma parte del Plan de Finalización de Estudios Primarios y Secundarios del Ministerio de Educación de Tucumán, diseñado para que jóvenes y adultos, empleados de la compañía, que hayan abandonado sus estudios obligatorios logren concluirlos.

- Firma de convenio con la Universidad Santo Tomás de Aquino – UNSTA: En el marco de responsabilidad social, la Universidad Santo Tomás de Aquino (UNSTA) y Fundación Vicente Lucci firmaron un convenio de coparticipación en pos del desarrollo de actividades sociales, culturales y de bien común. En base al mismo planificaron un trabajo conjunto con el fin de potenciar las herramientas educativas en la región.

## 6- Algunos objetivos 2013 y 2014

- Objetivo 2013. Crecer de manera sostenida en el cumplimiento normativo.

- Resultado. Certificaron los estándares *KOSHER* y *HALAL*, lo cual permitió ingresar a nuevos mercados.

- Lección aprendida. Recertificaron el estándar *GlobalGap* en los campos destinados a la producción azucarera. La producción responsable indudablemente acompaña al negocio y los posiciona como Grupo empresario altamente competente dentro de un mercado globalizado.

- Objetivo relacionado para 2014. Seguir en el camino de la sustentabilidad para estar dentro de los grupos empresarios reconocidos en el sector por sus prácticas de RSE.

- Objetivo 2014. Seguir en el camino de la sustentabilidad para estar dentro de los grupos empresarios reconocidos en el sector por sus prácticas de RSE.

- Resultado. Citrusvil fue la primera empresa argentina en certificar el estándar *GlobalGap Grasp*, norma que evalúa las prácticas sociales en la producción agrícola abordando temáticas específicas relacionadas con la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores.

- Lección aprendida. Crecer de manera sostenida en el cumplimiento normativo que les permite mejorar, día a día, los procesos en sus empresas.

- Objetivo relacionado para 2015. Como Grupo Empresario aspira a seguir en el camino de la sustentabilidad. Durante 2015 pondrían en marcha una planta de tratamiento de efluentes en el complejo industrial Viluco.

## **7- CASO: Campaña “Hacete Eco”**

### **“HACETE ECO”**

#### **¡Súmate a la campaña, tu aporte hace la diferencia!**

Grupo Lucci invita a todos sus miembros a participar del lanzamiento de la campaña de Medio Ambiente “HACETE ECO” cuyo objetivo primordial es la concientización y uso eficiente y racional de los recursos.

Consiste en una serie de iniciativas, muy simples de llevar a cabo, para lograr un uso racional de los recursos y mejorar la calidad de vida en el ambiente de trabajo que compartimos y del hogar en que vivimos.

En base al calendario ambiental de la Secretaría de Medio Ambiente de la Nación, se desarrollarán los temas correspondientes a cada mes (agua, energía, papel, etc.). El desarrollo de dichas temáticas comprenderá charlas informativas en los sectores de la empresa, entrega de material, talleres, entre otras cosas.

Es importante destacar que la ejecución de esta iniciativa ha sido posible gracias al continuo compromiso de la empresa con el medio ambiente. El eje se encuentra siempre en la utilización eficiente y consciente de los recursos naturales, evitando la contaminación ambiental y el agotamiento de los recursos disponibles.

Consideramos esta campaña medioambiental como una oportunidad y un punto de partida para dar un giro a nuestros estilos de vida, a nuestros hábitos, a nuestra conciencia y responsabilidad social y ambiental.

**Dpto. de Calidad y Medio Ambiente**

## 8- Cumplimiento normativo

Las empresas que integran el Grupo *Lucci* demuestran su compromiso con la calidad, la seguridad alimentaria, el medio ambiente, la salud y la seguridad de sus trabajadores mediante diversos estándares de certificación: ISO 9.001, ISO 14.001, OHSAS 18.001, HACCP, GLOBALG.A.P., BRC, SGF, ISCC, RTRS.



- **ISO 9001.** Es la base de un Sistema de Gestión de la Calidad. Su primera versión salió a la luz en 1987. Luego, se publicaron versiones revisadas, en 1994, 2000, 2008 y en 2015, sucesivamente.

Si bien, la versión publicada el 23 de septiembre de 2015 ya puede ser implementada, existe un período de transición o tolerancia de 3 años, lo cual es importante para aquellas empresas que ya tienen un certificado vigente bajo ISO 9.001:2008.

La última versión de la ISO 9001 se publicó el 23 de septiembre de 2015. Si bien la ISO 9001 versión 2015 ya puede ser implantada en una organización, existe

un período de transición de 3 años, lo cual es muy relevante para aquellas que tengan un certificado vigente bajo ISO 9001:2008.

Estas normas se cumplen de manera voluntaria, ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento. Sin embargo, estas normas pueden convertirse en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del mercado.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO, según la abreviatura aceptada internacionalmente de International Standardization Organization), tiene su oficina central en Ginebra, Suiza, y está formada por una red de institutos nacionales de estandarización en 156 países. Existen más de 640.000 empresas en el mundo que cuentan con la certificación ISO 9001.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación, porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada dispone de un buen Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

- **ISO 14.001.** Es una serie de normas a nivel mundial para la gestión medioambiental. Permite realizar esfuerzos y medir la actuación de acuerdo con unos criterios aceptados internacionalmente. Se aplica a cualquier organización que desee mejorar y demostrar a otros su actuación medioambiental mediante un sistema de gestión certificado.

Un Sistema de Gestión Medioambiental es aquel por el que una compañía controla las actividades, los productos y los procesos que causan o podrían causar impactos medioambientales, con el objetivo de minimizarlos. Este enfoque se basa en la gestión de causa y efecto, donde las actividades, los productos y los procesos son las causas y sus efectos resultantes, o efectos potenciales, sobre el medioambiente son los impactos. Los impactos podrían ser un cambio en la temperatura media de un arroyo que recibe efluente; un aumento en la tasa de

asmáticos de una población local como resultado de las emisiones de gases de combustión, o un terreno contaminado como resultado de una infiltración.

La norma ISO 14.000 proporciona herramientas prácticas para las empresas y organizaciones de todo tipo que buscan gestionar sus responsabilidades ambientales.

ISO 14.001 establece los criterios para un sistema de gestión del medioambiente, trazando un marco que una empresa u organización de cualquier tipo puede tomar como referencia para establecer un sistema eficaz de gestión ambiental. Puede ser utilizado por cualquier organización, independientemente de su actividad o sector. El uso de esta norma puede proporcionar garantías a la dirección de la empresa y los empleados, así como las partes interesadas externas que el impacto ambiental se está midiendo y mejorando. Hay más de 300.000 certificaciones, en 171 países, de ISO 14.001 Sistema de Gestión Ambiental, que se ha revisado recientemente, en 2015.

- **OHSAS 18001** (*Occupational Health and Safety Assessment Series* o **Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional**). Es una especificación internacionalmente aceptada, que define los requisitos para el establecimiento, implantación y operación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional efectivo.

- **HACCP** (*Hazard Analysis Critical Control Points*) o **APPCC** (**Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control**). Es un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria (ausencia de enfermedades que pueden transmitir los alimentos), de forma lógica y objetiva.

Es de aplicación internacional en la industria alimentaria. Se identifican, evalúan y previenen los riesgos de contaminación de los productos a lo largo de

todos los procesos de la cadena de suministro, estableciendo medidas preventivas y correctivas para su control, tendientes a asegurar la inocuidad.

HACCP nació con el objetivo de desarrollar sistemas que proporcionen un alto nivel de garantías en alimentos, para sustituir los sistemas de control de calidad de la época basados en el estudio del producto final que no aportaban demasiada seguridad.

Comenzó a dar sus primeros pasos en la década del 60, en los Estados Unidos. En los años 80, diversas instituciones, entre ellas la Organización Mundial de la Salud, dieron gran impulso a su aplicación.

Luego de trazar un diagrama de flujo para cada producto elaborado, se identifican todos los peligros potenciales (físicos, químicos y biológicos) en cada etapa del proceso y se determinan las medidas preventivas. Sólo se estudian aquellas situaciones potencialmente peligrosas para el consumidor. En ningún caso se estudian peligros que comprometan la calidad del producto, porque HACCP no es un sistema de gestión de calidad, sino un sistema de gestión de inocuidad alimentaria.

Una vez conocidos los peligros existentes y las medidas preventivas a tomar para evitarlos, se definen los puntos del proceso en los que resulta imprescindible realizar un control para lograr la seguridad del producto: serán los puntos críticos de control. Se evaluará, para fijarlos, la probabilidad de ocurrencia así como la severidad y la persistencia de los peligros.

Se establece con claridad qué debe hacerse, cómo, dónde, quién debe realizar la supervisión, la frecuencia de vigilancia, o sea, cada cuánto tiempo deben comprobarse los valores. Nada queda librado al azar.

Para cada punto crítico de control (PCC) se establecen límites que marcan la diferencia entre lo seguro y lo que no lo es. Tienen que utilizarse parámetros medibles, como temperatura o concentración, por ejemplo. Cuando un valor aparece fuera de los límites, indica la presencia de una desviación y por lo tanto, que el

proceso está fuera de control, por lo que el producto puede resultar peligroso para el consumidor.

Es imprescindible un eficaz sistema de documentación, archivos y registros, que demuestre la implantación de HACCP, porque para un cliente o un auditor, lo que no está escrito, no existe.

- **GLOBALG.A.P. (Originalmente EurepG.A.P.)**. Se enfoca en el sector de producción primaria de alimentos, y se ha establecido en el mercado global como referente clave en cuanto a las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), logrando que los requisitos demandados por el consumidor, sean respondidos por productores de todo el mundo.

*GlobalG.A.P.* es un organismo privado sin fines de lucro que establece requisitos de BPA tales que, mediante su implementación y cumplimiento, permiten certificar productos agrícolas. El objetivo es establecer una referencia única de BPA aplicable a diferentes productos y capaz de abarcar la globalidad de la producción agrícola.

*GlobalG.A.P.* tiene por objetivo ser una herramienta para la relación entre empresas (business to business); por lo que puede no ser directamente visible para el consumidor. La certificación *GlobalG.A.P.* es realizada por más de 140 organismos de certificación independientes y acreditados, en más de 110 países, lo que permite que sea accesible a todos los productores del mundo.

Abarca todo el proceso de producción desde el inicio (como selección de semillas o plantas de viveros), incluyendo todas las actividades agropecuarias, hasta el momento en que el producto es retirado de la explotación, pudiendo incluir el proceso de manipulación.



La norma *GlobalG.A.P.* está sujeta a un ciclo de revisión cada 4 años, e implica un proceso de mejoramiento continuo, incorporando los progresos tecnológicos y las novedades del mercado.

*EurepG.A.P.* nació en 1997. El motor detrás de la iniciativa fueron minoristas británicos en conjunto con supermercados de Europa Continental, respondiendo a la creciente preocupación de los consumidores acerca de la seguridad alimentaria, los estándares ambientales y laborales. Decidieron armonizar sus propios estándares, muchas veces muy diferentes entre sí. También era de interés de los productores el desarrollo de protocolos comunes de certificación. Muchos de ellos tenían relaciones contractuales con diferentes minoristas y todos los años debían someterse a múltiples auditorías realizadas bajo diferentes criterios.

Se comenzó a trabajar en requisitos y procedimientos armonizados para desarrollar BPA, lo que puso de manifiesto la importancia de una gestión integrada de cultivos y un enfoque responsable con respecto al bienestar del trabajador y el cuidado del ambiente (agua, bienestar animal, protección de cultivos, sostenibilidad, etc.).

Durante los siguientes 10 años, un número creciente de productores y minoristas en todas partes del mundo se fue uniendo a la iniciativa, ya que ésta iba de la mano con una nueva tendencia del comercio globalizado: *EurepG.A.P.* comenzó a adquirir importancia global. En consecuencia, con el fin de alinear el nombre de *EurepG.A.P.* con la propuesta ya lograda de crear un referente internacional de BPA, se decidió dar un importante paso hacia adelante y cambiar de marca. Esto fue fruto de una evolución natural que resultó en que *EurepG.A.P.* se convirtiera en *GlobalG.A.P.* La decisión fue adoptada en septiembre de 2007, en la octava conferencia global realizada en Bangkok.

*GlobalG.A.P.* es gobernada por un Comité de Dirección formado por representantes del sector productor y minorista, y presidido por un presidente independiente.

- **BRC** (*British Retail Consortium* o **Asociación de Minoristas Británicos**). La norma BRC fue creada para asegurar la conformidad de los proveedores y la capacidad de los minoristas de garantizar la calidad y la inocuidad de los productos alimenticios que venden. Actualmente se utiliza en todo el mundo como base para cualquier negocio (minoristas y procesadores) para ayudar en la producción de alimentos seguros y la selección de proveedores confiables.

Los principales minoristas del Reino Unido estaban preocupados por la seguridad de los alimentos debido a su responsabilidad directa en caso de que ocurriera un incidente. Para tomar el control de la situación, los minoristas exigen que todos los proveedores de alimentos estén certificados según esta norma especializada para asegurar que cumplen con las exigencias de calidad y seguridad y con los requisitos legales.

Tras una emisión inicial en 1998, la norma fue mejorada con regularidad.

Los requisitos de la norma están relacionados con el sistema HACCP, ya que exigen la identificación y documentación de peligros específicos para la inocuidad de los alimentos y de las medidas pertinentes de control; pero además es un sistema de gestión de calidad y de evidencias del cumplimiento legal.

La mayor parte de los minoristas y dueños de marca británicos y muchos europeos y mundiales, así como procesadores de alimentos, únicamente incluyen en su cadena de suministro a proveedores certificados según la norma BRC, que aumenta la fiabilidad de toda la cadena de suministro y permite reducir las auditorías externas.

- **SURE GLOBAL FAIR (SGF)**. Es una organización internacional con más de 20 años de trayectoria y presencia en más de 35 países, dedicada al reclutamiento y selección de recursos humanos que puedan incrementar la sinergia, productividad y éxito dentro de las organizaciones en que son colocados, alrededor del mundo.

Reconocida por su rapidez en la búsqueda del mejor talento humano, debido a que trabaja con las más altas normas de calidad, ética y profesionalismo en cada uno de sus servicios de consultoría, *SGF Global* ha logrado una distinguida reputación.

Brinda apoyo a sus clientes, integrando también procesos de desarrollo y retención del personal.

Administra los requerimientos solicitados por sus clientes en materia de personal obteniendo resultados que consistentemente exceden sus requisitos y expectativas.

Su misión es fomentar el crecimiento de sus clientes con soluciones integradas al talento humano, con el apoyo de un equipo proactivo, enfocado en resultados ajustados a los requerimientos específicos de cada proyecto.

Su visión es ser uno de los principales proveedores de soluciones integradas de talento humano alrededor del mundo.

Entre sus valores se encuentran:

- Responsabilidad. Cada línea de trabajo tiene un responsable, quien velará por el cumplimiento de los objetivos y será evaluado por sus resultados.

- Proactividad. En los equipos es clave para el éxito de nuestras acciones. En *SGF Global*, cada uno de sus empleados es continuamente evaluado con respecto a su nivel de producción y eficiencia en su servicio,

- Meritocracia. Su personal es reconocido y premiado en base a resultados tangibles, sin importar la edad o el tiempo dentro de la organización.

- Eficiencia. Se esfuerzan en lograr una respuesta rápida y de calidad que corresponda a las exigencias de sus clientes.

- **ISCC (*International Sustainability & Carbon Certification* o **Certificación Internacional de Sustentabilidad y Carbono**)**. Logran esta certificación quienes hacen una utilización sustentable del suelo, protegen las biósferas naturales y trabajan para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y el consumo de combustibles derivados del petróleo.

El Grupo Lucci cuenta con la única planta a nivel mundial de tratamiento de efluentes para la generación de energía térmica a partir de los efluentes del limón.

- **RTRS (*Round Table On Responsible Soy*)**. Es una organización civil que promueve la producción, procesamiento y comercialización responsable de la soja a nivel mundial.

Entre sus miembros se encuentran los principales representantes de la cadena de valor de la soja, y de la sociedad civil en todo el mundo. A través de la filosofía de una "mesa redonda", actores de distintas áreas y con diversos intereses adquieren derechos equivalentes y se reúnen en pos de un objetivo en común, garantizando así el diálogo y la toma de decisiones consensuadas. Gracias a esta dinámica, se creó el estándar RTRS de Producción de Soja Responsable, aplicable en todo el mundo, que asegura la producción de soja ambientalmente correcta, socialmente adecuada y económicamente viable.

Ante la preocupación que generaba el sistema de producción de soja vigente en el mundo, en mayo de 2004 comenzó el Forum Soja Responsable, en Londres, Reino Unido. Sin embargo, el nacimiento de la RTRS iba a tener que esperar. Fue en noviembre del 2006, en Suiza, que pudo dar sus primeros pasos la Asociación Internacional de Soja Responsable.

Cuatro años después se concretó la primera versión del estándar RTRS. En 2011, ya se habían certificado los primeros productores de Argentina, Brasil y Paraguay, que vendían su soja ahora certificada a Europa. RTRS hoy cuenta con más de 180 miembros provenientes de países de todo el mundo, entre ellos:

Alemania, Dinamarca, Estados Unidos, Finlandia, China, India, Singapur, Reino Unido, Suecia.

Su misión es promover que la soja actual y futura sea producida de manera responsable para reducir los impactos sociales y ambientales, manteniendo o mejorando el status económico para el productor, a través del desarrollo, la implementación y la verificación de un estándar global, y el compromiso de los stakeholders involucrados en la cadena de valor de la soja.

Su visión: que la soja contribuya a cumplir con las necesidades sociales, ambientales y económicas de la generación actual, sin comprometer los recursos y el bienestar de las generaciones futuras, y permitiendo la construcción de un mundo mejor a través del consenso y la acción conjunta.

Algunos de sus objetivos:

-Facilitar un diálogo mundial sobre una soja viable en lo económico, equitativo en lo social y sólida en lo ambiental.

-Lograr el consenso entre las principales partes interesadas, y actores relacionados con la industria de la soja.

- Ser un foro para el desarrollo y la promoción de una norma de sostenibilidad para la producción, el procesamiento, la comercialización y el uso de la soja.

- Ser reconocido internacionalmente para el control de la producción mundial de soja en términos de sustentabilidad.

**CAPITULO IV**  
**SISTEMA DE PRODUCCIÓN SUSTENTABLE DE CÍTRICOS,**  
**MEDIANTE EL BUEN USO DE LOS RECURSOS**

**Sumario:** 1- Introducción; 2- Aspectos innovadores; 3- Beneficios.

**1- Introducción**

Citrusvil S.A. fue distinguida en 2015 por la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina (AMCHAM) con el premio Ciudadanía Empresaria en la categoría Modalidad Iniciativas Sustentables. El galardón responde al proyecto denominado Sistema de Producción Sustentable de Cítricos, mediante el uso racional de los recursos no renovables a través del manejo de cuencas.

Esta iniciativa, única en Argentina y en el mundo de la industria citrícola, se lleva a cabo en la Finca Don Vicente, provincia de Tucumán. Con ella se están logrando excelentes resultados en la preservación de recursos naturales (suelo, agua,

especies vegetales y animales) y en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la cuenca del río Tajamar.

El proyecto apunta a elevar la productividad y mejorar la rentabilidad del negocio con el menor impacto ambiental posible. Se asegura así el principal capital con el que contamos que es el suelo (aún con topografía de relieve) y que la producción resulte perdurable en el tiempo.

La sustentabilidad, en el contexto de la producción agrícola, implica preservar y/o mejorar la capacidad productiva del sistema desde el punto de vista agronómico, económico y ambiental, así como la calidad de los recursos renovales y no renovables incluidos en el sistema productivo (suelo, agua, aire, biodiversidad, otros). Entre estos recursos se destaca el suelo como recurso finito no renovable.

A pesar de su importancia socioeconómica, el suelo no recibe la atención y el trato que necesita. Por el contrario, tanto la presión demográfica como las diversas actividades que se realizan sobre este recurso, han acelerado su degradación física, química y biológica, generando consecuencias sociales y económicas negativas (tales como la reducción de la productividad, la pérdida de ingresos, el desplazamiento de familias a las ciudades, la pérdida de valores culturales, el aumento de la vulnerabilidad de la población a conflictos sociopolíticos).

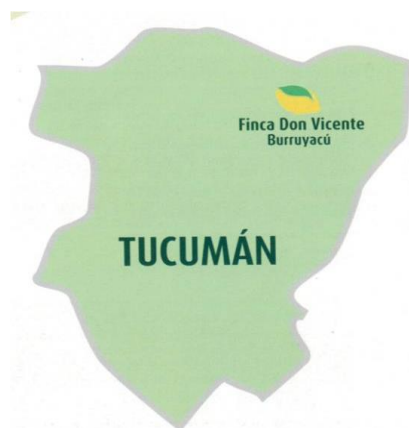
Los sistemas de manejo de los suelos se focalizan en el uso eficiente del recurso a través de prácticas o técnicas para la producción de una determinada especie vegetal. El uso eficiente y sustentable del suelo permitirá revertir las consecuencias negativas de su deterioro físico, químico y biológico. Entre los procesos físicos la principal causa de pérdida de suelo es la erosión hídrica, fenómeno por el cual el suelo es arrastrado por el escurrimiento de las aguas, y trae como consecuencia la formación de cárcavas: una erosión en surco muy intensa que hunde o corta tan profundamente el suelo, que no puede nivelarse con los instrumentos normales de labranza y las dimensiones pueden variar entre 1 a 4 metros de profundidad o más, y 2 a 10 metros de ancho y más aún.

Se sabe que el agua como recurso natural es escasa y que para poder llevar adelante una producción sustentable debemos aprovecharla de la mejor manera posible. Es por ello que en Citrusvil se plantearon una estrategia focalizada en lograr la competitividad del negocio, que contribuya con el desarrollo sustentable y supere los desafíos económicos, sociales y ambientales que les toca vivir.

Los procesos de degradación de las cuencas producen importantes impactos negativos sobre las condiciones socioeconómicas y ambientales. Sucede que existen entre 5 y 6 meses del año donde las lluvias estacionales con aportes de lluvias extra pueden ser peligrosamente erosivas para el suelo; y a la vez tener los 6 o 7 meses restantes del año con un considerable faltante de agua para una normal producción.

La transformación de esta situación paradójica en un escenario de beneficio y progreso sostenible para poder lograr un adecuado manejo que, a la vez de proteger, permita disponer de agua en los meses que no llueve, favoreciendo una producción estable durante todo el año. Con esta iniciativa se logró mitigar la problemática de falta de agua para riego en los meses de estación seca y se permitió estabilizar e incrementar la producción en 400 has. de limón.

Este tipo de proyecto genera una contribución positiva con un claro retorno a la inversión, generando también beneficios económicos, ambientales y sociales en el tiempo. De esta manera resulta posible seguir invirtiendo en todos los campos con características topográficas similares.





## **2- Aspectos innovadores**

Dentro de los aspectos innovadores del mismo se pueden mencionar:

a – Uso de represas amortiguadoras de caudales pico para control de erosión en cultivos de limón.

b – Uso de represas amortiguadoras de caudales pico y un dique para implementación de riego por goteo.

c – El 70% del área de riego con sistemas de alta eficiencia como el riego presurizado se hace con uso de energía gravitacional, dada la ubicación estratégica del dique como reservorio para riego.

d – Con la sistematización del suelo y el riego, se prolonga el período de cosecha y se mejora el rendimiento y la calidad de la fruta.

Cabe recordar que lo que se debe manejar primero no es la cuenca en sí sino las acciones que el ser humano realiza en la misma, considerando el efecto que tales intervenciones ocasionan en la dinámica de la cuenca.

Se planteó este tipo de proyecto ya que la finca Don Vicente se encuentra inserta en el pedemonte de la subcuenca del Río Tajamar o Cajón, formado por la unión de los ríos Nío y Chorrillos, que se caracteriza por una descarga rápida y torrencial, producto de su cercanía a las sierras.

La suma de las características topográficas de alto grado y longitud de pendiente con las precipitaciones concentradas en el verano de gran intensidad (régimen monzónico), resultan en una situación de alto potencial de peligro erosivo con generación de escurrimientos de magnitud. En consecuencia, a medida en que se progresa hacia aguas abajo, se van sumando los caudales y generando procesos erosivos de gran escala.

Todos los datos recolectados con los equipos de medición fueron procesados con software específico y posteriormente reprocesados para la obtención

de los planos digitales y en papel sobre los cuales trabajar y llevar a cabo el diagnóstico adecuado para un proyecto de esta envergadura.

Los valores obtenidos se calcularon para cada área de aporte determinada en la sección de cálculos hidrológicos y se determinó la cantidad de represas amortiguadoras de caudales pico de escurrimiento, diques, terrazas y canales necesarios de acuerdo al manejo de caudales más conveniente a nivel ambiental y económico.

En virtud de la evaluación del escurrimiento (aportes externos más agua generada en el campo) se determinó la ejecución de siete represas amortiguadoras de caudales pico y un dique. Las 7 represas, que se diseñaron de manera tal que la mayoría de ellas resulten complementarias del dique representan  $480.053 \text{ m}^3$  de almacenamiento necesarios para amortiguar los caudales pico. Estas represas se complementaron con terrazas (28.258 m de longitud) y canales colectores de desagües (dos tramos, el primero de 280 metros y el segundo de 144,55 metros de longitud aproximadamente) que posibilitaron el manejo del agua de escurrimiento y luego se utilizaron esas mismas estructuras para el desarrollo del riego.

El dique recoge agua para riego de 400 hectáreas de citrus con una capacidad de almacenamiento de  $1.100.389 \text{ m}^3$ , para cuyo llenado se contempló la posibilidad de aprovechar agua de lluvia de la microcuenca de arroyo; también existe la complementación en invierno y primavera con abastecimiento de agua de las vertientes del mismo arroyo. Además de la posibilidad de incrementar la superficie bajo riego en el entorno de la represa, se abren otras oportunidades productivas como la piscicultura y emprendimientos turísticos.

Esta posibilidad de manejar el agua interna de lluvia y la que se hereda de áreas más altas de la subcuenca, permitirá proteger al campo y campos vecinos, ubicados aguas abajo, de los daños propios de los procesos erosivos, además de desarrollar el riego. En definitiva, permitirá reestructurarlo ante la certeza de que las inversiones que se hagan en infraestructura estén resguardadas.

Como consecuencia directa de la materialización del proyecto se generó una situación de significativa mejora en los colectores principales y secundarios de la zona de influencia, ya que circula sólo un 10-15% de los caudales pico de escurrimiento ante una lluvia de alta intensidad. Todo esto se ve reflejado principalmente aguas abajo, donde los caudales circulantes son significativamente menores y, por lo tanto, los canales colectores actuales quedarán sobredimensionados.

### **3- Beneficios**

- Reducir los riesgos de erosión y pérdida de suelos.
- Reducir las áreas degradadas y aumentar la cobertura vegetal.
- Diversificar la producción de productos para la alimentación.
- Preservar la biodiversidad y equilibrio ambiental.
- Aumentar los ingresos de las familias de las cuencas y crear mejores condiciones de vida.
- Incrementar la competitividad del negocio.
- Superar los desafíos económicos, sociales y ambientales que plantea la zona.

#### **En las áreas de influencia ayuda a:**

- Disminuir la pérdida de áreas agrícolas por inundaciones, socavación de terrenos agrícolas, entre otros.
- Brindar mayor seguridad frente a desbordes provenientes de los ríos, que afectan infraestructura social, agrícola, urbana, caminera e industrial, entre otros.
- Incrementar la recarga de acuíferos subterráneos según las características de la cuenca y su área de influencia, aumentando la disponibilidad de agua.

-Además de la protección de las 400 hectáreas bajo cultivo de limón propias, en territorios aguas abajo, zona de influencia de la cuenca, se protegen unas 5.334 hectáreas y la localidad de Benjamín Aráoz, donde viven 1.409 habitantes (INDEC, 2010).

-Se genera mano de obra local.: unos 30 puestos de trabajo directos por incremento de cosecha y 22 puestos de trabajo indirectos, en lo que hace a movimiento, traslado y procesado de la fruta. Teniendo en cuenta que la economía local vive de la citricultura y la producción de caña de azúcar, esto es un gran avance.

**En la finca, ayuda a:**

- Reducción paulatina de gastos para emergencias y medidas preventivas costosas, de corta duración y de poco impacto.
- Disminución de pérdidas producto de las inundaciones.
- Inversiones sostenibles, con visión de largo plazo.

Este tipo de iniciativa establece un modelo de ordenamiento territorial con criterio de manejo integral de cuencas, el cual se está replicando en otros campos de la empresa Citrusvil S.A. dado los resultados obtenidos en la Finca Don Vicente.

Estas acciones hacen que surja interés y demandas de proyectos de esta envergadura, a fin de enfrentar los problemas que se observan más claramente en época de lluvias en distintas zonas y que dificultan el desarrollo sustentable del área.

La iniciativa se podría replicar con éxito en otras compañías dedicadas a la producción no sólo de cítricos, sino de cualquier cultivo en la región, dependiendo de una serie de condiciones, tanto de cada empresa como del entorno. En este sentido, entre las condiciones externas podrían incidir positivamente políticas de promoción para la adopción de este tipo de manejo integral (vía impuestos o a través de financiación pública y/o privada), o impactar negativamente restricciones de tipo normativo que limiten la producción de cultivos específicos.

Esta obra es de interés de la Sección Suelo de la Secretaría de Agricultura de la Provincia de Tucumán, y como aporte social refuerza el concepto de conservación de suelos. Esto resulta muy positivo ya que podría traducirse a futuro en modificación de normas y reglamentos que hacen al uso del suelo, sobre todo en áreas de pendientes, con topografía de montaña y con riesgo de pérdida de suelo por procesos de erosión hídrica.

Los desafíos se encuentran en aspectos tales como la falta de manejos integrados, diversificados y ambientalmente amigables.

Se debe fortalecer la conservación y uso sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales, reduciendo la vulnerabilidad frente al cambio climático e incrementando la agricultura sostenible.

El proyecto elaborado para finca Don Vicente tiene la particularidad de que previene la erosión hídrica a la vez de reservar el agua del escurrimiento en estructuras amortiguadoras (represas). Con ello se genera la posibilidad de diferir su uso en las épocas sin lluvias, transformando el agua dañina en agua útil. Este enfoque particular para el abordaje y generación de soluciones técnicas, contribuye con la meta de posibilitar un establecimiento con la capacidad de mantener sus recursos, desde el punto de vista tanto económico como ambiental, obteniendo una producción de cítricos sostenible y conservacionista en la finca.

La sistematización del campo con enfoque en el manejo integral de cuencas ha demostrado ser una propuesta cuyo proceso permite enfrentar los problemas desde los orígenes y brindar beneficios económicos, productivos, sociales y ambientales. Estas inversiones por sus características permanecen en el tiempo y a mediano plazo reducen considerablemente los gastos para emergencias.



Este ambicioso proyecto, iniciado por Citrusvil S.A. augura un porvenir de sólida responsabilidad ambiental y social en el accionar productivo, que se traslada de manera favorable a la calidad de vida de los diferentes actores de la comunidad de influencia de dicho centro productivo, como manifestación de una empresa ocupada en crecer equilibradamente



## **Conclusion**

Hace 30 o 40 años, nadie se hubiera imaginado que los hombres y mujeres de empresa debieran preocuparse no sólo por sus clientes, accionistas y personal, sino además por su entorno. Ahora lo tienen que hacer y hay paulatinamente menos espacio para hacer empresa sin hacer a la vez responsabilidad social.

Muchas compañías han arribado a la responsabilidad social no por un reenfoque de su función social, sino por un emplazamiento de la sociedad.

La innovación en las tecnologías de información ha generado una nueva sociedad, con un volumen de información y un tráfico virtual que vienen rompiendo todas las barreras que antes no pudieron atravesar la imprenta, la telefonía y la televisión. Tanto la sociedad como las empresas, han comenzado a tener dos dimensiones: la física y la virtual, con una creciente importancia de esta segunda.

Los consumidores son más informados.

La interactividad entre productores y consumidores quebró el esquema industrial previo, que suponía productores proactivos y consumidores receptores; Internet reposicionó a estos últimos como moldeadores de la oferta y al mismo tiempo, también como aportantes al diseño, personalizándolo. Se abre así entonces la etapa de co-creación de valor.

Cuando no había medios de comunicación que interconectasen al planeta, la inconciencia sobre la huella medioambiental de las actividades económicas era generalizada. Así funcionó durante dos siglos la sociedad industrial, consumiendo los recursos renovables y no renovables del globo, hasta que se afectó el balance ecológico del planeta.

Hoy, la población mundial vive impactada por las manifestaciones de la crisis ecológica: alta frecuencia e intensidad de desastres naturales, cambios

Inusitados del clima, deshielo de los polos, crisis hídricas, calentamiento global, agujero de ozono, disminución de la biodiversidad, etc.

La sociedad, ahora global deliberativa, exige una nueva ética que armonice la rentabilidad de los negocios con la calidad de vida y la integridad ecológica del planeta. Se ha replanteado el rol de la empresa del siglo XXI como una empresa relacional: en el pasado, las empresas trabajaron con la idea de ser el nodo central del entorno y se requiere ahora que tengan mayor conciencia de la malla de interdependencia en que se mueven. La empresa es ahora un nodo en un sistema de relaciones.

Si bien la RSE es una fuerza emergente y en expansión, aún prosigue arraigada en algunas mentes la tendencia inercial basada en el modelo clásico defendido por Milton Friedman (1970), según el cual la única responsabilidad social de las empresas consiste en incrementar sus beneficios.

“La finalidad de una empresa no debe ser simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular de servicios a la sociedad.” Juan Pablo II Carta encíclica “Centisimus Annus, 35”.



# **ANEXO**

**Anexo I: La muerte de miles de peces desata una pelea judicial entre Santiago del Estero y Tucumán.**<sup>14</sup>

Más de cuatro toneladas de especímenes aparecieron muertos por la contaminación. Los ingenios tucumanos, en la mira. La responsabilidad de Nación.

La postal es desoladora y preocupa a los habitantes de las Termas de Río Hondo, Santiago del Estero. Toneladas de peces muertos dan cuenta de la contaminación de la cuenca Salí Dulce y promete desatar una batalla judicial entre la provincia y Tucumán. Es que en Santiago del Estero denuncian que la contaminación, que ya provocó la muerte de cuatro toneladas de peces en el lago de Río Hondo, es consecuencia del accionar de los ingenios azucareros e industrias tucumanas y prometen ir a la Justicia para subsanar la situación.

Según adelantó al diario *El Liberal* el defensor del Pueblo de Santiago del Estero, Martín Díaz Achával, en los próximos días presentará un recurso de amparo contra las industrias tucumanas que vuelcan vinaza, un desecho orgánico, en el río. “Estamos preparando un amparo en contra de las empresas tucumanas que están contaminando el embalse en esta etapa, obviamente que después continuaremos haciendo otras presentaciones con otros sectores de la industria, pero en este caso se apunta exclusivamente a quienes pudieran haber causado la mortandad de peces”, dijo el funcionario.

Otro responsable por el desastre ecológico es, según denuncia la Defensoría del Pueblo de la Nación, el Estado nacional. Pero en su caso no por acción, sino por omisión. “La Nación no se ha ocupado integralmente de la grave contaminación ambiental que sufren santiagueños, tucumanos y cordobeses que viven cuenca abajo, linderos a los Ríos Salí, Dulce y la laguna de Mar Chiquita, lo que afectan directa e indirectamente a casi cinco millones de habitantes”, sostuvo la dependencia.

---

<sup>14</sup> La muerte de miles de peces desata una pelea judicial entre Santiago del Estero y Tucumán, en “Diario Perfil”, (Agosto de 2010).

Este panorama preocupa a los empresarios de turismo santiagueños, ya que es temporada alta en las Termas de Río Hondo y la fotos de miles de peces muertos por contaminación ahuyenta a los visitantes. En Santiago, esperan que se terminen de confeccionar nuevos estudios sobre el estado de la Cuenca para incorporarlos a la acción de amparo que buscar frenar el vertido de sustancias contaminantes.

“Estamos indignado de lo que pasa en nuestro dique, en nuestro lago, y las empresas, la Nación, la provincia y los gobernantes hacen oídos sordos a todo el daño ambiental que está ocurriendo”, afirma indignado Oscar Walter Nieva, habitante de Las Termas, que subió a YouTube un video en el que muestra los miles de peces muertos por contaminación.

**Fuente: Diario Perfil (18/08/2010).**

**Anexo 2: Campaña de seguridad – tuerca de fijación de la bomba de combustible.**<sup>15</sup>



**GM**

GENERAL MOTORS DE ARGENTINA S.R.L. ("GMA") con el fin de mantener el compromiso con la calidad y la seguridad de los productos que comercializa y asegurar la satisfacción de sus clientes, informa a las autoridades competentes y convoca a los propietarios de los siguientes vehículos Chevrolet cuyo número de chasis se encuentre comprendido entre los detallados debajo, a fin de que, previa comunicación con nuestro Centro de Atención al Cliente (0800-888-24389), concurren a una Concesionaria Oficial o Taller Autorizado Chevrolet para que, por razones preventivas, se programe la sustitución de las mangueras de los frenos delanteros.

Este servicio es necesario debido a que se ha constatado una disconformidad en el proceso de montaje de las mangueras de los frenos, que permitiría un posicionamiento incorrecto de las mismas. Esta eventualidad podría ocasionar la ruptura de las mangueras, con derrame de líquido de freno, con la consiguiente disminución de capacidad y aumento de distancia de frenado.

El servicio será completamente gratuito. Ante cualquier duda relacionada con la presente campaña podrá contactarse al Centro de Atención al Cliente Chevrolet llamando al 0800-888-chevy (24389); o contactándose a través de correo electrónico o chat ingresando a [www.chevrolet.com.ar](http://www.chevrolet.com.ar)

La presente campaña se realiza con el objetivo de preservar la seguridad y confiabilidad de los productos comercializados por GMA y la satisfacción de nuestros clientes.

MODELO	Nº DE CHASIS
Chevrolet Cruze Modelo 2010-2012	Desde AK638734 hasta AK759718 Desde BK000103 hasta BK180101 Desde CK500869 hasta CK503065

**Fuente: Diario La Nación (30/12/2014).**

<sup>15</sup> Campaña de seguridad – tuerca de fijación de la bomba de combustible, en “Diario La Nación”, (Diciembre de 2014).

**Anexo 3: La Salteña S.A. informa retiro voluntario de Ñoquis de Papa en los consumidores alérgicos a la leche.**<sup>16</sup>



**Fuente: Diario Clarín (05/06/2011).**

---

<sup>16</sup> La Salteña S.A. informa retiro voluntario de Ñoquis de Papa en los consumidores alérgicos a la leche, en "Diario Clarín", (Junio de 2011).

**Anexo 4: Ley N° 8.761.**

Lugar y fecha de sanción: San Miguel de Tucumán, 28 de noviembre de 2014.

Lugar y fecha de promulgación: San Miguel de Tucumán, 13 de marzo de 2015.

Fecha de publicación: B. O. 19 de marzo de 2015

La Legislatura de la Provincia de Tucumán, sanciona con fuerza de LEY:

**LEY DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL**

**OBJETO Y AMBITO DE APLICACIÓN**

**Artículo 1º.-** Objeto. El objeto de la presente ley es promover conductas de responsabilidad social y ambiental, en el diseño y materialización de las políticas y acciones de los sujetos, garantizando a la sociedad el acceso a la información respecto de los resultados obtenidos por su actuar responsable. Para ellas se fija el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental (BRSA).

**Artículo 2º.-** Definición. A los efectos de la presente ley, se entiende por “Responsabilidad Social y Ambiental” a la adopción de políticas permanentes tendientes a lograr un estado de equilibrio entre los objetivos económicos de los sujetos comprendidos en la misma y las necesidades sociales y ambientales, mediante un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con los que interactúa y contribuyendo al desarrollo sustentable y la preservación del ambiente para el presente y para las generaciones futuras.

**Artículo 3º.-** Ámbito de Aplicación. Esta ley será aplicable a todas las organizaciones que tengan domicilio legal o comercial en la jurisdicción de la Provincia de Tucumán o desarrollen su actividad principal, con al menos un año de

funcionamiento en la misma, desde el momento de vigencia de esta Ley, ya sean privadas, estatales o mixtas, nacionales o extranjeras. Las organizaciones antes mencionadas podrán acceder voluntariamente a los alcances y efectos de esta Ley.

## **BALANCE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL**

**Artículo 4º.-** Definición. A los efectos de la presente Ley se entiende por “Balance de Responsabilidad Social y Ambiental”, al instrumento público y con carácter de

declaración jurada, presentado por los sujetos comprendidos en el Artículo 3ª, destinado a informar, medir y evaluar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada el resultado de la política social y ambiental de la organización. En este documento se recogen los resultados cuantitativos y cualitativos. En este documento se recogen los resultados cuantitativos y cualitativos del ejercicio de la responsabilidad socio-ambiental, valorando en forma objetiva las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asumen las empresas en su comportamiento. El término balance a los efectos de esta ley se concibe en el más amplio sentido, de modo que independientemente de la denominación que se utilice, este instrumento cumpla con los requisitos de información mencionados precedentemente.

**Artículo 5º.-** Contenido. Los BRSA deberán contener como mínimo un detalle de las políticas, estrategias, programas, proyectos y acciones a desarrollar, enumerando en forma clara los objetivos, ámbitos temáticos y territoriales a intervenir, beneficiarios a alcanzar y resultados esperados, así como también los recursos a aplicar para el logro de los mismos. A tal efecto, deberán tenerse en cuenta los siguientes lineamientos:

- Protección y conservación del ambiente.
- Promoción de la economía social.

-Desarrollo de infraestructura y equipamientos sociales y comunitarios.

-Otorgamiento de prioridad en la adquisición y locación de bienes y servicios a proveedores de la Provincia según las leyes vigentes.

-Creación de empleo genuino en la Provincia y protección de los derechos laborales.

-Desarrollo de programas y acciones en materia de recursos humanos.

-Respeto por las disposiciones legales en materia de derechos al consumidor, de la competencia, laboral, previsional, de la seguridad social, y demás prescripciones relacionadas que sean de aplicación a los sujetos alcanzados por esta normativa.

-Inversiones destinadas a solventar conductas socialmente responsables.

-Distribución del valor económico generado, entre los distintos grupos de interés que participan en la sociedad.

La información suministrada será evaluada utilizando indicadores que permitan conocer las dimensiones económicas, ambientales y sociales de la organización, teniendo como referencia los desarrollados por la Global Reporting Initiative (GRI en su última versión).

Pudiendo la Autoridad de Aplicación fijar otros lineamientos que tengan como propósito el cumplimiento del objeto de la presente norma.

**Artículo 6°.-** Presentación. El BRSA deberá presentarse ante la Autoridad de Aplicación, anualmente en la fecha de cierre de cada ejercicio económico, debidamente auditado por un contador público independiente matriculado, quien deberá emitir su informe de acuerdo a las normas profesionales de su competencia, cuya firma será certificada por el Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Tucumán.



**Artículo 7°.-** Evaluación. El BRSA será evaluado por la Autoridad de Aplicación, de acuerdo a lo dispuesto por la presente norma, según la modalidad y procedimiento que establezca la reglamentación.

**Artículo 8°.-** Aprobación y Publicación. La Autoridad de Aplicación se expedirá aceptado o rechazado el BRSA. El BRSA aceptado será público y de libre acceso por parte de la población, a tal fin se creará un registro en la página Web del Gobierno de la Provincia. La aceptación del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental, habilitará a los sujetos comprendidos en esta Ley, a obtener y exhibir el distintivo denominado “Certificado Tucumano de Responsabilidad Social y Ambiental”, que será otorgado por la Autoridad de Aplicación mediante acto administrativo.

## **CERTIFICADO TUCUMANO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL**

**Artículo 9°.-** Vigencia. El Certificado Tucumano de Responsabilidad Social y Ambiental, tendrá vigencia de un (1) año.

**Artículo 10°.-** Condiciones para el otorgamiento del Certificado Tucumano de Responsabilidad Social y Ambiental. No podrá otorgarse el Certificado Tucumano de Responsabilidad Social y Ambiental en beneficio de ningún sujeto que, al momento de realizar la solicitud de tal certificado, mantenga deudas con el Estado Provincial o se encuentre incumpliendo una sanción firme en sede administrativa que le haya sido impuesta por incumplimiento de normativas municipales, provinciales o nacionales referentes a los aspectos sociales o ambientales de la actividad. La Autoridad de Aplicación deberá constatar el cumplimiento de las normativas y la ausencia de dichas deudas.

**Artículo 11.-** Registro Provincial de Sujetos Certificados. La Autoridad de Aplicación, creará y administrará un Registro Provincial de Empresas y

organizaciones en general que hayan obtenido el Certificado previsto en el Artículo 8º de la presente Ley.

**Artículo 12.-** Beneficios. Quienes obtengan el Certificado podrán acceder, de acuerdo a las pautas que determine la reglamentación, a los siguientes beneficios:

Acompañamiento del Estado Provincial en los procesos de búsqueda de nuevas inversiones privadas, nacionales o extranjeras, destinadas a potenciar o ampliar sus actividades empresariales en la Provincia.

Prioridad en las contrataciones con el Estado Provincial, cuando exista igualdad de condiciones en la oferta. Los Municipios que adhieran a la presente ley pueden adoptar el mismo criterio en lo concerniente a este tema.

En materia de créditos públicos, mejores y mayores posibilidades de obtener mejoras económicas y financieras, y facilidad de acceso a los mismos.

En materia de créditos privados, posibilidad de obtener iguales beneficios que los indicados precedentemente, siempre que exista un convenio pertinente entre la entidad otorgante y el Estado Provincial.

Representar a la Provincia con sus productos o servicios en ferias nacionales o internacionales en las cuales la misma concurra, debiendo la reglamentación establecer el modo de priorización ente las mismas.

Posibilidad de publicitar y promocionar sus acciones, productos o servicios en espacios facilitados por la Provincia de Tucumán.

En caso de Entes u Organismos del Estado que por institucionalizar las prácticas de responsabilidad social y ambiental accedan al “Certificado de Responsabilidad Social y Ambiental”, obtendrán el distintivo de “Organismo comprometido con la Responsabilidad Social y Ambiental”, el que podrá ser exhibido y utilizado públicamente.

Cualquier otro beneficio que determine la reglamentación.

## **AUTORIDAD DE APLICACIÓN**

**Artículo 13.-** Autoridad de Aplicación. Créase el “Consejo de Control de Empresas y Organizaciones comprometidas con la Responsabilidad Social y Ambiental de Tucumán” (CCEOCRSA), quien será la Autoridad de Aplicación de la presente Ley. Su dirección y administración estará a cargo de un Directorio integrado por:

Un representante del Ministerio de Desarrollo Productivo, con incumbencia en temas de medio ambiente.

Un representante del Ministerio de Desarrollo Social.

Dos representantes de la Honorable Legislatura de Tucumán, uno de la minoría.

Un representante de la Federación Económica de Tucumán.

Un representante del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Tucumán.

Invítase a la Universidad Nacional de Tucumán y a la Universidad Tecnológica Nacional, a designar un representante por cada una a fin de integrar el Directorio. El Directorio del CCEOCRSA se desempeñará en carácter de ad honórem y será presidido por el Representante del Ministerio de Desarrollo Social. La Autoridad de Aplicación quedará facultada para dictar su propio reglamento y se priorizará la toma de decisiones por consenso.

**Artículo 14.-** Atribuciones. La Autoridad de Aplicación tendrá las siguientes atribuciones:

Evaluar, aceptar o rechazar el Balance de Responsabilidad Social y Ambiental.

Otorgar el Certificado Tucumano de Responsabilidad Social y Ambiental y el distintivo de “Organismo Comprometido con la Responsabilidad Social y Ambiental” en caso de Entes u Organismos del Estado.

Crear y administrar el Registro Provincial previsto en el Artículo 11 de la presente norma.

Propiciar el cumplimiento de esta norma a través de su promoción.

Suscribir convenios con universidades, O.N.G. y organismos privados o públicos nacionales, provinciales y municipales a fin de realizar informes técnicos específicos.

Toda otra facultad que surja de la presente Ley o que tienda al cumplimiento de su objetivo.

## **DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 15.-** Se invita a los Municipios a dictar las normas necesarias para facilitar y optimizar el alcance de los objetivos y aplicación de la presente Ley, en el ámbito de sus respectivas competencias.

**Artículo 16.-** El Poder Ejecutivo reglamentará la presente Ley en el plazo de sesenta (60) días, desde su promulgación.

**Artículo 17.-** Comuníquese.

Dada en la Sala de Sesiones de la Honorable Legislatura de la Provincia de Tucumán, a los veintiocho días del mes de noviembre del año dos mil catorce.

Manuel Fernández, Vicepresidente 2º a/c de la Presidencia H. Legislatura de Tucumán. Juan Antonio Ruiz Olivares, Secretario H. Legislatura de Tucumán. REGISTRADA BAJO EL N° 8.761.- San Miguel de Tucumán, marzo 13 de 2015.- Promúlguese como Ley de la Provincia, conforme a lo establecido por el Artículo 71

de la Constitución Provincial, cúmplase, comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial y archívese en el Registro Oficial de Leyes y Decretos.

José Jorge Alperovich

Gobernador de Tucumán

Jorge Luis Feijoo

Ministro de Desarrollo Productivo

## **Anexo 5: Listado de Indicadores Normas GRI.**<sup>17</sup>

### **Aspecto:**

- **Materiales**

**EN1** Materiales utilizados, por peso o volumen.

**EN2** Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.

- **Energía**

**EN3** Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.

**EN4** Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.

**EN5** Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.

**EN6** Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.

**EN7** Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones

- **Agua**

**EN8** Captación total de agua por fuentes.

---

<sup>17</sup> Listado de Indicadores Normas GRI, “en Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad”, GRI 3.1, (2000-2011).

**EN9** Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.

**EN10** Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.

- **Biodiversidad**

**EN11** Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas.

**EN12** Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.

**EN13** Hábitats protegidos o restaurados.

**EN14** Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.

**EN15** Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie

- **Emisiones, vertidos y residuos**

**EN16** Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.

**EN17** Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.

**EN18** Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.

**EN19** Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono, en peso.

**EN20** NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.

**EN21** Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.

**EN22** Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.

**EN23** Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.

**EN24** Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, Anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.

**EN25** Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante

- **Productos y servicios**

**EN26** Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.



**EN27** Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos

- **Cumplimiento normativo**

**EN28** Costo de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental

- **Transporte**

**EN29** Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.

- **General**

**EN30** Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales

**Fuente: Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad – GRI 3.1: (2000 – 2011).**

## ÍNDICE BIBLIOGRAFICO

### a) General:

KLIKSBERG, Bernardo, ¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad? Una perspectiva internacional?, Editorial Ministerio de Educación. Presidencia de la Nación UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (Buenos Aires, 2013).

FREEMONT, E. Kast y ROSENZWEIG MCGRAW HILL, James E, Administración de Organizaciones, 4º Edición, (México 1996).

### b) Especial:

KENT, Patricia, La Gestion ambiental en la empresa.Un nuevo concepto de gerenciamiento, editorial Osmar D. Buyatti, (Buenos Aires 1990).

CAFFARETTA, Nestor, Summa Ambiental, Editorial Abeledo Perrot,(Buenos Aires-Argentina 2011),Tomo I,pág 345.

ALBORNOZ COLOMO, María Sara, BOLLERO, Maria Victoria y BOSIO, María Silvina, Agua y Ambiente: problemática de la Cuenca Salí-Dulce. Editorial UNSTA Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (San Miguel de Tucumán 2012).

ALBORNOZ COLOMO, María Sara, BOLLERO, Maria Victoria y BOSIO, María Silvina, Jurisprudencia ambiental de la provincia de Tucumán, Editorial UNSTA Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (San Miguel de Tucumán Junio 2014), pág 11.

PALADINO Marcelo y ÁLVAREZ TEIJEIRO, Carlos, Comunicación Empresarial Responsable Las Organizaciones: escuelas de cultura, Editorial Temas Grupo Editorial, (Buenos Aires, 2006).

c) Otras publicaciones:

Responsabilidad Social Empresaria, en “Revista Fornes”, Edición M°33, ISSN 2250-6179, (Octubre 2014).

Memoria De Sustentabilidad, en “Folleto Grupo Lucci”, Año 2013.

Producción Responsable, en “Folleto Revista N° 3 Grupo Lucci”, (Mayo 2015). Año 2015.

Consulta en internet: <http://blogs.eltiempo.com/liderazgo-arriba/2013/09/06/responsabilidad-social-individual-un-tema-de-todos/>, (06 de Septiembre de 2013).

Consulta a base de información, en internet: [www.accionempresarial.cl](http://www.accionempresarial.cl)

Consulta a base de información, en internet: [www.ethos.org.be](http://www.ethos.org.be)

Consulta a base de información, en internet: [www.ibase.org.be](http://www.ibase.org.be)

La muerte de miles de peces desata una pelea judicial entre Santiago del Estero y Tucumán, en “Diario Perfil”, (Agosto de 2010).

Campaña de seguridad – tuerca de fijación de la bomba de combustible, en “Diario La Nación”, (Diciembre de 2014).

La Salteña S.A. informa retiro voluntario de Ñoquis de Papa en los consumidores alérgicos a la leche, en “Diario Clarín”, (Junio de 2011).

Listado de Indicadores Normas GRI, “en Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad”, GRI 3.1, (2000-2011).

## ÍNDICE

Prólogo.....	3
--------------	---

### CAPÍTULO I

#### LA CUESTION AMBIENTAL EN NUESTROS DIAS.

1- Introducción.....	4
2- Cuenca Salí – Dulce.....	7
2-a- Presentación de la problematica.....	7
2-b- Medidas superadoras.....	12
3- Derecho ambiental y daño.....	13
3-a- Conceptos.....	13
3-b- La Prevencion como estrategia.....	15
4- Aproximación a la situación medioambiental.....	17

### CAPITULO II

#### RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.

1- Responsabilidad Social Individual.....	22
2- Responsabilidad Social del Estado.....	24
3- La empresa y su ambiente.....	25
4- Responsabilidad Social Empresaria.....	28
4-a- Introducción.....	28
4-b- Comunicación Responsable.....	32
4-c- Expectativas de la sociedad.....	34
4-d- Opiniones sobre la RSE.....	39
4-e- Evaluacion del desempeñ social.....	42
5- Balance Social.....	43
6- Limite.....	47

### CAPITULO III

#### GRUPO LUCCI - CRECIENDO RESPONSABLEMENTE.

1- Presentación.....	48
2- Política corporativa del Grupo Lucci.....	50
3- Compromiso con el Medio Ambiente.....	50
4- Compromiso con su gente.....	52
5- Compromiso con la comunidad.....	53
6- Algunos objetivos... ..	58
7- Caso: Campaña “Hacete Eco”.....	59
8- Cumplimiento normativo.....	60

### CAPITULO IV

#### SISTEMA DE PRODUCCIÓN SUSTENTABLE DE CÍTRICOS, MEDIANTE EL BUEN USO DE LOS RECURSOS.

1- Introducción.....	70
2- Aspecto innovadores.....	73
3- Beneficios.....	75
Conclusion.....	79
Anexo.....	81