



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

RSE – PLAN DE SUSTENTABILIDAD

Autores: Costas, Héctor José
Nader, Nicolás Eduardo

Director: Vides, Luis Pérez

2017

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

En el trabajo se presentan los resultados de la investigación sobre un tema de gran importancia en la sociedad de nuestros días como es la Responsabilidad Social en las Organizaciones: su impacto social, económico y ambiental.

Se aborda un nuevo concepto como el plan de sustentabilidad de las operaciones de las empresas, su relación con el entorno y la concientización de las personas que la integran como a la sociedad en general. Se toma como ejemplo el plan de sustentabilidad de la empresa San Miguel SA, principal exportadora y comercializadora de citrus en el hemisferio sur.

Después de un intenso trabajo de campo y búsqueda de información, el seminario busca expresar la importancia de la aplicación del Plan de Sustentabilidad y el cumplimiento de normativas preestablecidas, no sólo como algo legal impuesto a cumplir sino como cultura propia arraigada y a largo plazo; compromiso con la comunidad y el contexto actual en que se desenvuelve, los nuevos paradigmas y un enfoque económico y más humano por parte de las organizaciones.

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 surgió cuando cursábamos las materias de Administración, por esa razón solicitamos oportunamente al licenciado Luis Pérez Vides ser nuestro tutor y guía en este trabajo de seminario y también agradecer a Janet Romero por su colaboración y buena predisposición permanente.

En la primera etapa del trabajo desarrollamos teoría y opiniones de distintos autores sobre organización, administración y roles gerenciales e introducimos un concepto más nuevo, como el plan de sustentabilidad, que de a poco va ocupando el lugar de la responsabilidad social como concepto a aplicar.

En la segunda etapa desarrollamos la historia de la empresa San Miguel SA, su evolución en Tucumán y en el mundo; sus procesos internos, su estructura y todo lo relacionado con el sector.

Para finalizar el trabajo mostramos ejemplos palpables y reales de aplicaciones del plan de sustentabilidad, cómo impacta en el entorno y los beneficios tanto para las empresas como para las personas involucradas.

CAPÍTULO I

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Sumario: 1- Introducción; 2- Definición RSE; 2.a) Ejes que completan a la definición; 2. b) Otras definiciones.; 3- Contexto en el que nace la RSE; 4- Nuevo Paradigma; 5- Sustentabilidad; 5.a) Ámbitos del desarrollo sostenible; 5.b) Desarrollo técnico y desarrollo humano.

1- Introducción

Una función contemporánea clave de los gerentes es la aplicación de la responsabilidad social en su gestión, velando por las utilidades de la empresa, por el bienestar de los empleados y el cuidado del medioambiente en donde se desenvuelve. Decidir que tanto necesita una empresa ser socialmente responsables es un equilibrio entre la ética, lo moral y lo económico que los gerentes deben enfrentar día a día en la toma de sus decisiones.

Cuando hablamos de responsabilidad social hablamos de un término abstracto que abarca varios conceptos, entre ellos la obligación social y la responsabilidad social. La primera es el compromiso de la empresa con acciones sociales, desde el punto de vista legal, es decir solo hace lo que tiene que hacer y nada más, esta idea de alguna forma representa la visión clásica de responsabilidad social,

que tiene como fin maximizar utilidades, el principal defensor de este enfoque es el reconocido economista Milton Friedman que asegura que los gerentes sólo deben buscar maximizar las utilidades de los accionistas, cree que al dilapidar recursos en responsabilidad social los productos terminan siendo más caros para los consumidores.

Los otros dos conceptos, la responsabilidad social y la sensibilidad social reflejan la visión socioeconómica. La cual dice que la responsabilidad de los gerentes va más allá de solo maximizar utilidades y debe incluir protección y mejorar el bienestar de la sociedad. Se basa en la creencia que las empresas no son entes independientes sino que están interrelacionadas con el entorno que las rodea.

Sensibilidad social significa que la empresa se compromete con acciones sociales en respuesta a ciertas necesidades populares, los gerentes se guían por normas y valores sociales. Una organización socialmente responsable hace lo que hace con el convencimiento que es lo correcto.¹

A la responsabilidad social se la define como la intención de un negocio más allá de las obligaciones legales para hacer las cosas correctas y actuar en beneficio de la sociedad. Es decir se respeta y se cuida a las leyes y a los accionistas y añade un imperativo tipo para hacer aquellas cosas que hacen mejor a una sociedad y no la perjudican.

Un concepto que se mezcla con la responsabilidad social es la filantropía y la caridad, lo cual no es lo que se busca con la responsabilidad social, ya que es un acto carente de sentido y de futuro social.

Resumiendo la responsabilidad social tiene como concepto asociado la ética, como enfoque en los fines, el énfasis en la obligación y el marco temporal en el largo plazo. En cambio la sensibilidad social es pragmática, tiene un enfoque en los medios, pone énfasis en la sensibilidad y su marco temporal del corto y mediano plazo.

¹ MARTINEZ, Víctor, Administración de lo simple a lo complejo, Cap. 2, Pag 62, 1º Edicion, Editorial Pluma Digital, año 2016.

La obligación social y la filantropía no entran en este núcleo de ideas y conceptos y creemos que las empresas no deben actuar de esa manera.

2- Definición RSE

El Consejo Mundial de Desarrollo Sustentable la define como “el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”.

Hay varios conceptos importantes para destacar en esta definición, con lo cual vamos a proceder a analizar cada uno de ellos.

Uno es el de desarrollo económico sostenible, que corrige la antigua concepción y es superador del crecimiento puramente económico, y que solamente es uno de los pilares de lo que resulta ser de mayor trascendencia para la comunidad. Tal como se mencionó más arriba, suma las cuestiones ambientales y sociales en el presente y atendiendo, además, a los intereses de las generaciones futuras.

El otro concepto para resaltar es el de la calidad de vida. La empresa tiene una gran injerencia en la forma en que viven los individuos de una sociedad por el hecho de ser el proveedor de los bienes y servicios que consume y ser la principal fuente de trabajo en las economías urbanas modernas.

Si analizamos todas estas cuestiones, es sencillo detectar que ésta definición “acomoda” nuevamente el papel que le cabe a una empresa en el medio social, de modo que no sólo se sirva de él, sino que también sirva a él. Y por otra parte, provee parámetros para medir y controlar cuál es el grado de involucramiento, respeto y compromiso que sus directivos demuestran.

Todo esto se torna más significativo, en tanto la nuestra es cada vez más una sociedad organizacional, en el sentido de que los seres humanos nacen, viven, se educan, trabajan, se curan y se entretienen en organizaciones de las que dependen para satisfacer sus necesidades de toda índole.

Los principios de la RSE promueven una nueva cultura, desde la que se repara en la presencia de elementos nocivos y se cuestiona la distorsión de los valores en el mundo de la empresa, tales como la competencia a cualquier precio, el individualismo, la prevalencia exclusiva del éxito personal, la búsqueda obsesiva de los logros económicos como símbolos de estatus y prestigio, etc., y resalta la importancia del respeto por el otro, la solidaridad, la cooperación y la igualdad.

Cuando efectivamente responden a una toma de conciencia, y sobre todo son motorizadas desde la dirección, éstas distinciones éticas atraviesan toda la empresa, guían la acción de todos sus miembros y de los actores y grupos de interés que se relacionan con ella, puesto que de otra manera el acuerdo resultaría imposible. De esta manera influye sobre proveedores, clientes, consumidores finales, cámaras empresarias, asociaciones de consumidores, sindicatos, medios de comunicación, universidades, organizaciones no gubernamentales, organismos del Estado, etc.

Esta concepción no niega que la empresa tenga como objetivo obtener réditos materiales, ya que hace a la naturaleza de su actividad y es condición indispensable para su supervivencia. El dueño o los accionistas exponen al riesgo su capital, y es correcto que el esfuerzo deba ser compensado. Sin embargo, se instala la necesidad de articular los objetivos económicos con los de índole social y medio ambiental, logrando una rentabilidad razonable y manteniendo una relación armoniosa con la sociedad en la que, y gracias a la cual, opera, ya que sería ilógico pensar que una empresa puede funcionar sin trabajadores, sin clientes, sin proveedores y sin entes que regulen las relaciones comerciales.

2. a) Ejes que completan a la definición de RSE

Este replanteo del papel de los hombres y mujeres de empresa se materializa en diferentes ejes que completan la definición de RSE. De acuerdo con Bernardo Kliksberg, los mismos son²:

- Trato correcto a su personal, contemplando el equilibrio entre la vida familiar y la laboral, la motivación y satisfacción laboral, el progreso profesional y personal, la retribución justa, la capacitación y el entrenamiento, como así también el buen clima de trabajo y el bienestar de todo el equipo. Esto significa que este mal llamado “recurso humano” (que no lo es, dado que no se trata de un objeto ni una cosa), también es considerado en su peligro de agotamiento, destrucción y extinción. Y por esa razón, tomado el trabajador como una criatura de la naturaleza que es captada para producir, debe pensarse en su retorno para la vida de relación, mejorado, fortalecido, con mejores perspectivas para desempeñar todos sus roles. Si pensamos en lo que habitualmente ocurre en el ámbito laboral, nos damos cuenta que la presión enfermante, la sobreocupación obligada y los sistemas de explotación, provocan un efecto diametralmente opuesto.

- Asimismo, es interesante aclarar en este punto sobre las externalidades positivas que producen las acciones socialmente responsables, distinguiéndolas de las que son simplemente acciones empresarias. Las acciones socialmente responsables son aquéllas para las cuales el resultado de la acción o el beneficio que la comunidad obtiene, es mayor al beneficio que obtiene la empresa.

- La RSE, en este punto, plantea que la formación brindada sea útil para el enriquecimiento personal, la empleabilidad de los trabajadores y promueva su desarrollo intelectual, más allá de lo que aporte en forma directa a la empresa. De igual manera, la formación puede extenderse hacia las familias de los miembros de la organización.

- Trato limpio con el consumidor, que involucra brindar información transparente y completa, ofrecer al mercado productos saludables, con precios razonables y que no dañen el medio ambiente. En este sentido es importante destacar

² KLIKSBERG, Bernardo, Más ética, más desarrollo, TEMAS Grupo Editorial, 19na edición (Buenos Aires, 2009), págs. 236-241, citado por CAMMAROTA, Estela y BERENBLUM, Daniel, op. cit.

la relevancia del consumo responsable, que se refiere a la necesidad de que el consumidor aporte una mirada crítica y selectiva, de modo de rechazar todo lo que provenga de empresas que no cumplan con estos parámetros. Además implica identificar si realmente es necesario o no lo que vamos a comprar, las maneras que tenemos de satisfacer nuestras necesidades, y esa satisfacción se realiza o no a través del mercado.

- También debería agregarse que el trato limpio condena toda maniobra comercial que se realice respecto a la manipulación de las existencias de mercadería, generando, por ejemplo, la destrucción del excedente para elevar su precio; o bien la explotación de circunstancias difíciles, como catástrofes, emergencias o gran distancia a los centros proveedores, sobre todo cuando se trata de artículos de primera necesidad o medicinas.

- Cuidado del ambiente, incluyendo la toma de conciencia de la situación del cambio climático y la contaminación ambiental, la necesidad de un uso mesurado de los recursos escasos como el agua, los combustibles o la energía eléctrica, etc. Las empresas responsables desarrollan estudios para transformar sus procesos productivos y utilizar los recursos de una forma más conveniente y eficiente, e instruyen a sus miembros para que también lo hagan en su vida cotidiana.

- En este sentido, la empresa debe devolver al medio en el que se instala, como pago por el uso de esa porción de planeta, lo mismo que utiliza en iguales o mejores condiciones, cumpliendo con el compromiso contraído respecto de las futuras generaciones. Si bien este propósito es difícil de cumplir para el caso de elementos que son agotables, el deber se centra en que repare, reemplace, reproduzca lo que utiliza o destruye.

- Coherencia en la aplicación de su código de ética. Cuando existe divorcio entre la declaración y la acción, y se dice una cosa y se hace otra en la práctica, nos encontramos frente a un doble discurso. Este desvío de la ética enunciada, que debe evitarse, se observa con frecuencia en el comportamiento de empresas de nivel internacional que, perteneciendo al llamado primer mundo,

expresan y aplican principios en la casa matriz de su país de origen, que luego violan en las subsidiarias de otros periféricos.

- Compromiso de la empresa con las grandes causas de interés público, como son la situación alimentaria y habitacional de la población, la educación, la salud, etc., debiendo involucrarse activamente para solucionar, o al menos paliar, los graves problemas de la sociedad, tales como la pobreza y la exclusión social, con todas sus consecuencias nocivas para la gente.

En síntesis, puede observarse que la RSE recorre en su caracterización los tres pilares a los que alude el desarrollo sustentable, puesto que incluye elementos de tipo económico, social y ambiental, y obra de buen indicador de las intenciones de una empresa³. Interrogando según estos ejes, puede obtenerse un excelente reflejo de lo que es y lo que proyecta ser una compañía.

La RSE impulsa así, por medio de sus prácticas, la mejora de la calidad de vida de la gente a partir de relaciones laborales y comerciales transparentes, de ganancia mutua, y la intervención social directa sobre la realidad de diversos públicos vulnerables o con necesidades insatisfechas, a fin de aportar a su transformación.

De acuerdo con esto, el merecido retorno que las empresas percibirían, consistiría en no sólo recibir mayor riqueza, derivada de la mejor aceptación de sus productos y servicios y la mayor fidelización de sus clientes, sino en procurarse para sí mismas un entorno más sano y pacífico, con mayor seguridad, con vida útil más prolongada y recursos disponibles y limpios. La RSE tiene la característica de funcionar como un boomerang, que vuelve con ímpetu al que lo lanza⁴.

2. b) Otras definiciones de Responsabilidad Social Empresarial. ⁵

³ CAMMAROTA, Estela y BERENBLUM, Daniel, *op. cit.*

⁴ *Ibíd.*

⁵ Consulta en Internet: www.eumed.net/libros-gratis/2008c/436/Concepto%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial.htm

La Responsabilidad Social Empresarial renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés, *stakeholders*, son el centro de atención esencial para la gestión.

A través de la expresión de las ideas e identificación de los elementos conceptuales de la RSE, se propone una definición precisa del concepto y se establece una clara diferenciación con otros términos relacionados con la RSE, frecuentemente utilizados de manera no apropiada, como por ejemplo: acción social, reputación corporativa, ética empresarial, marketing con causa social, sostenibilidad, entre otros.

La Responsabilidad Social Empresarial ha sido definida desde diversos ámbitos de modos muy distintos. A pesar de esta diversidad conceptual, en casi todos los enfoques es posible encontrar un fondo común que ha permitido llegar a un cierto consenso sobre el concepto de RSE.

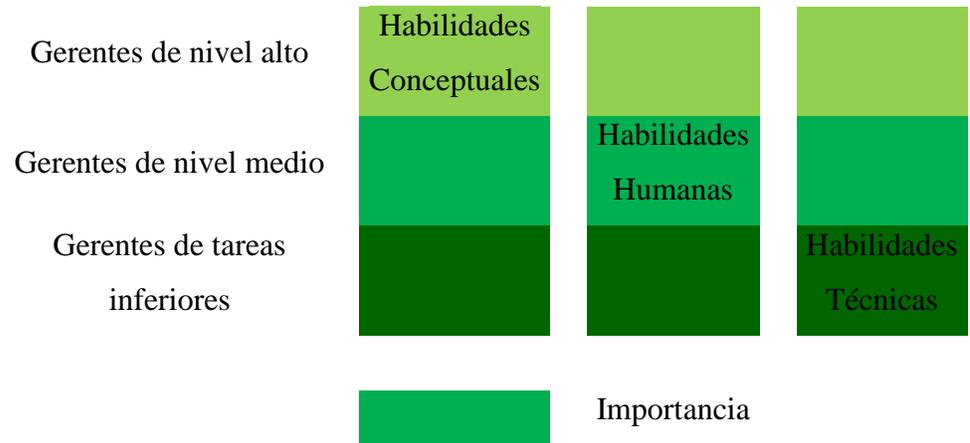
Una de las definiciones más conocidas es la de la Comisión Europea: “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”.⁶

Otro concepto muy relacionado a la responsabilidad social es la administración verde, es decir las organizaciones deben maximizar beneficios pero cuidando a la sociedad que los rodea y su medio ambiente. Cada día los gerentes están más interesados en la administración verde: ¿que necesitan los gerentes para ser verdes?

Cuando decimos que tienen poca sensibilidad adoptan un enfoque legal, es decir un verde claro; a medida que aumentan sus intereses al medio ambiente toman

⁶ Libro Verde: “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”.

enfoques de mercado y de partes interesadas y cuando tienen mucho interés decimos que tienen un enfoque verde oscuro, es decir un enfoque activista.⁷



Fuente: ROBBINS y COULTER, Introducción a la Administración y a las Organizaciones, Capítulo 1.

El primer enfoque es hacer lo que pide la ley, el segundo enfoque responde las necesidades y preferencias ambientales de los clientes, en el tercer enfoque la empresa trabaja para satisfacer necesidades y preferencias de más de una parte interesada.

Una forma de evaluar el accionar de la administración verde es a través de las normas ISO o de las normas GRI (*global reporting initiative*).

Tanto la responsabilidad social como la sensibilidad social y la administración verde están enmarcadas en el comportamiento ético de los gerentes, que son el conjunto de principios, valores y creencias que definen las buenas y malas decisiones y los comportamientos.

Los principales factores que determinan el comportamiento ético son:⁸

- 1- Etapa de desarrollo moral
- 2- Características individuales

⁷ ROBBINS y COULTER, Introducción a la Administración y a las Organizaciones, (México 2010), pág. 11.

⁸ ROBBINS y COULTER, Op. Cit.

- 3- Variables estructurales
- 4- Cultura de la organización
- 5- Intensidad del problema

Los comportamientos éticos se pueden fomentar desde la gerencia de varias maneras:

- 1- Selección de empleados
- 2- Códigos de ética normas de decisión
- 3- Liderazgo de la alta gerencia
- 4- Objetivos de trabajo y evaluación de desempeño
- 5- Capacitación en ética
- 6- Auditoras sociales independientes
- 7- Mecanismos de protección acordes a decisiones éticas

Estas definiciones permiten conformar una idea clara de lo que es la RSE. Sin embargo, hay que advertir de que, la RSE, es concepto dinámico y en desarrollo, por lo que es preciso caracterizarlo con algunas claves para comprender mejor su verdadera dimensión. Así, la RSE es:

- Integral, es decir, abarca a un conjunto complejo de dimensiones de la empresa.
- Gradual, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir.
- Proporcional, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su correspondiente poder o capacidad de influencia en el mercado.

De esta manera el entorno social, económico, jurídico e institucional condiciona la actividad de las empresas, que ven como alteraciones del mismo pueden producir modificaciones en sus cualidades esenciales, en sus objetivos y en las expectativas y demandas a cubrir de los distintos grupos de interés. Entre los

rasgos del entorno que influyen con mayor intensidad en el desarrollo de la RSE se encuentran los siguientes:⁹

- Globalización.
- Desarrollo de la sociedad civil.
- Demandas surgidas por diversos problemas sociales, económicos (como los mencionados escándalos empresariales) y medioambientales.
- Nuevas formas de organización del trabajo.
- Pérdida de peso del sector público e incremento de la influencia de las empresas.
- Globalización.
- Desarrollo de la sociedad civil.
- Demandas surgidas por diversos problemas sociales, económicos (como los mencionados escándalos empresariales) y medioambientales.
- Nuevas formas de organización del trabajo.
- Pérdida de peso del sector público e incremento de la influencia de las empresas.
- Protagonismo e impulso de las organizaciones supranacionales.
- El modelo de creación de valor de las organizaciones.
- La innovación tecnológica, especialmente la aparición de Internet como red universal de telecomunicaciones.

Este entorno ha llevado a grandes compañías y algunos sectores a introducir ya en sus prácticas comerciales y de gestión aspectos de la RSE como consecuencia de:

- Compromisos voluntarios y autorregulación sobre aspectos medioambientales y sociales específicos de determinados sectores como el de la energía y la industria papelera, entre otros, estableciéndose en ocasiones como mecanismos de barrera de entrada.

⁹ Consulta en Internet: www.eumed.net/libros-gratis/2008c/436/Concepto%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial.htm

- Condiciones sobre certificaciones y otros aspectos impuestos por grandes corporaciones a su cadena de proveedores.
- Normas y regulaciones desarrolladas por organismos públicos.

3- Contexto en el cual surge la Responsabilidad Social Empresaria

A finales del siglo XX, la situación social, política y económica estaba marcada por la preponderancia del Neoliberalismo¹⁰, una corriente que pone su énfasis en políticas económicas de carácter tecnocrático y macroeconómico que pretende reducir al mínimo la intervención del Estado en cuestiones de índole social y económico, defendiendo el libre mercado capitalista como mejor garante del equilibrio institucional y el crecimiento económico de un país¹¹. El **neoliberalismo** propende que se deje en manos de los particulares, actividades que antes realizaba el Estado; es así, que en esa dinámica, se privatizan empresas públicas, se abren las fronteras para mercancías, capitales y flujos financieros, y se reduce el tamaño del Estado. Las políticas macroeconómicas recomendadas por teóricos o ideólogos neoliberales (en principio recomendaciones a países tanto industrializados como en desarrollo) incluyen¹²:

- Políticas monetarias restrictivas: Aumentar tasas de interés o reducir la oferta del dinero. Con ello disminuye la inflación y se reduce el riesgo de una devaluación. No obstante con ello se inhibe el crecimiento económico ya que se disminuye el flujo de exportaciones y se perpetúa el nivel de deuda interna y externa denominada en monedas extranjeras. Asimismo, se evitan los llamados ciclos del mercado.

¹⁰ CAMMAROTA, Estela y BERENBLUM, Daniel, Responsabilidad Social Empresarial y Gerencia Social: Partícipes necesarios para el desarrollo humano, Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA (Buenos Aires, 2010), *passim*.

¹¹ Consultas de Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Neoliberalismo>, (18 /08/2011).

¹² INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA, Curso: Características de las diferentes teorías económicas, Cátedra de Introducción a la Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, Apuntes de clases (Tucumán, 2006).

- Políticas fiscales restrictivas: Aumentar los impuestos sobre el consumo y reducir los impuestos sobre la producción y la renta; eliminar regímenes especiales; disminuir el gasto público. Con ello se supone que se incentiva la inversión, se sanean las finanzas públicas y se fortalece la efectividad del Estado. No obstante no se distingue entre los niveles de ingreso de los contribuyentes, donde unos pueden pagar más impuestos que otros, y se grava a las mayorías mientras que se exime a las minorías, deprimiéndose así la demanda, si bien se busca apoyar la oferta buscando el bienestar de toda la sociedad. Tampoco se reconoce que el gasto público es necesario, tanto para el crecimiento como para el desarrollo; para la protección de sectores vulnerables de la economía y la población; y para la estabilidad social y económica en general.

- Liberalización: Tanto la liberalización para el comercio como para las inversiones, se supone que incentivan tanto el crecimiento como la distribución de la riqueza al permitir:

- una participación más amplia de agentes en el mercado (sin monopolios u oligopolios),
- la generación de economías de escala (mayor productividad),
- el aprovechamiento de ventajas competitivas relativas (mano de obra barata o potentes infraestructuras, por ejemplo),
- el abaratamiento de bienes y servicios (al reducirse costos de transportación y del proteccionismo), y
- el aumento en los niveles de consumo y el bienestar derivado de ello (en general aumento de la oferta y la demanda en un contexto de “libre” mercado, con situaciones de equilibrio y utilidades marginales).

- Privatización: Se considera que los agentes privados tienden a ser más productivos y eficientes que los públicos y que el Estado debe adelgazarse para ser más eficiente y permitir que el sector privado sea el encargado de la generación de riqueza.

- Desregulación: Se considera que demasiadas reglas y leyes inhiben la actividad económica y que su reducción a un mínimo necesario (sobre todo la garantización del régimen de propiedad y de la seguridad) propician un mayor dinamismo de los agentes económicos.

Como una política alternativa al neoliberalismo, durante el año 1990, y como consecuencia del Consenso de Washington¹³, se lanzan una serie de medidas tendientes a lograr un mayor crecimiento económico, que estaba pensado para América Latina pero que después se convirtió en un manifiesto de aceptación general. Las diez medidas que se proponían, eran¹⁴:

1. Disciplina fiscal
2. Reordenamiento de las prioridades del gasto público
3. Reforma Impositiva
4. Liberalización de los tipos de interés
5. Un tipo de cambio competitivo
6. Liberalización del comercio internacional (*trade liberalization*)
7. Liberalización de la entrada de inversiones extranjeras directas
8. Privatización
9. Desregulación
10. Derechos de propiedad

Es decir, que el sector privado adquiere un mayor protagonismo en la cuestión pública. Con esto también nace la “Teoría del Derrame”, que expresa que el crecimiento económico va a ser tal que los resultados van a desbordar, como el agua de un vaso, y van a alcanzar a los sectores menos beneficiados o pobres.

Todas éstas medidas, crean un contexto empresarial que tenía las siguientes características, y en el cual surge la RSE¹⁵:

¹³CAMMAROTA, Estela y BERENBLUM, Daniel, *op. cit.*

¹⁴Consulta de Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Consenso_de_Washington, (18/08/2011).

¹⁵CAMMAROTA, Estela y BERENBLUM, Daniel, *op. cit.*

- Desigualdad social y concentración de la riqueza: predominaban las clases económicas de los grandes terratenientes y dueños de empresas, y aquellas de personas que ocupaban cargos de alta dirección, que concentraban la riqueza de la sociedad en sus manos, descuidando el bienestar económico, educacional, de salud y social de sus empleados y colaboradores.
- Cadena de valor mundial: a partir del inicio de la comercialización externa, muchos eslabones de la cadena de valor, de una misma empresa, comenzaron a gestionarse en diferentes puntos del mundo, lo que llevó en muchos casos a que cada uno se preocupe por la gestión de su eslabón. Bajo éstas circunstancias, productos de primera necesidad, resultaban inalcanzables para determinados sectores de la población mundial. El modelo de cadena de valor de las empresas, fue presentado por Michael Porter; modelo que luego fue adaptado al contexto mundial¹⁶.



- Tercerización extrema: con la explosión de los avances en los medios de transporte, la tercerización de algunos procesos productivos tuvo un crecimiento extremo, ya que las empresas, a fin de disminuir sus costos y aumentar su rentabilidad, buscaban mano de obra barata en países subdesarrollados (trabajo de

¹⁶ TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN, Curso: Cadena de Valor de Porter, sus implicancias, Cátedra de Teoría de la Organización de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, Apuntes de clases (Tucumán, 2011).

mujeres y niños, trabajo en negro, explotación, etc.) para la realización de los mismos.

- Relaciones humanas y laborales mediadas por la tecnología: con el auge de la tecnología, mucha mano de obra comenzó a sustituirse por maquinarias que realizan el trabajo en menor tiempo, con mayor calidad, a mayores volúmenes e incluso sin parar. Esto provocó un aumento en las tasas de desocupación a nivel mundial, a pesar de que las compañías comenzaron a operar en economías de escala (disminución del costo medio como consecuencia del aumento de la producción).

- Informalidad laboral: muchos trabajadores que se vieron afectados por los avances tecnológicos, y ante la desesperación por satisfacer sus necesidades básicas, comenzaron a prestar sus servicios a las empresas como contrapartida de un salario escaso. Esto representó una gran oportunidad para las firmas que incorporaron personal a bajo costo y fuera de las exigencias legales.

- Explotación y trabajo infantil.

- Deterioro del medioambiente por acción del hombre: el consumo de recursos naturales perjudicó en gran medida las condiciones medioambientales, ya que aumentó la contaminación del suelo, el agua, el aire, la destrucción de la capa de ozono y el consumo excesivo de los recursos no renovables.

- Mensajes que desalientan la solidaridad y la cooperación: hubo una explosión en priorizar los intereses individuales por encima de los intereses o del bienestar social.

- Casos notorios de irresponsabilidad social (como por ejemplo, el caso Enron): donde la ética pasó a ser un simple discurso y no una práctica habitual de quienes dirigen las grandes compañías, ocasionando en muchos casos, la quiebras de las mismas. Esto trajo como consecuencia el aumento del desempleo, disminución de los ingresos en las clases trabajadoras y su consecuente movilidad social descendente.

Ante esta realidad que parecía desoladora y que comprometía aún más las posibilidades de crecimiento económico y social, se comienzan a dar

cuestionamientos y planteos sobre las políticas llevadas a cabo hasta ese momento. Las empresas comienzan reflexionando sobre los valores y los comportamientos, tanto dentro como fuera de las mismas; los ideólogos y los economistas comienzan a cuestionar la propuesta del “Consenso de Washington” y de la “Teoría del Derrame”, hasta que finalmente aparecen las nuevas concepciones sobre el desarrollo: Desarrollo Humano Sostenible. Y con esto, se inicia la Responsabilidad Social Empresaria¹⁷.

4- Hacia un nuevo paradigma

La idea de responsabilidad social de la empresa privada (RSE) avanza aceleradamente en el mundo y en Iberoamérica. Hay quienes la ven como una nueva moda gerencial, que se hará obsoleta prontamente como ha sucedido con otras. Hay quienes la interpretan como un ejercicio actualizado de relaciones públicas. Los datos parecen desmentir ambas visiones. En primer lugar muestran una tendencia en ascenso vigoroso, ya 2900 empresas de 90 países han suscrito el Pacto Global lanzado por la ONU comprometiéndose a cumplir con los 10 principios de derechos humanos, laborales, medioambientales y anticorrupción que comprende; 160 empresas líderes mundiales han fundado el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible que promueve el compromiso de las empresas con la sociedad; crecen y se expanden organizaciones empresariales creadas para similares fines como la “*Business round table*” de Estados Unidos, “*Business in the Community*” de Inglaterra, el Instituto Ethos en el Brasil, y muchas otras más¹⁸.

En realidad la RSE es parte de un proceso de evolución de la concepción misma de la empresa privada en las últimas décadas. Este proceso está movilizado por poderosas demandas sociales. Las mismas parten del reconocimiento de que la empresa privada es un motor esencial de la economía, y que sus actividades deben ser

¹⁷ CAMMAROTA, Estela y BERENBLUM, Daniel, op. cit.

¹⁸ PROGRAMA AMARTYA SEN, op. cit., págs. 32 - 34

promovidas y facilitadas pero que, justamente por eso, por su enorme incidencia en la vida de los ciudadanos, tiene que ser considerada como una institución social con responsabilidades calificadas, y debe auto-considerarse de este modo.

Quienes empujan en esta dirección son actores claves para las empresas y los países. En primer lugar los inversores demandan RSE¹⁹. Desde Enron en adelante hay en Estados Unidos, y en otras economías una gran “brecha de confianza”. Los ejecutivos de ésta empresa generaron una quiebra fraudulenta de 60.000 millones de dólares, causando gravísimos perjuicios a millones de inversionistas, e hicieron perder 2.000 millones de fondos jubilatorios a sus 20.000 empleados. En juicio ejemplar, la justicia termina de considerar culpables al presidente y al gerente general del Grupo, y antes lo hizo con 28 ejecutivos. Los inversionistas apoyados por la opinión pública exigen mundialmente una revolución en el gobierno empresarial, con transparencia, mayor participación del accionariado masivo, regulaciones detalladas y efectivas, y una limitación de la elevación de ingresos de los altos ejecutivos. Sin ello está en riesgo la confianza, base del sistema económico.

En segundo lugar, los consumidores piden RSE²⁰. Exigen productos de buena calidad, saludables, precios justos, y se muestran en las encuestas dispuestos a premiar o castigar a las empresas en el mercado según sus niveles de RSE. El Instituto Akatu de Consumo Consciente en el Brasil, está tratando de difundir la idea de que una de las dimensiones del ejercicio de la ciudadanía es el consumo. Pone a disposición de los consumidores información sobre la RSE de las empresas para que cuando compren lo hagan de modo consciente, consultando previamente esa información.

Existe un rol decisivo y es el de la opinión pública²¹. Estas fuerzas, y la acción de empresarios de punta con alta preocupación social, han impulsado una evolución rápida de la idea de RSE.

¹⁹ KLIKSBERG, Bernardo, *op. cit.*, pág. 3.

²⁰ *Ibidem.*

²¹ KLIKSBERG, Bernardo, *RSE y Trabajo decente para la Argentina*, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (Buenos Aires, 2009), págs. 178-179.

Podrían esquemáticamente identificarse varias etapas en este proceso, y ubicarse en cada país en qué etapa están la mayoría de sus empresas. La primera fue la etapa en que dominaba la idea de que la empresa tiene como única obligación generar beneficios a sus accionistas. Esto habla a las claras de un enfoque meramente económico que choca de frente con las nuevas y generalizadas demandas sociales. Debe generar beneficios pero preocupándose -como lo señala el Consejo Mundial de Desarrollo Sostenible- “por los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida”.

De allí se pasó a la filantropía empresarial, con donaciones en aumento a unas ramas variadas de actividades, en muchos, culturales y educativas. Esos aportes (monetarios y en especie, sin involucramiento activo) son sin duda valiosos, pero las demandas sociales piden mucho más que eso. Se espera que la empresa además de aportar dinero, ayude a grandes causas de interés público con su denso caudal de alta gerencia, tecnologías de punta, canales de distribución, conocimientos financieros a fin de generar una mayor conciencia de los problemas sociales, de los cuáles las empresas se deben hacer cargo.

En la nueva y actual etapa, la de la RSE, se pide a las empresas: buen gobierno corporativo, buena relación con su personal, juego limpio con el consumidor, preservación del medio ambiente pero, junto a ello, compromiso social efectivo. Nacen así una multiplicidad de objetivos empresariales, parte de las estrategias de cada firma, que hacen hincapié en la gestión de impactos en el entorno, es decir que no son acciones aisladas sino que están en el núcleo de la cuestión empresaria, insertas en la cultura, en su forma de hacer negocios²².

Un último pedido es el de que las empresas globales de países desarrollados ejerzan “un liderazgo global responsable” y practiquen en sus inversiones en países en desarrollo, el mismo código de buen comportamiento que aplican en sus exigentes medios nacionales²³.

²²KLIKSBERG, Bernardo, op. cit.

²³Ibíd.

Las empresas de punta están ingresando rápidamente en el terreno del compromiso social efectivo. Las iniciativas se suceden. Por ejemplo, IBM termina de preparar y poner a disposición de las instituciones públicas de salud un sofisticado software para ayudarlas a predecir con más exactitud y prepararse para la gripe aviar y otras enfermedades infecciosas. Es el primer producto de la “iniciativa de epidemias globales” que ha suscrito con la Organización Mundial de la Salud, y 20 instituciones públicas de salud. Google está preparando iniciativas para entregar masivamente computadoras a niños en África. Cisco está entrenando en el uso de internet en los países menos desarrollados. El Grupo Santander ha realizado un gran y reconocido esfuerzo en fortalecer la educación superior a distancia en Latinoamérica²⁴.

Sin embargo, a pesar de los avances, la fijación en las viejas visiones o la actitud de que la cuestión es simular que se hace RSE mientras la supuesta “moda” pasa, siguen vigentes. En el caso de Latinoamérica hay importantes esfuerzos en marcha (como los que está liderando la Fundación Carolina -institución pionera en tantos campos), pero también resistencias significativas. Los costes son altos. Las empresas atrasadas en RSE lo pagarán cada vez con menos competitividad, baja productividad del personal y rechazo de consumidores e inversionistas.

Un frente clave es el de la educación en RSE. Se deben abrir en la región iniciativas sistemáticas de formación para los empresarios actuales y para las nuevas generaciones que se forman en las escuelas de administración, economía, ingeniería y otras.

En definitiva, Responsabilidad Social Empresaria es una forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, para el establecimiento de metas empresarias que impulsen el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando los recursos

²⁴ KLIKSBERG, Bernardo, Hacia una gerencia social eficiente, Cátedra Honoraria Bernardo Kliksberg de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA (Buenos Aires, 2009), pág. 27.

ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo una reducción de las desigualdades sociales.²⁵



5- Desarrollo sustentable o sostenible

Exactamente, ¿qué se supone que se sostiene en el desarrollo sustentable? Para ésta pregunta se han planteado dos respuestas:

- La utilidad debe ser sostenida. Esto es: la utilidad de las futuras generaciones no debe ser declinante. El futuro debería ser al menos tan bueno como el presente, en términos de su utilidad o de la felicidad que se experimente. La utilidad aquí se refiere a la utilidad per cápita de los miembros de una generación²⁶.
- El flujo total debe ser sostenido. Esto es: el flujo físico desde las fuentes naturales, a través de la economía y de vuelta a los sumideros naturales, no debe ser declinante. Más exactamente, la capacidad del ecosistema de sustentar esos flujos, no debe disminuir. El capital natural, entendido como la capacidad del ecosistema para suministrar tanto un flujo de recursos naturales como de servicios naturales, debe mantenerse intacto. El futuro será, al menos, tan bueno como el presente, en términos

²⁵ PROGRAMA AMARTYA SEN, *op. cit.*

²⁶DALY, Herman E., Desarrollo Sustentable: Definiciones, principios y políticas, Instituto Nacional de Tecnología Industrial (Buenos Aires, 2008), págs. 8-14.

de su acceso a los recursos biofísicos y a los servicios provistos por el ecosistema. El flujo total aquí se refiere a lo sucedido a toda la comunidad a lo largo de un cierto período de tiempo (es decir, al resultado de multiplicar el flujo total per cápita por la población)²⁷.

Llevar el concepto de flujo total a los fundamentos de la teoría económica, fuerza el reconocimiento que las leyes físicas imponen a la economía. Entre otras cosas, fuerza el reconocimiento de que “sustentable” no puede significar “para siempre”.

La sustentabilidad es una manera de sostener el valor de la longevidad y de la justicia entre generaciones, a la vez que se reconoce la mortalidad y los límites de toda cosa. El desarrollo sustentable no es una religión, aunque algunos parecen tratarla de esa manera. Ya que gran parte de los flujos intercambiados son recursos no renovables; la vida esperada de nuestra economía es mucho más corta que la del universo. La sustentabilidad en el sentido de la longevidad requiere basarse de manera creciente en la parte renovable del flujo total y una voluntad para compartir la parte no renovable entre muchas generaciones²⁸.

Dentro del concepto “sustentable”, podemos encontrar los siguientes elementos²⁹:

- Cohesividad: donde las fuerzas de atracción superan a las fuerzas de dispersión.
- Crecimiento: tanto a nivel económico, como político y social.
- Gobernabilidad: que es atender equilibradamente los intereses de todos los grupos que conforman la organización, empresa o institución.

Habiendo definido “sustentable” encaremos ahora el término “desarrollo”.

²⁷ Ibíd.

²⁸ Ibíd.

²⁹ BEREMBLUN, Daniel, Curso: Responsabilidad Social Empresarial, Capital Social y RSU, Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Apuntes de clases (Buenos Aires, 2011).

El desarrollo podría ser definido provechosamente como más utilidad por unidad de flujo total y el crecimiento como más flujo. Pero ya que la teoría económica vigente no tiene incorporado el concepto de flujo total, tendemos a definir el desarrollo simplemente como crecimiento del PBI, un índice de valor que superpone los efectos de cambios en el flujo y en la utilidad³⁰. La esperanza que el incremento vaya principalmente a los pobres o al menos derrame, se expresa frecuentemente como una condición adicional del desarrollo. Sin embargo, cualquier política seria de redistribución del PBI desde los ricos hacia los pobres es rechazada como “guerra de clases”, que es probable que disminuya el crecimiento del PBI. Además, cualquier recomposición del PBI, que vaya de los bienes privados hacia los bienes públicos (disponibles para todos, incluyendo los pobres) es habitualmente rechazada como una interferencia del gobierno en el mercado libre, aún cuando es bien conocido que el mercado libre no ha de producir bienes públicos³¹. Se nos asegura que una marea que sube eleva todos los botes, que los beneficios del crecimiento derramarán hacia los pobres. Se sostiene aún que la llave del desarrollo es el crecimiento agregado y la llave del crecimiento agregado se piensa normalmente que es la integración económica global; el libre comercio y la libre movilidad del capital. El desarrollo orientado a la exportación es considerado la única opción. La sustitución de importaciones no es ya mencionada, excepto para ser desacreditada de manera inmediata.

Dicho todo esto, podemos definir al desarrollo sustentable o sostenible como aquello que procura satisfacer las necesidades del presente, sin hipotecar las necesidades de las generaciones futuras. Para ello debemos encontrar un medio de solucionar los problemas sociales y medioambientales de hoy, y aprender a vivir de manera sostenible³².

5. a) Ámbitos del desarrollo sostenible

³⁰ DALY, Herman E., *op. cit.*,

³¹ *Ibidem.*

³² PROGRAMA AMARTYA SEN, *op. cit.*, pág. 32.

Como se menciona anteriormente, existen tres ámbitos que deben respetarse para poder lograr las condiciones donde el desarrollo sostenible sea la prioridad principal, tanto de las empresas como de la sociedad que la rodea. Es así, que éstos ámbitos son:

- Ecológico: respetando a los seres vivos, su ambiente, la distribución, su abundancia, y cómo esas propiedades son afectadas por la interacción entre los organismos y su ambiente. Además, hace referencia al cuidado de los recursos, tanto renovables como no renovables, a fin de evitar la disminución en los mismos y que las generaciones futuras no vean comprometida su calidad de vida³³.

- Social: que hace referencia a la interacción entre los diferentes actores de una sociedad (personas, sociedades, organizaciones, instituciones y empresas), buscando el común acuerdo entre éstos para incrementar los beneficios y la calidad de vida en conjunto³⁴. Es importante destacar que existe una diferencia entre las empresas, las organizaciones y las instituciones, ya que:

- Empresas: tienen un comportamiento básico que es finalista. Se crean para alcanzar objetivos que responden a los intereses de los grupos que las conforman.

- Organizaciones: son grupos humanos cuyo propósito prioritario es el respeto a ciertas pautas, condiciones, con un resultado final en un producto o servicio (existen acuerdos de base).

- Instituciones: son burocracias. Se desarrollan en el ámbito público. Es el lugar donde el poder es una relación significativa para explicar el comportamiento de los miembros de la institución³⁵.

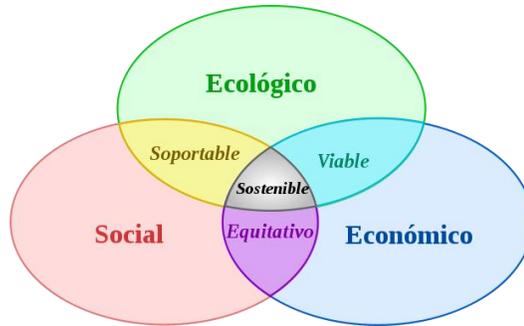
- Económico: dónde no se descuiden los objetivos individuales de las compañías para no poner en riesgo su crecimiento, como así también las metas

³³ Ibíd.

³⁴ Ibíd.

³⁵ ETKIN, Jorge, Curso: Capital Social, Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Apuntes de clases (Buenos Aires, 2011).

individuales de quiénes forman parte de las organizaciones en sus diferentes niveles. Pero eso sí, tomando los recaudos necesarios para evitar poner en tela de juicio la obtención y el logro de esas metas como consecuencias de políticas que vayan en contra de la ética en la economía³⁶.



Si combinamos estos tres ámbitos, podemos ver que existen diferentes estadios en los cuáles predominan características diferentes, y dónde interactúan las organizaciones de hoy. A saber:

- **Soportable:** es un estadio donde se combina el ámbito social y el ecológico, buscando un equilibrio entre el bienestar natural y el de la sociedad. Es aquí donde predominan las instituciones u organizaciones que tienen fines sociales más que de lucro, dónde constantemente están realizando acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de los individuos. Así tenemos el caso de Organizaciones no gubernamentales, como Greenpeace por ejemplo, que intentan proteger el medioambiente de los embates de aquellas empresas que son capaces de hacer cualquier cosa con tal de buscar su crecimiento económico, como las mineras o las plantas petroleras.

- **Viable:** en éste estadio se combina el ámbito ecológico con el ámbito económico. Todo proyecto o acción que intenta llevarse a cabo con el fin de satisfacer

³⁶ PROGRAMA AMARTYA SEN, *op. cit.*, pág. 33.

los intereses de las compañías, pero sin que perjudique la calidad de vida de las generaciones futuras, aún a costa de que no se tenga en mente un bienestar para la sociedad en la cual se encuentra inserta, presenta una aprobación parcial o resulta ser viable. Aquí, tenemos el caso de empresas de reciclaje, por ejemplo, que son fuente de ingresos para sus propietarios, a la vez que ayudan al mejoramiento del medioambiente reciclando los desechos o los desperdicios de recursos extraídos directamente de la naturaleza.

- **Equitativo:** aquí se combina el ámbito económico con el social, donde lo que se busca es principalmente la redistribución equitativa de los recursos económicos generados como consecuencia de la actividad que se desarrolla. Es en éste momento donde las empresas abonan a los trabajadores por el servicio que éstos brindan poniendo a disposición su fuerza de trabajo. Con éste resarcimiento, los trabajadores compran y consumen y los bienes que las organizaciones producen y que le son necesarios para tener una buena calidad de vida. En éste estadio, las organizaciones actúan como facilitadores de los productos, mientras que los trabajadores, como colaboradores en esa tarea de facilitar los bienes. Es así que aquí podemos encontrar una amplia gama de empresas, incluidas el Estado en sus diferentes niveles.



- **Sostenible:** que es el estadio óptimo, donde se combinan los tres ámbitos y donde se busca el crecimiento de las empresas y de la sociedad, sin comprometer la calidad de vida de las generaciones del futuro. Muchas empresas están volcándose

hacia ésta nueva filosofía, porque ven que son más apreciadas y pueden obtener mayores beneficios, siempre que puedan construir una imagen positiva de sus negocios y su compromiso con el medioambiente y la sociedad que las rodea.

5. b) Desarrollo técnico y Desarrollo humano

El concepto que fue usual durante muchos años era la idea de que el desarrollo tecno-científico, económico, basta para remolcar, como una locomotora, los vagones de todo el tren del desarrollo humano, es decir: libertad, democracia, autonomía, moralidad. Pero, lo que se ve hoy día, es que es un hecho que estos tipos de desarrollo han traído muchas veces subdesarrollos mentales, psíquicos y morales.

Es evidente que el problema fundamental es el desarrollo humano, que debe ser un concepto multidimensional. Hay un concepto promedio, el concepto enmendado del desarrollo únicamente técnico. Fue en cambio la idea del desarrollo sostenible, la que introdujo la idea del porvenir del planeta, del porvenir de los seres humanos, y también la necesidad de la salvaguardia vital de los humanos, que es una consideración ética³⁷.

Pero, debemos ver, ante todo eso que resulta del desarrollo técnico-económico. Muchas veces fue el individualismo, en el sentido de pérdida de las solidaridades tradicionales; el egocentrismo, que también destruye y olvida las solidaridades, y que se consagra únicamente a su propio interés; la pérdida de muchas aptitudes polivalentes del ser humano por la hiper-especialización de cada persona, la pérdida de muchas facultades por la adaptación y para enfrentar su destino.

Se puede decir también que un cierto tipo de alfabetización no consistió solamente en el hecho de enseñar el lenguaje, de enseñar cultura, sino se caracterizó también por el hecho de rechazar, de despreciar culturas orales milenarias, que no sólo tenían supersticiones, sino que también saberes y sabidurías.

³⁷ Ibíd., pág. 37.

En este desarrollo, tal como podemos verlo en los países llamados desarrollados (o más desarrollados), hay la disminución del sentido de la responsabilidad personal, y hay muchas más cuestiones contraproducentes, como lo decía hace treinta años Ivan Illich, en todos los sectores: la polución urbana, la burocratización de las actividades, la hiper-especialización de la medicina que olvida las personas, todos los defectos, y enfermedades de la vida cotidiana³⁸.

Observamos que la incapacidad profunda de estos tipos de desarrollo es que están basados únicamente en la cuantificación, el cálculo, y consideran el bienestar humano únicamente en términos cuantitativos y monetarizados³⁹. No se ven los problemas de las calidades de vida, y la calidad misma de la vida, que escapan a la cuantificación.

Podemos decir entonces que el desarrollo, en el sentido únicamente técnico y económico, provoca la agravación de las dos pobrezas – la pobreza material para tantos excluidos, y también una pobreza del alma y de la psiquis. Desarrollo humano significa entonces integración, la combinación, el diálogo permanente entre los procesos tecno-económicos y las afirmaciones del desarrollo humano, que contienen, en sí mismas, las ideas éticas de solidaridad y de responsabilidad⁴⁰. Es decir que hay que pensar de nuevo el desarrollo para humanizarlo. ¿Cómo integrar la ética? No se puede hacer una inyección de ética como se hace una inyección de vitaminas en un cuerpo enfermo. El problema de la ética es que debe encontrarse en el centro mismo de este desarrollo.

La cuestión de la técnica es muy bien conocida. La polivalencia de la técnica desde la prehistoria, donde la posibilidad de hacer instrumentos para el trabajo daba al mismo tiempo la posibilidad de hacer armas para matar. Pero hoy día el desarrollo de las máquinas, de la técnica, no es únicamente un desarrollo que tiene la posibilidad de domesticar las energías físicas y de la naturaleza al servicio de los humanos; es también un desarrollo que ha domesticado los humanos al servicio de las máquinas – es decir, a obedecer a la lógica de las máquinas, que es la hiper-especialización, la

³⁸ Ibidem.

³⁹ Ibidem, pág. 38.

⁴⁰ Ibidem.

cronometrización, y el mecanicismo o determinismo mecanicista. Hay hoy día en nuestras sociedades una mentalidad adaptada muy bien para controlar y para conocer las máquinas artificiales, pero que no sirve para controlar y para conocer los seres humanos⁴¹. Porque los conocimientos que se basan únicamente en la cuantificación y el cálculo no pueden conocer lo que significa la vida, es decir la pasión, el amor, el sufrimiento, todos los rasgos subjetivos de la Humanidad. La objetividad cuantitativa no conoce lo real, conoce sólo la parte superficial de lo real.

Si además vemos ciencia, técnica, economía y beneficios como los cuatro poderosos motores del porvenir humano⁴², hoy día vemos también que no hay tampoco la regulación económica necesaria, sobre todo en el mercado mundial actual que se ha desarrollado desde los años noventa. Hay la lógica de la rentabilidad, es una lógica que produce las poluciones tan comunes, y que constituyen un peligro para todo el planeta. La única gran profecía de Karl Marx fue la idea que la mercancía va a reemplazar todas las relaciones humanas⁴³. Hoy día no son únicamente las relaciones humanas, las relaciones biológicas también, porque los genes –la vida misma– se han convertido en mercancías, en algo que se puede vender; se puede hacer de los genes una propiedad privada.

Si vemos todos estos problemas, podemos decir que estamos en un Titanic planetario, con su «cuatrimotor» técnico, científico, económico y de beneficios, pero no controlado éticamente y políticamente⁴⁴. ¿Dónde encontrar posibilidades de estas regulaciones y controles éticos y políticos?

Por esto, se plantea la idea de las hélices de un helicóptero. La primera hélice –muy conocida– es la hélice que impulsó la mundialización comenzada a fines del siglo XV, con la conquista de América. Un proceso que continuó con la colonización, con la esclavitud, con la conquista, con el lucro. Es el fenómeno de la dominación. Y, al mismo tiempo, hay una segunda mundialización, que le es antagónica y también inseparable. La segunda mundialización empieza con

⁴¹ Ibídem.

⁴² Ibídem.

⁴³ Ibídem, pág. 39.

⁴⁴ Ibídem.

Bartolomé de Las Casas, quien afirmó que los indios de las Américas tenían una personalidad humana, cosa que era negada por los teólogos católicos españoles. Se continuó con Montaigne, que decía que otras civilizaciones aparte de la occidental tienen sus valores⁴⁵. Se continuó con las ideas nacidas en el mundo mismo de la opresión, que fue el Occidente europeo: ideas de las libertades personales; las ideas universalistas y humanistas, que llevaron a la abolición de la esclavitud; los procesos de promoción de los derechos de los hombres y mujeres; los procesos de descolonización; la difusión de la democracia; y hoy en día la conciencia ecológica, es decir, de una comunidad de destino humano y del planeta⁴⁶.

Esta segunda mundialización tiene en sí misma una fuerza, un motor de responsabilidad y de solidaridad. Es la conciencia también y el sentido de la comunidad de destino: comunidad de destino planetario –evidente–, pero también de continentes⁴⁷. No hay que subordinar más el desarrollo humano al desarrollo económico; debemos invertir esto y subordinar el desarrollo económico al desarrollo humano. Ese me parece es el papel ético fundamental. No debemos ser simples objetos en este Titanic sin piloto, sino que debemos cambiar y ser sujetos de la aventura humana.

⁴⁵ Ibídem, pág. 40.

⁴⁶ Ibídem.

⁴⁷ Ibídem.

CAPITULO II

SAN MIGUEL SA

Sumario: 1- Presentación e historia; 2- Valores y visión; 3- Distintas unidades de negocio; 4- Informes y balances; 5- Sustentabilidad como eje de operaciones.

1- San Miguel S.A y su historia⁴⁸

La historia de San Miguel surge en la década del 20 cuando la familia Mata huye de España y llega a suelos argentinos.

Allí empiezan con pequeños emprendimientos agropecuarios hasta que deciden mudarse a la ciudad donde abren una proveeduría en calle Juan B. Justo al 1100, esto les permite crecer y empezar a expandirse a otras latitudes tucumanas y comienzan con el negocio del limón, la primera gran finca es la del naranjo con 350 ha.

El negocio continuo en expansión hasta que en 1954 crearon San miguel SA. En 1962 compran el terreno en Lavalle al 4000 que se convierte en una industria

⁴⁸ Consulta en Internet: <http://www.sanmiguelglobal.com/nosotros/historia>

prospera, esta adquisición fue clave para el desarrollo de la industria citrícola de San Miguel SA.

En 1968 se compra una finca grande en Famaillá expandiendo de forma notable el cultivo de citrus.

En 1973 se realiza la primera exportación de fruta fresca a Polonia marcando un quiebre en las formas de hacer negocios, en 1978 se convierte en el primer exportador de fruta fresca del país.

En 1993 por problemas macro y microeconómicos sumados a problemas de salud de los directores de la familia se decide vender la empresa a un grupo inversor con sede en bs as, en 1997 ocurre otro hecho histórico, san miguel empieza a cotizar en bolsa.

En el año 2000 comienza con su expansión internacional arrendando una finca de limones en Uruguay, en 2003 se la adquiere en forma definitiva y en 2006 se cambia el grupo inversor y el directorio dándole una impronta internacional a la gestión, en 2008 sigue su expansión pero esta vez hacia Sudáfrica, que era en ese momento el primer exportador mundial de frutas frescas, en 2013 adquiere la planta industrial Venco, ese mismo año realiza la primera exportación de fruta fresca a EEUU desde su planta industrial en Uruguay, hoy luego de 60 años san miguel es una empresa frutihortícola productora, industrializadora y comercializadora convirtiéndose en líder en producción y exportación de fruta y derivados en argentina y el hemisferio sur.

“El conocimiento es la clave del éxito y la gran diferencia está en la gente; que con la pasión que encara al trabajo y su dedicación, cada día desarrollamos cosas nuevas que nos permiten acceder a mercados más competitivos, más desarrollados, más exigentes y ahí es donde conseguimos la diferencia con relación al resto del sector”.⁴⁹

⁴⁹ Consulta en Internet: <https://youtu.be/10I0ONdPiDY>, Video Institucional, CEO Romain Corneille.

2- Valores⁵⁰

- **Integridad:** Porque actúan de manera ética, con respeto y rectitud. Son transparentes, dignos de confianza, se hacen responsables y honran los compromisos asumidos.
- **Creación de valor:** Manejan los activos y recursos de la compañía como propios. Son emprendedores e innovadores, buscando oportunidades para hacer crecer a la empresa, con un pensamiento global e integrador. Aprenden de sus errores y desafían el *status quo* mejorando continuamente los procesos. Entregan resultados en forma eficiente y sostenible.
- **Orientación al cliente:** Están siempre predispuestos a servir y ayudar a sus clientes, sean internos o externos. Tratando de comprender y satisfacer sus necesidades, incluso las no expresadas y brindan soluciones. Ubican a los clientes y el mercado en un lugar prioritario: proyectando desde allí todas las iniciativas.
- **Espíritu de equipo:** Perseguir una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. Escuchando a otros para entender, y pedir ayuda. Promover la crítica constructiva y el *feedback*, animando al debate abierto y honesto. Tratar a cada persona, dentro y fuera de nuestra organización, con respeto, confianza y dignidad. Estimulan y valoran la diversidad.
- **Responsabilidad social y ambiental:** Cuidan el medioambiente, impulsan el crecimiento personal de quienes forman parte de su organización y favorecen el desarrollo de la comunidad en general. Consideran el respeto por la legislación y los derechos humanos como condiciones necesarias para el crecimiento sostenido.

Visión⁵¹

⁵⁰ Consulta en Internet: <http://www.sanmiguelglobal.com/nosotros/vision-y-valores>

Ser la compañía líder de fruta cítrica fresca del Hemisferio Sur y de alimentos frutihortícolas procesados con valor agregado. Sustentable a largo plazo y con mecanismos y procesos ejemplares en el sector.

3- Distribución y Unidades de Negocio

Actualmente opera en tres países: Argentina, Uruguay y Sudáfrica. Adquirió recientemente una empresa frutihortícola peruana gran productora de mandarinas.

En Argentina se cuenta con los siguientes datos e información relevante:⁵²

General

- Producción: 310.000 ton
- Exportación Fruta Fresca: 60.000 ton
- Capacidad de Molienda: 250.000 ton

Primer productor argentino de limón

- Producción Total: 30.000 ton
- Exportación Fruta Fresca: 14.000 ton
- Capacidad de **Molienda Novacore**: 50.000 ton
- Producción Total: 77.000 (60% prod. estratégicos)
- Capacidad de **Molienda Venco**: 100.000 ton
- Exportación Fruta Fresca: 72.000 ton

Plantaciones

⁵¹ Ibíd.

⁵² Consulta en Internet: www.sanmiguelglobal.com/sustentabilidad - Reporte de Sustentabilidad 2015

- Vivero propio
- 30 campos gestionados (propios y arrendados)
- 5.400 ha. En producción
- Asociaciones con productores citrícolas en todo el país
- 1.800.000 árboles plantados (promedio de edad: 16 años)
- Campos localizados en la mejor zona citrícola de Tucumán
- Fijos: 700 empleados
- Cosecha y empaque: 4.500 empleados

URUGUAY

- Producción Total: 30.000 ton
- Exportación Fruta Fresca: 14.000 ton
- Capacidad de Molienda Novacore: 50.000 ton
- Vivero propio
- Principal vivero de Uruguay (26 invernáculos)
- 12 campos gestionados (propios y arrendados)
- 1.200 has en producción
- Asociación con 8 productores estratégicos locales
- 750.000 árboles plantados (promedio 12 años)
- Localizados en 3 regiones (Salto-Paysandú-San José)
- 1 planta de empaque
- 1 planta de procesamiento industrial en Joint Venture

- Fijos: 200 empleados
- Cosecha y empaque: 700 empleados

SUDAFRICA

- Producción Total: 77.000 (60% prod. estratégicos)
- Exportación Fruta Fresca: 72.000 ton
- Capacidad de Molienda Venco: 100.000 ton
- 900 has en producción
- Asociación con 15 productores estratégicos
- 500.000 árboles plantados (promedio 8 años)
- 1 planta de empaque
- 1 planta de procesamiento industrial en Joint Venture
- Fijos: 200 empleados
- Cosecha y empaque: 600 empleados

4- Informes y Balances

Política de calidad corporativa⁵³

La Empresa tiene como objetivo consolidarse como la compañía multinacional líder en la producción, distribución y comercialización de fruta cítrica fresca y de alimentos frutihortícolas procesados con valor agregado del Hemisferio Sur.

⁵³ Consulta en Internet: www.sanmiguelglobal.com/nuestras-ventajas/politica-de-calidad-corporativa

Para alcanzar dicho objetivo y garantizar que pueda cumplir con las responsabilidades y obligaciones hacia sus clientes, gente, socios, proveedores, accionistas y hacia la sociedad, está comprometida con los siguientes ejes y objetivos de Calidad:

Liderazgo global

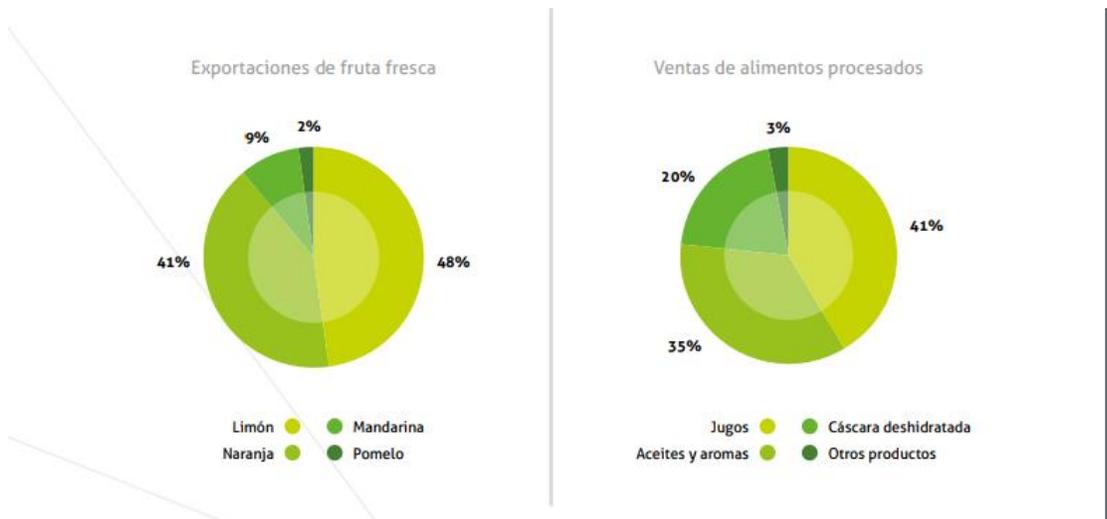
- Mantener consistentemente una cultura de calidad, con normas, procedimientos y estándares de clase internacional en todas las operaciones a nivel mundial, que constituyan como un referente para la industria con reconocimiento global.
- Impulsar un sistema de gestión integrado de la calidad, proporcionando los recursos necesarios, estableciendo objetivos e indicadores, comunicando efectivamente y basando las decisiones en mediciones confiables y datos concretos.
- Asistir a partir de su experiencia y conocimiento a los socios en distintos países, a través del Modelo de Colaboración San Miguel, para que accedan eficientemente al mercado global, siempre en un marco de consenso y respeto por su autonomía.
- Identificar, comprender y atender las necesidades y expectativas de sus clientes, midiendo sus percepciones para implementar las mejoras necesarias que les permitan aumentar su grado de satisfacción con cada acción, con cada proceso y con cada producto que les entregan.

Innovación y Conocimiento

- Promover la investigación y el desarrollo de variedades de productos, técnicas agrícolas, procesos productivos y de comercialización, adquiriendo y aplicando sistemáticamente un conocimiento diferencial del negocio.

- Asegurar la transferencia de conocimientos dentro de la organización, desarrollar proveedores y clientes, y establecer alianzas con socios estratégicos.
- Aumentar la motivación y las habilidades de su gente para agregar valor a sus clientes y negocios, a través de la formación y el desarrollo continuo.

La Empresa tiene dos unidades de negocios netamente diferenciadas, la producción y exportación de fruta fresca y el procesamiento de la fruta para la obtención de derivados:⁵⁴



También al cotizar en la bolsa de comercio de bs as se pueden encontrar sus estados contables de los últimos del 2013 al 2015:

⁵⁴ Consulta en Internet: www.sanmiguelglobal.com/sustentabilidad - Reporte de Sustentabilidad 2015

	2013	2014	2015
Ventas netas	1.203.801.463,0	1.680.327.603,0	2.316.411.776,0
Ingresos de la inversión financiera	1.021.518,5	3.081.875,6	2.690.791,2
Venta de activos	-8.648.425,0	-8.648.425,0	228.823,0
Pago a proveedores	1.050.206.539,1	1.345.433.151,4	978.480.575,4
Sueldos, jornales y cargas sociales	245.747.285,0	320.868.283,0	433.080.526,0
Pago a proveedores de capital	38.450.668,5	61.789.388,5	112.470.177,2
Inversión en bienes de uso y otros activos	49.319.773,0	83.862.658,0	266.865.331,0
Inversión en la comunidad	1.637.259,9	2.389.446,9	2.291.677,5
IMPUESTOS			
Impuesto a las ganancias	75.401.709,0	147.036.948,0	177.305.663,0
Impuestos directos	7.462.174,6	11.625.118,8	18.890.112,4
Impuestos tasas y contribuciones	3.156.736,9	5.918.714,1	4.119.917,5
EBITDA			
Ganancia neta del ejercicio	93.683.653,0	298.878.458,0	348.846.252,0
Capitalización total	1.906.231.400,0	2.371.662.155,0	4.177.371.122,0
Patrimonio neto	722.234.883,0	1.056.717.831,0	1.467.213.311,0
Préstamos No Corrientes	289.491.495,0	421.626.381,0	723.652.675,0
Préstamos Corrientes	382.816.326,0	179.007.563,0	816.032.568,0

5- Sustentabilidad como eje de todas las operaciones de San Miguel ⁵⁵



⁵⁵ Ibíd.

1. Vivero

Aquí se producen las plantas que luego son llevadas a las fincas. Reciben diversos cuidados: Injertación, selección genética, riego.

2. Fincas

Tras la adecuada preparación de suelos se procede a la plantación. En las fincas se realiza el tratamiento fitosanitario, la poda, el riego y la nutrición de las plantas, controlando su manejo sustentable hasta que la fruta está en condiciones de ser cosechada.

3. Cosecha

En cada etapa, se dan los procesos de inocuidad necesarios para mantener la calidad de la fruta. La cosecha se realiza de dos formas:

- i) Con alicate: Cuando el destino es su empaque de forma fresca, se despoja del árbol con alicate y se transporta en bins.
- ii) Manual: Cuando el destino es su procesamiento, la fruta se extrae con las manos sin ayuda de herramientas y se transporta tanto a granel como en bins.

4. Empaque de fruta fresca

Aquí la fruta recibe los tratamientos necesarios para asegurar su conservación hasta el destino final. La fruta es lavada, se limpia mediante cepillos y luego se clasifica por color tamaño y calidad.

Luego se empaqueta en cajas de diferentes presentaciones.

5. Alimentos Procesados

Los operarios descartan la fruta en mal estado y quitan piedras u otros objetos que puedan alterar el producto final.

Los cítricos pasan por el lavado de alta presión y luego son separados en distintos calibres.

La fruta se envía a las ralladoras, que extraen el aceite.

De las máquinas extractoras y sus procesos asociados se obtienen jugo, pulpa y cascara según las necesidades de cada cliente.

6. Logística

Los productos de San Miguel se envían a 200 clientes en 50 países.

CAPÍTULO III

PLAN DE SUSTENTABILIDAD

Sumario: 1- Políticas de sustentabilidad de San Miguel SA; 2- Contacto con Janet Romero: RRHH Tucumán - ; 3- Acciones realizadas en 2016 en base a los ODS.

1- Políticas de sustentabilidad

San Miguel SA entiende que el éxito perdurable de su organización debe alcanzarse y mantenerse a partir del desarrollo sustentable, en el que sus tres componentes: el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medioambiente, constituyen pilares interdependientes que se articulan y refuerzan mutuamente.

Para lograr el desarrollo sustentable, la empresa se compromete con los siguientes objetivos y acciones:⁵⁶

Desarrollo económico

- Establecer procesos eficientes, que respondan a los requerimientos de los clientes y a la estrategia comercial, para lograr una operación rentable.
- Promover la cultura de cero defectos.

⁵⁶ Consulta en Internet: www.sanmiguelglobal.com/sustentabilidad/politica-de-sustentabilidad

- Desarrollar programas de mejora continua, aplicando mejores prácticas y metodologías de clase mundial que aseguren la adaptabilidad de la operación ante cambios en los mercados y en los clientes, así como la permanente mejora de su eficiencia y competitividad a lo largo del tiempo.
- Promover el desarrollo de todos los proveedores, agregando valor a la operación.

Desarrollo Social

- Identificar, controlar, evaluar, corregir y prevenir todo riesgo derivado de las operaciones que en materia de seguridad y salubridad pueda afectar a los empleados, proveedores, contratistas o a la comunidad en general.
- Asegurar para los empleados y proveedores condiciones de trabajo justas y respetuosas de la dignidad humana.
- Realizar acciones que contribuyan con el desarrollo social y cultural, y con el bienestar general de las comunidades de influencia.

Protección del Medio Ambiente

- Identificar, monitorear, evaluar y corregir los riesgos ambientales derivados de toda operación, para conservar la biodiversidad del entorno, prevenir la contaminación y minimizar el impacto que pudieran causar todas las emisiones y descargas al aire, agua o suelo.
- Cumplir con todas las normativas y legislaciones aplicables vigentes.
- Realizar un uso racional y eficiente de los insumos, del agua y de la energía.
- Minimizar la generación y el impacto de los residuos aplicando activamente la cultura de cero desperdicios y los conceptos de reducción, reutilización, reciclado, simbiosis industrial (100% producto), producción más limpia y un manejo responsable de los residuos peligrosos.

- Mantener una comunicación transparente y abierta sobre asuntos ambientales con la comunidad, los organismos de regulación, los clientes y toda otra parte interesada.

“TODOS LOS INTEGRANTES DE SANMIGUEL SOMOS RESPONSABLES DE HONRAR ESTOS COMPROMISOS”.⁵⁷

2- Plan de Sustentabilidad de San Miguel SA en Tucumán

En el ámbito local, el plan de sustentabilidad de la compañía se basa en un programa corporativo y transversal a toda la organización, salvando las diferencias y particularidades de cada país, acorde a presupuesto, cultura y estructura disponible.

PILARES:⁵⁸

Los pilares sobre los que se basa el nuevo Plan de sustentabilidad son:

- Nutrición
- Vivienda
- Educación

Definir límites de acción / alcances del programa:

Los conceptos básicos del programa serán los mismos que se aplicaran en cada país, con las acciones y particularidades de cada lugar. Cada uno estará identificado por anexos, formularios e instrucciones. El plan de trabajo a desarrollar en los distintos puntos se basara en la situación actual y en un relevamiento previo de base, sobre el cual se apoyaran y harán proyecciones sobre las acciones a cumplir.

El programa se llevará a cabo en zonas e instituciones cercanas al radio de influencia de San Miguel, intentando expandir geográficamente a regiones aledañas.

⁵⁷ Ibíd.

⁵⁸ Entrevista a Janet Romero, Recursos humanos San Miguel SA – Tucumán.

OBJETIVOS:

- Tener un plan de trabajo 2017, más articulado y menos individualista, en el que se vean acciones conjuntas entre todos los socios estratégicos, para desarrollar durante el año.
- Tener un plan de trabajo alineado a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible con acciones, para lograr un planeta más equilibrado, más pacífico y con menos desigualdades, logrando un beneficio común actual con cimientos estructurados para el futuro.

3- Acciones realizadas⁵⁹

A continuación las acciones realizadas según los ODS durante el año 2016:

1. Fin de la Pobreza.

▪ Trabajo en conjunto con Banco de alimentos:

Donación de alimentos a escuelas apadrinadas.

Capacitaciones de cocina

Nuevas recetas con alimentos frescos de la Huerta.

Deshidratado de verduras.

⁵⁹ Consulta en Internet: www.sanmiguelglobal.com/sustentabilidad - Reporte de Sustentabilidad 2015



▪ Huertas escolares en las 7 escuelas apadrinadas:

Niños beneficiados: 1254 alumnos.

Kg Aproximados:

Lechuga: 40 kg

Zanahoria: 50 kg

Acelga: 60 kg

Cebolla: 30 kg

Arvejas: 25 kg

Verduras deshidratadas: 15kg

Huertas Familiares

Se identificaron 7 Familias que replicaron las huertas escolares en sus casas.

2. **Hambre Cero**

- Huerta escolares replicadas en casas de los alumnos.
- Programas de Nutrición.

Se dictaron 28 talleres de cocina en las 7 escuelas apadrinadas por San Miguel para las cocineras.

También se dictaron 7 talleres para padres y niños de las escuelas.

- Trabajo con Banco de alimentos.

3. **Salud y Bienestar**

- Nutrición escolar:

Concientización y cuidado del medio ambiente, los alimentos y el ecosistema.

- Festejos día del niño:

Colaboración a 30 instituciones y barrios, donde se colaboró con 558 Niños con alimentos y juguetes.

- Erradicación del Trabajo infantil:

Participación mesa panel para la erradicación del trabajo Infantil.

Stand para la erradicación del trabajo infantil: Aproximadamente de 200 personas en peatonal.

Campaña en fincas con Chalecos informativos: Llegaron a 1750 colaboradores.

4. **Educación de Calidad**

- Programa Cre- ser en 7 escuelas.

San Miguel cuenta con un programa de soporte pedagógico a niños considerados “Problemas”. Este año se incluyeron a los niños de 5° grado como prueba piloto.

264 alumnos de 1254 participan en el programa Cre – Ser.

“Quién se atreva a enseñar nunca debe dejar de aprender”

- Capacitaciones al personal de San Miguel.
- Talleres Formarte.

5. Igualdad de Genero

- Las Mujeres podemos:

Se realizó motivación en Monte Grande, Santa Isabel y El Chañar.

Asistieron 38 Mujeres entre los 3 sectores.

Zona Sur: 9 mujeres

Zona Norte: 30 mujeres

Se movilizó el 50% de las mujeres del norte que después de los talleres asistieron a caps.

- Mujeres en RED:

San Miguel este año tomó un rol de sponsor Platinum. Donde también colaboro con el cierre de año de la Fundación con una convocatoria de 110 personas entre hombres y mujeres.

Cantidad de personas que asisten anualmente: 300 mujeres.

- Día de la madre:

Colaboraron con 32 madres. Total comunidad: 250 personas.

6. Agua Limpia y saneamiento

- Tratamiento de efluentes.
- Capacitaciones de concientización.
- Monitoreos de la Cuenca Salí Dulce.

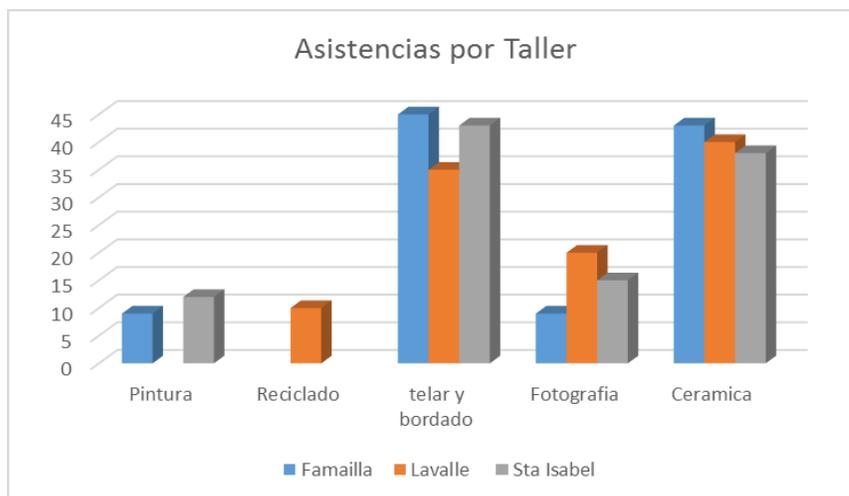
7. Energía Asequible y no contaminante

- Proyecto de energías renovables a nivel industrial.
- Proyecto de energías renovables a nivel escolar.

8. Trabajo decente y crecimiento económico

- Micro emprendimientos – FCN
- Talleres Formarte:

Talleres	Famaillá	Lavalle	Sta. Isabel
Pintura	9		12
Reciclado		10	
Telar y Bordado	45	35	43
Fotografía	9	20	15
Cerámica	43	40	38
Total	106	105	108



- Comunidad:

Firma de actas de 23 familias de la mago con motivo de escrituración de sus tierras.

- Voluntariado:

Ayuda a sectores con mayores carencias y bajos niveles de ingresos: construcción de hornos para cocinar, terminar cimientos o techos de algunas casas o comedores.

9. Industria, innovación e infraestructura.

- Tercera etapa de tratamiento de efluentes.
- Inversiones en fábrica.
- Isla Ecológica.

10. Reducción de las desigualdades.

- Las Mujeres podemos.

11. Ciudades y comunidades Sostenibles.

- La Usina de emprendedores.
- Censo a comunidades cercanas a San Miguel.

12. Producción y consumo Responsable

- Proyecto de disminución de consumo de agua.

13. Acción por el clima

- Huella de carbono 2016.
- Monitoreos de GEI.
- Participación de Red contra el cambio climático ENERCIV.

- AFINOA- huella de carbono global del limón.
- Día del medio Ambiente:

Concurso de Fotografía:

Con una convocatoria de 25 participantes, entre Tucumán y Bs As.

3 ganadores, 1 en cada especialidad: Reciclado, energía y alimentos.

14. Vida Submarina

- Tratamiento de efluentes.

15. Vida de ecosistemas terrestres

- Programa Pro-yungas:

5.439 has productivas (39%)

8.456 has de bosques (61%)

27 cámaras trampa.

20 especies de mamíferos.

6 especies en estado vulnerable de acuerdo a la SAREM (Sociedad Argentina para el Estudio de Mamíferos)

- Reserva Ecológica.
- Producto Yungas.

16. Alianzas para lograr los objetivos

- Mesa Panel de sustentabilidad:

Este año se realizaron 3 mesas panel lideradas por distintas empresas y/o

ONG:

1º Mesa Panel

INVITACIÓN

Mesa de Sustentabilidad

Los invitamos a participar del **3º Encuentro de Sustentabilidad**, con el objetivo de generar redes de trabajo entre las empresas de Tucumán y el NOA.

En esta oportunidad contaremos con la presencia de **Flavio Fuertes**, quien representa al **Pacto Global**.

Cuándo: Martes 22 de marzo de 8:30 a 12 hs.
Dónde: Sede de la FET, San Martín 427.

Organizado por:

The poster features a green background with white text. At the bottom, there are four logos: The Global Compact (with 'Red Pacto Mundial Argentina' below), San Miguel (with 'EXPERTO GLOBAL EN CEREZOS' below), UNSTA 50 Años (with '1965 - 2015' below), and Federación Económica de Tucumán.

Empresas y/o Instituciones: 18

2º Mesa Panel

MESA DE SUSTENTABILIDAD

"POR UN TUCUMÁN SUSTENTABLE"

4TA EDICIÓN

01 DE SEPTIEMBRE - 09:00 A 12:00HS
SAN MARTÍN 427 - FEDERACIÓN ECONÓMICA TUCUMÁN

OBJETIVOS
DIFUNDIR Y SOCIALIZAR LOS PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL, ALINEADOS A LOS DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL Y A LA AGENDA 2030 CON LOS 17 OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE.

COORDINAN
JCI
MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL DE TUCUMÁN

The poster has a white background with a blue diagonal banner. It features icons for various sustainability goals in the bottom left corner. The text is in black and blue.

Empresas y/o Instituciones: 14

3º Mesa Panel



Empresas y/o Instituciones: 9

- Programa de sustentabilidad nacional.
- Mujeres en RED.
- Mujeres FET.
- Proveedores Sustentables.

CONCLUSIÓN

El mundo va evolucionando y cada día se torna más dinámico e incierto. En un planeta tan globalizado y comunicado a través de las tecnologías de información las empresas se ven exigidas no solamente con la maximización de las utilidades y con sus accionistas sino también con aplicación de políticas y principios para mejorar no solamente sus ganancias sino la vida y el bienestar de las personas y entorno donde se desenvuelven.

Nuestro trabajo expuso un ejemplo real de la aplicación de un plan de sustentabilidad de una empresa insignia de nuestra provincia como lo es San Miguel SA y quiso demostrar de alguna manera que conceptos como responsabilidad social y sustentabilidad no son meramente teóricos sino también aplicables a la vida real y que pueden de alguna manera impactar en la vida de las personas y en las empresas, mejorando la imagen y prestigio de tales y la calidad de vida de las personas no solamente del entorno sino de todas aquellas que de alguna manera interactúan con las organizaciones.

Creemos que es sumamente importante cambiar la percepción que la responsabilidad social y la sustentabilidad son sólo conceptos teóricos sin ningún fin específico y que aplicándolos con seriedad y compromiso pueden generar cambios en las personas y empresas.

Es clave que los cambios surjan de los gerentes y CEOs de las organizaciones e impacten transversalmente en la cultura de la organización para que todos los sectores, ya sean mandos medios y operativos, se sientan partícipes de la aplicación de los planes de sustentabilidad.

ÍNDICE BIBLIOGRAFICO

a) General:

KLKSBERG, Bernardo, RSE y Trabajo decente para la Argentina, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, (Buenos Aires, 2009).

ROBBINS Y COULTER, Introducción a la Administración y a las Organizaciones, Editorial Pearson, (México 2010).

CAMMAROTA, Estela y BERENBLUM, Daniel, Responsabilidad Social Empresarial y Gerencia Social, Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, (Buenos Aires, 2010).

b) Especial:

MARTINEZ, Víctor, Administración de lo simple a lo complejo, 1° Edición, Editorial Pluma Digital, (2016).

DALY, Hernán, Desarrollo Sustentable, Instituto Nacional de Tecnología Industrial, (Buenos Aires, 2008).

ETKIN, Jorge, Curso: Capital Social, Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, (Buenos Aires, 2011).

BERENBLUN, Daniel, Curso: RSE, Capital Social y RSU, Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, (Buenos Aires, 2011).

c) Otras Publicaciones:

Consulta en Internet: www.sanmiguelglobal.com/

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

Consulta en Internet: www.sanmiguelglobal.com/sustentabilidad

Introducción a la Economía, Curso: Características de las diferentes teorías económicas, (Tucumán 2006).

Consulta en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Neoliberalismo>

Teoría de la Organización, Curso: Cadena de Valor de Porter, sus implicancias, (Tucumán 2011).

Programa AMARTYA SEN

Consulta en Internet: <https://youtu.be/10I0ONdPiDY>, Video Institucional, CEO Romain Corneille.

ÍNDICE

Prólogo.....	3
--------------	---

CAPÍTULO I

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.

1- Introducción.....	4
2- Definición RSE.....	6
a- Ejes que completan a la definición.....	7
b- Otras definiciones.....	10
3- Contexto en el que nace la RSE.....	15
4- Nuevo Paradigma.....	20
5- Sustentabilidad	24
a- Ámbitos del desarrollo sostenible.....	26
b- Desarrollo técnico y desarrollo humano.....	30

CAPITULO II

SAN MIGUEL SA.

1- Presentación e historia.....	34
2- Valores y visión.....	36
3- Distintas Unidades de Negocio.....	37
4- Informes y Balances.....	39
5- Sustentabilidad como eje de operaciones.....	42

CAPITULO III

PLAN DE SUSTENTABILIDAD.

1- Políticas de Sustentabilidad.....	45
2- Contacto con RRHH en Tucumán.....	47
3- Acciones realizadas en 2016 en base a los ODS.....	48
Conclusión.....	57