



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# Responsabilidad Social Empresarial como Instrumento de Gestión

**Autores:** Giraudó, Federico Julio  
Graieb, Mariana Zulema  
Wirth, Adolfo Esteban

**Director:** Maria Rosa Norton de  
Ostengo

**2010**

**Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional**

## **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es resaltar la importancia que tiene en la actualidad la RSE como generadora de ventajas competitivas para la organización que la implementa como así también la del Balance Social como el instrumento que permite medir el desempeño de la organización en la implementación de programas de carácter ambiental y social tanto interno como externo. En efecto, la RSE es un imperativo estratégico que fomenta en las empresas la incorporación de políticas y prácticas que contribuyen a mejores relaciones con los empleados, clientes, accionistas, proveedores, comunidad, medio ambiente y en general con todos sus grupos de interés, a través de un nuevo paradigma de principios y valores.

Múltiples acontecimientos, tanto a nivel internacional como nacional, sirvieron para levantar esta construcción social conocida como Responsabilidad Social Empresaria.

Sus manifestaciones a través de la historia, fueron diferentes y sus denominaciones también, no obstante ello, el elemento común fue y es la preocupación de parte de las organizaciones por responder a las necesidades no sólo del entorno donde éstas se ubican, sino también de los sectores con los cuales interactúa y con el personal que trabaja con ella, todo lo cual llevó a una fuerte transformación en el ambiente empresarial.

Actualmente, en numerosos ámbitos, se están llevando a cabo estudios y análisis sobre el tema, como así también, intensificando su divulgación, contribuyendo de forma sostenida a la creación y difusión de una cultura responsable entre las organizaciones que forman el tejido empresarial de un país.

En Argentina, la noción de responsabilidad social aún no está plenamente integrada a las prácticas empresariales ya que no forma parte de

su planificación estratégica ni de las operaciones cotidianas y no está cabalmente comprendida la necesidad de integrar la responsabilidad social a todas las actividades de la empresa y no exclusivamente a las de carácter externo.

Dada la importancia del tema, en este trabajo se comenzó analizando el concepto de responsabilidad, haciendo una breve referencia a los distintos enfoques con que se puede analizar el tema en general y en especial a la responsabilidad social empresarial (RSE). Esto llevó luego a plantear distintas definiciones de RSE, presentando a continuación una serie de tópicos para facilitar y generalizar el concepto,

A partir de allí, se establecieron algunas características que evidencian una gestión socialmente responsable, como así también las obligaciones que, entre otras, debe cumplir una organización socialmente responsable.

A continuación se puso especial énfasis en el análisis de la RSE como instrumento de competitividad ya que la globalización, el proceso de apertura económica y los acuerdos comerciales de carácter bilateral y multilateral generan un ambiente altamente competitivo en que las empresas tienen la necesidad y obligación de regir sus negocios de manera ética, adaptando estándares sociales y ambientales aceptables.

Las empresas son las personas que la componen, es por ello que uno de los pilares en los que se apoya el fundamento de la RSE es el de lograr mejores condiciones en el ambiente laboral. Dentro de estas mejoras, el conocimiento otorga una ventaja competitiva y sólo pueden producirlo los individuos. De ahí el papel crucial de las personas y de la gestión de los recursos humanos.

En el ámbito de la reputación empresarial, la responsabilidad social de la empresa se entiende como una de sus dimensiones fundamentales, en efecto la reputación de la empresa es la consecuencia de

esa estrategia responsable y sostenible (aunque no es sólo eso) ya que la misma es un factor intangible fundamental en la generación de ventajas competitivas para la organización y tanto desde el punto de vista profesional como científico parece concluirse que la principal virtud de la RSE, desde una perspectiva a largo plazo, está en sus efectos positivos sobre la reputación empresarial y por ende en la generación de ventajas competitivas.

No hay nada más real que una percepción, las empresas comprenden que su público interesado es el que dictamina cuáles son las empresas que sobreviven y cuáles no. Queda claro, entonces que los grupos interesados, tales como consumidores, proveedores, etc. juegan un papel importante en el manejo responsable de una empresa

En el presente trabajo se destacó además, la importancia del sector público, de la sociedad civil y de la Organizaciones No Gubernamentales como elementos claves para que la RSE realmente sea efectiva.

Al comenzar a desarrollar e implementar en una organización, un modelo de gestión basado en la RSE se producen cambios, en especial en la parte comunicacional.

En las empresas, ante la necesidad de su propia sostenibilidad entre otras, es creciente el interés por conocer el impacto social por ellas generado. Para el cumplimiento de tal cometido, las empresas seleccionan y clasifican datos para luego contenerlos en un informe, conocido como Balance Social, que le permite diagnosticar su situación presente, planificar de acuerdo a su actividad, medios y contenidos organizacionales en función a su responsabilidad social asumida y compartir sus resultados no sólo con sus grupos de interés sino con toda la sociedad.

Dada la importancia que hoy en día tiene el Balance Social como instrumento de comunicación, el presente trabajo abordó el análisis del

mismo, definiéndolo, estableciendo cuales son los avances que el tratamiento del tema tiene tanto a nivel nacional como internacional y explicitando los beneficios que se generan para aquellas organizaciones que lo desarrollan como parte de su estrategia de negocios.

Al ser el Balance Social considerado como un elemento de diálogo de las empresas que deben proveer informaciones relevantes y claras, fue necesario definir variables e indicadores que serán los encargados de aportar dicha información que permitirán controlar la gestión de la empresa en cuanto a eficacia, eficiencia y sustentabilidad. Esta información debe ser comparada con las metas pre-establecidas para poder analizar las variaciones ocurridas y adoptar las medidas correctivas. A tal fin, se presentó un papel de trabajo que pone de manifiesto dicho análisis y que se conoce como Cuadro de Mando Integral, que se elabora por cada algoritmo de indicadores, presentándose un ejemplo práctico en el respectivo seminario.

## **PRÓLOGO**

Esta monografía la realizamos como trabajo final para la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

A la hora de la elección de tema en el cual se iba a basar nuestro trabajo pensamos en algo que complete nuestra carrera y adicione información que nos sea útil en nuestra vida profesional y personal, por eso decidimos investigar sobre la Responsabilidad Social Empresaria, sobre cómo las empresas que interactúan en la sociedad y dueñas de una inmensidad de valores monetarios también pueden ser las impulsoras de cambios relevantes en nuestra comunidad, que va más allá de la maximización pura de beneficios, y cuyo actuar comenzó a ser sumamente necesario debido especialmente a las carencias por las que el Estado hoy atraviesa.

Además una sociedad como la nuestra, en permanentes cambios, que no sólo atraviesa vertiginosas inestabilidades económicas sino que también está soportando grandes cambios climáticos, rebalsadas de desechos y residuos, abrumada de contaminación, desconfiada de la inserción laboral de las personas, como así también, de las relaciones contractuales, y con una esperanza agotada en el Estado está exigiendo un compromiso más fuerte y con resultados más perceptibles por parte de las Empresas, impulsando una mayor atención y dedicación en este tema.

Con este trabajo quisimos dar a conocer de qué se trata esta novedosa estrategia con la que las empresas de hoy deben enfrentar las necesidades del mercado en el cual se desenvuelven, y advertir que, actuar con ética, no sólo les incube a las personas como tales y como profesionales, sino también a las Empresas, siendo principales protagonistas para irradiar y contagiar esta conducta y promover el concepto de Responsabilidad Social.

Agradecemos de manera especial la colaboración de la CPN Maria Rosa Norton de Ostengo, profesora de la Cátedra de Contabilidad III en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, quien nos aportó información sobre el tema y nos brindó su ayuda.

# **CAPÍTULO I**

## **ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO**

**Sumario:** 1.- Introducción. 2.- Antecedentes de Responsabilidad Social Empresaria.

### 1.- Introducción

El tema de la RSE (Responsabilidad Social Empresaria) no es nuevo, sin embargo en los últimos años, la fuerza de los hechos, tanto a nivel internacional como nacional, ha ido despertando un mayor nivel de conciencia, y por ende de responsabilidad sobre la necesidad de actuar como fuerza de choque fundamentalmente frente a los fenómenos de gradual deterioro social y ambiental.

Sus manifestaciones a través de la historia, han sido diferentes y sus denominaciones también, no obstante ello, el elemento común ha sido la preocupación de parte de las organizaciones por responder a las



necesidades no sólo del entorno donde éstas se ubican, sino también de los sectores, con los cuales interactúa y con el personal que trabaja con ella.

En este sentido, cualquier esfuerzo que haga una organización en cualquier siglo, sería ya responsabilidad social, aun cuando el término, ni siquiera haya existido.

## 2.- Antecedentes de Responsabilidad Social Empresaria.

### 2.1.- A Nivel Internacional

La historia de la Responsabilidad Social no tiene un inicio fijo, sin embargo a fin de marcar algún antecedente se podría decir que si bien hubo manifestaciones a partir del siglo XV, surgió como tal en la primera mitad del siglo XIX cuando se inicia la era denominada “Mejoramiento Industrial” luego conocida como “Capitalismo Industrial”. Durante esa época, tanto en Estados Unidos como en Europa, los empresarios desarrollaron grandes fortunas y motivados por sus concepciones filosóficas o religiosas efectuaron importantes donaciones con fines humanitarios y sociales. De esta manera buscaban, generar una buena imagen de sus empresas ante sus clientes. Este tipo de acciones es lo que se denomina “Filantropía Empresarial”, para muchos la precursora de la actual Responsabilidad Social Empresaria.

Ya en el siglo XX, las consecuencias económicas, sociales y políticas tanto de la Depresión de los años 30 como de la Segunda Guerra Mundial, hizo que se abriera el debate sobre la responsabilidad que tenían las empresas de contribuir al mejoramiento de estas secuelas.

Hasta ese momento, La responsabilidad de las Empresas estaba limitada a sus propietarios, a obtener dichos beneficios; frente a los trabajadores por contrato laboral y frente a la sociedad en su conjunto, a

cumplir las leyes que ésta impone. Se destaca en ellas su finalidad de lucro y se concibe como único, su objetivo de obtener beneficios.

Esta es una concepción “cerrada” y exime a la empresa de toda responsabilidad con su entorno. Sólo la centra frente a sus propietarios, considerando al capital como único factor productivo<sup>1</sup>.

Es en los años 50 cuando cobra más fuerza la interpretación de la empresa como un conjunto de factores productivos. Su responsabilidad se manifiesta en forma interna hacia sus socios (factor capital), y hacia los trabajadores (factor trabajo), ante quienes también debe rendir cuentas. Se observa una acentuación hacia lo social al incluir este último factor. La mayoría de los autores señalan como hito la publicación de los años 50, en Estados Unidos del libro “*Social Responsibilities of the Businessman*” de Howard Bower<sup>2</sup>.

Este considera a la empresa como una coalición de intereses. En ella intervienen no solamente el empresario, los propietarios y los trabajadores, sino al decir de J. M Rodes Biosca<sup>3</sup> **“todos aquellos que, de una u otra forma participan en, o se ven afectados por el desarrollo de la actividad económica de la empresa”**. A ellos suele llamárselos agentes sociales.

Así se habla de:

✓ Agentes Sociales Internos (propietarios, trabajadores, directores, etc.) y de

✓ Agentes Sociales Externos (clientes, proveedores, la competencia, los consumidores, el estado, la comunidad, etc.)

---

<sup>1</sup>MUGARRA ELORRIAGA, A., “Balance Social Cooperativo”, Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, (Bilbao, España. 1995).

<sup>2</sup>BOWEN, H. R., “Social Responsibilities of the Businessman”, Harper & Row Publishers, (New York, 1956).

<sup>3</sup>RODES BIOSCA, J.M., “Contabilidad de Excedentes y Responsabilidad Social de la Empresa”, en Revista Economía Industrial N° 196, (Abril de 1980), págs. 34-43.

Cada uno de estos partícipes busca la consecución de sus objetivos particulares. Sólo están interesados en la continuidad de la empresa en la medida en que su funcionamiento permita cumplir sus propios objetivos. Este enfoque recibe el nombre de teoría instrumental sostenida entre otros por el ya citado Rodes Biosca.

Los objetivos de estos agentes sociales no tienen por qué coincidir. En la medida que se equilibren dichos objetivos, esto garantizará la continuidad de la empresa. Consecuentemente surgen responsabilidades empresariales internas y externas.

Durante los años 60 especialmente en EEUU (Estados Unidos) y Europa, se comienza a reflexionar acerca de la responsabilidad que tenían por las organizaciones, en la solución de los problemas de la sociedad y en la necesidad de trascender su función exclusivamente económica.

En Estados Unidos, en respuesta a la acción de distintos grupos de presión, el debate se centra esencialmente hacia dichos colectivos externos. Desde allí se extiende a Europa Occidental y en los años 60, comienza en Alemania a tratarse estos temas, pero orientando su atención a las demandas de grupos internos a la propia empresa, especialmente al factor trabajo.

En la segunda mitad de los años 60, surge otro enfoque del concepto de empresa: la teoría general de sistemas. En él se considera a la empresa como un subsistema del sistema económico-social donde se desarrolla y el cual interactúa, al que influye y es a su vez influida por mismo. En consecuencia con este enfoque se considera a la empresa responsable frente a los grupos sociales con lo que mantiene una relación directa o indirecta.

Recién a partir de los años 70, se plantea la necesidad de definir la dimensión de esta responsabilidad y los límites de la misma.

El interés sobre el tema se pone de manifiesto en la aparición de gran cantidad de libros y artículos referidos al mismo con los términos “responsabilidad social”, “contabilidad social”, “informe social”, “auditoría social”, etc.<sup>4</sup>.

En los años 80, se produce el gran debate, sobre el papel de la RSE, en la sociedad, dando lugar a posturas radicalmente opuestas.

Según un estudio realizado por la Dra. Mugarra de la Universidad de Deusto, España<sup>5</sup>, en los años 90 vuelve a retornar el interés por estos temas y hoy en día la responsabilidad social de la empresa es un concepto ampliamente asumido pero en el cual aún no existe consenso en cuanto a su real contenido y a sus aplicaciones prácticas.

Es en los años 90, donde los gobiernos, empresas e instituciones en general, se reconocen como actores de un mismo escenario, de un espacio común, en el cual su papel, es diferente pero complementario, y cuyas acciones son interdependientes.

A lo largo de estos años, han surgido diferentes iniciativas mundiales que impulsaron la incorporación de la RSE, en la estrategia empresarial.

Hitos como el nacimiento de la ONU (Organización de las Naciones Unidas) en 1945 y el surgimiento de los derechos humanos en 1948, el consenso del protocolo de Kioto, entre otros sentaron los cimientos para ser más institucional esta forma de gestionar la vida de las organizaciones.

Hay ciertos organismos de carácter internacional que se encargan de delimitar en lo posible el concepto teórico la RSE, cuyas directrices sirven como orientación para las empresas, que se deciden a transitar por este camino. De los más destacados citamos los siguientes:

---

<sup>4</sup>MUGARRA ELORRIAGA, A., Op. Cit., pág. 93.

<sup>5</sup>Ibidem.

- **Global Compact (Pacto Mundial) de Naciones Unidas:** En materia de RSE de las empresas fue lanzado por el secretario general de la ONU, Kafi Annan ante el *World Economic Forum* en Davos año 1999.

- **Global Reporting Initiative (Iniciativa para la Rendición de Cuentas Global)**

De los mismos surgieron diversas normas de carácter internacional, siendo la más reciente la ISO 26.000, la cual pretende universalizar en mucho todo lo que respecta a este tema.

En la Unión Europea como documento decisivo acerca de la RSE, destaca el llamado Libro Verde (2001) que apela a la responsabilidad social de las empresas, en términos de una mayor inclusión social. En él se establece una dimensión interna que contempla a los trabajadores, accionistas y a la gestión de los recursos naturales y una externa, referida a proveedores, consumidores, clientes, público en general, organismos públicos de gobierno y organizaciones no gubernamentales.

Con respecto a los países latinoamericanos, es en Brasil donde la RSE está más difundida, fundamentalmente por la acción del Instituto Ethos que lanzó en el año 2003 un proyecto de Ley donde dispone sobre la reglamentación de la responsabilidad social, tanto para las empresas nacionales como extranjeras.

Todos estos acontecimientos han servido para levantar esta construcción social conocida como Responsabilidad Social Empresaria.

Existe un ranking, de los 108 países cuyas empresas tienen un mayor grado de desarrollo de la RSE. Los líderes son:

Suecia, Dinamarca, Finlandia, Islandia, Reino Unido, Noruega y Nueva Zelanda.

## 2.2.- A nivel Nacional

En la República Argentina los primeros pasos respecto al tema son desplegados por la Iglesia Católica mediante acciones de índole caritativa. Luego es el propio Estado el que empieza a ocuparse de las necesidades sociales y se comienza a hablar de filantropía.

Ambos, Iglesia y Estado, son los que promueven e instalan, en la sociedad de principio del Siglo XX, el concepto del trabajador como sujeto de derecho. En efecto, el Estado, a través de la legislación laboral impone normas protectoras y la Iglesia Católica, a través de su Doctrina Social comienza a promover una conciencia ética en los empresarios.

Entre 1920 y 1976, el Partido Peronista reemplaza la idea de filantropía por la de justicia social.

La gran crisis económica que golpeó a la sociedad Argentina durante la década del 80 condujo a que las organizaciones civiles efectuaran acciones solidarias, con el fin de mitigar las profundas carencias y necesidades de la población.

En los últimos años, debido a la mayor participación y poder de las empresas en la sociedad, al aumento de su compromiso como ciudadanos y a la disminución del rol social del estado, este concepto de Responsabilidad Social Empresaria que se manifiesta mundialmente, ha ido cobrando fuerza en el país.

El hecho de que las empresas durante el período 1990-2003 hayan renovado su interés por su papel social dentro de la sociedad, en el marco de la sustentabilidad corporativa, ciertamente ha determinado una fuerte transformación en el ambiente empresarial, expandiendo el compromiso que, de forma similar, están proporcionando el resto de las empresas del mundo.

Es por ello que, durante estos últimos años, en numerosos ámbitos (empresas, universidades, instituciones empresariales, etc.) se están llevando a cabo estudios y análisis sobre el tema, como así también, intensificando su divulgación, contribuyendo de forma sostenida, a la

creación y difusión de una cultura responsable entre las organizaciones que forman el tejido empresarial del país.

## **CAPÍTULO II**

### **RESPONSABILIDAD: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

**Sumario:** 1.- Concepto de Responsabilidad. 2.- Responsabilidad: un análisis Cognitivo del Contenido Figurativo. 3.- Las Empresas como Sujetos de Responsabilidad Social. 4.- RSE y la Filantropía. 5.- Definiciones de RSE. 6.- Ética como base para el comportamiento Social Responsable. 7.- Obligaciones de una Empresa Socialmente Responsable. 8.- Características que hacen a una Empresa Socialmente Responsable.

#### 1.- Concepto de Responsabilidad

El ser humano es un ser sociable por naturaleza. Desde que nace interactúa con sujetos y objetos, incorpora conocimiento, reglas y preceptos que le permiten o no integrarse a la sociedad. Como persona capaz, es libre de actuar a su entera voluntad. Pero, por esta libertad y por vivir en sociedad, cuenta con derechos y debe asumir obligaciones. En este programa, no se considera a la persona aislada, esto implica que su conducta debe armonizar, con una sana convivencia con el medio según las circunstancias que lo involucran, familiares, laborales, ambientales, etc. Es decir, que como



persona, en forma individual o colectiva, basado en la forma de una organización se le asigna responsabilidad.

Según el diccionario de la Real Academia Española, Responsabilidad “es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho que realizó con libertad”.

Por lo tanto, una persona responsable es aquella que realiza en forma consciente un hecho y que puede ser responsable por las consecuencias que dicho hecho genere.

Otras acepciones consideran que la responsabilidad nos ayuda a valorar a los demás y a no causar daño y también comprende otros sentidos como ser el cargo, compromiso o la obligación para con algo.

### 1.2.- Concepto de Responsabilidad en Distintos niveles

Está referido a la calidad de responsable de un sujeto, es decir “que debe responder, rendir cuenta de sus actos o de los de otros”<sup>6</sup> y puede abordarse, tal como lo propone A.M. Castillo Clavero<sup>7</sup>, desde dos niveles de análisis:

A. Nivel de análisis conceptual, que precisamos como cognitivo: tiende a lograr una definición de este término, y

B. Nivel de análisis pragmático: versa sobre la aplicabilidad del mismo por parte de un individuo u organización en un determinado contexto histórico y socio-económico.

En ambos niveles existen muy dispares opiniones y posturas. En este trabajo se hace una breve referencia a los distintos enfoques con que se

---

<sup>6</sup>LAROUSSE, Gran Enciclopedia Larousse, Larousse, Fournier, (España, agosto de 1971).

<sup>7</sup>CASTILLO CLAVERO, A. M., “Aproximación Metodológica al Contenido de la RSE”, Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales N° 18, (Málaga, España. 1986).

puede analizar el tema en general y en especial a la responsabilidad social empresarial (RSE).

## 2.- Responsabilidad: un análisis Cognitivo del Contenido Figurativo

### 2.1.- Responsabilidad Moral

Tanto en el diccionario como en la mayor parte de la bibliografía, se utilizan los adjetivos moral o ético como sinónimos.

Al decir de J. Etkin, “la moral supone una contextualización y se refiere, fundamentalmente, a ciertos valores, usos y costumbres en la comunidad”. “Los conceptos morales se presentan como un esquema prescriptivo sobre la manera de actuar en forma justa o recta. Se refieren al `para qué` de la conducta, a su efecto sobre lo social. Los juicios morales se emiten en un medio concreto o real”<sup>8</sup>.

Cada vez, la vida humana se va haciendo internacional, y ocurre lo que se suele llamar el fenómeno de la globalización, se debe reconocer la existencia de principios éticos básicos universales.

Este punto de vista constituye el enfoque más amplio del concepto responsabilidad. Así la responsabilidad moral surge como la “Imputabilidad de un acto moralmente bueno o malo a su autor, considerado como su causa libre de haberlo querido y realizado. Sujeto de responsabilidad es la persona capaz de acción moral, su objeto es una acción peculiar y plenamente humana<sup>9</sup>.

Ahora bien, para calificar dicha acción, como moralmente buena o mala y atribuírsela a su autor, es necesario contar con un marco de

---

<sup>8</sup>ETKIN, J., “La doble moral de las organizaciones”, Mc. Graw Hill Interamericana de España s.a., (España, 1993).

<sup>9</sup>LAROUSSE, Op. Cit.

referencia, con un conjunto de principios o reglas de conducta que dirijan y juzguen el comportamiento de una persona. Estos principios procuran dar pautas sobre lo que se debe hacer y es considerado bueno o correcto, y sobre lo que no se debe hacer por calificárselo de malo o incorrecto. Estos principios deben ser respetados, pero esta obligación no es impuesta coercitivamente.

## 2.2.- Responsabilidad Jurídica

Este enfoque es el perteneciente o relativo al derecho, como conjunto de leyes, preceptos y reglas a que están sometidos los hombres en su vida social. En este ámbito se define a la Responsabilidad Jurídica como el “deber jurídico que tiene todo sujeto activo de derecho de reconocer un hecho realizado libremente y de aceptar y sufrir sus consecuencias jurídicas”<sup>10</sup>.

Surge cuando el individuo u organización transgrede un deber de conducta señalado en una norma jurídica que, a diferencia de la norma moral, procede de algún organismo externo al sujeto, principalmente el Estado y es coercitiva.

De esto se concluye, que al ser el hombre sujeto activo de derecho que vive en sociedad tiene una responsabilidad jurídica ineludible e incuestionable.

## 2.3.- Responsabilidad Social

Los seres humanos no son entes cerrados, sino que se desarrollan en un entorno político, social, cultural, jurídico, económico, etc. con el que

---

<sup>10</sup>SANTILLANA PUBLISHING CO., Enciclopedia Interactiva Santillana, Copyright 1991-1995, Santillana Publishing Co. Inc. and Chinon América Inc., (1995).

ejercen influencia mutua. Es decir funcionan dentro de un orden social instituido u organizado, denominado Estado.

Se llama Responsabilidad Social al compromiso u obligación que los miembros de una sociedad, ya sea como individuos o como organización, tienen tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto. Esta responsabilidad puede ser negativa significando que hay responsabilidad de abstenerse a actuar o puede ser positiva significando que hay una responsabilidad de actuar.

### 3.- Las Empresas como Sujetos de Responsabilidad Social

Las empresas u organizaciones son entidades distintas de sus miembros, con objetivos propios que cumplir. La consecución de los mismos se logra a través de la planificación, de la continua toma de decisiones y de la acción.

Estas decisiones tienen consecuencias múltiples, y a veces superpuestas, como ser económico-financieras, tecnológicas, etc. en lo social y preservar el ambiente, etc. en lo natural. Las organizaciones desarrollan su actividad en un entorno socio-ambiental al que influyen y a su vez son influidas por el mismo. Sus actividades afectan a muchos sectores de la sociedad y éstos tienen distintas expectativas frente a su accionar.

Toda decisión implica realizar un juicio de valor, ordenar criterios, priorizar unos en desmedro de otros, y se materializa en actuar o no en determinado sentido. Si este proceso se desarrolla en un marco de libertad, entonces las organizaciones son sujetos de responsabilidad moral, pues son entes capaces de acción moral.

Si la empresa como organización tiene personería jurídica, no hay duda que es sujeto de derecho y tiene una responsabilidad jurídica ineludible.

Donde se observa mayor controversia es con respecto de la responsabilidad social que excede a la antes mencionada.

De la Interacción organización-Sociedad surgen responsabilidades compartidas que, en la práctica, se dan no sólo con el entorno social en el que ella funciona sino con todos aquellos sectores que hacen posible que la organización crezca, se desarrolle y por ende subsista.

El ambiente empresarial a nivel mundial ha sufrido una serie de transformaciones, las cuales se manifestaron a través de los replanteos de sus procedimientos, estilos gerenciales y fundamentales en sus relaciones, con sus grupos de interés, tanto internos como externos.

En efecto, desde sus inicios, las empresas han tenido como fin primordial la generación de riquezas y con el propósito de lograrlo han ido desarrollándose en los mercados, tratando de posicionarse en los mismos y han funcionado apoyadas en el criterio de que sólo tenían que rendir cuenta de sus propios accionistas e inversionistas sin sentir la necesidad de asumir responsabilidades de ninguna naturaleza respecto del contexto en el cual actuaran.

Esto puede resumirse en el pensamiento basado en la doctrina de Milton Friedman:

“El negocio de los negocios es solo crear valor económico”

Esto llevo a producir un cambio en el panorama empresarial, dando lugar a una filosofía que ha llevado a redefinir el concepto de organización. Esta nueva concepción empresarial se basa en el reconocimiento de que una empresa es un ente de naturaleza social que posee una misión de servicio y una función social implícita, ya que su actividad se realiza con hombres y su objetivo social se cumple a través de la relación con personas y grupos.

Es por esto que su objeto económico debe ubicarse dentro de un contexto de desarrollo integral en donde se produce la conjunción de dicho objetivo con el objetivo social.

Siguiendo la propuesta de la Dra. Aitziber Mugarra<sup>11</sup>, al analizar el tema en su tesis doctoral, el concepto de empresa ha ido evolucionando a través del tiempo y esta evolución está en parte ligada también a la de los objetivos o misiones de la misma que constituyen su razón de ser, y a la responsabilidad que ella asume.

Podría entonces replantearse la cita de Friedman:

“El negocio de los negocios es crear valor social al crear valor económico”.

Esta nueva corriente de pensamiento empresarial en definitiva busca que las empresas asuman un comportamiento responsable con una serie de actores sociales (tanto internos como externos: *Stakeholders*) que pueden afectar o ser afectados por sus acciones, por lo que se considera que esta concepción es la que mejor sustento la Responsabilidad Social Empresarial.

Surge así la RSE como una forma de compromiso voluntario de la empresa con su entorno interno y externo para lograr un desarrollo sustentable y armónico de unos y otros.

#### 4.- RSE y Filantropía

Muchas empresas confunden Responsabilidad Social Empresaria con filantropía.

Por ello, es conveniente y necesario diferenciar dos tipos de acciones orientadas a mejorar la situación de las comunidades sobre las cuales se asientan las empresas:

- La Filantropía.
- La Responsabilidad Social.

---

<sup>11</sup>MUGARRA ELORRIAGA, A., Op. Cit.

La filantropía consiste, fundamentalmente, en donaciones monetarias o en especies que, en la mayoría de los casos, constituyen respuestas a pedidos específicos realizados por organizaciones sin fines de lucro. Al hacer filantropía, las empresas no se preocupan mayormente por el impacto social generado por sus donaciones, ni se involucran activamente en su instrumentación, concluyendo la acción filantrópica generalmente con la propia donación.

Cuando las iniciativas llevadas adelante por la empresa, por otra parte, se diseñan y ejecutan sobre la base de un programa detallado, se puede hablar de inversión social. A diferencia de la filantropía, pues, la inversión social se define como el uso planificado, controlado y voluntario de recursos privados en proyectos de interés público. En ocasiones, al emprender acciones orientadas a la comunidad, las empresas establecen alianzas estratégicas con ONGs (Organizaciones no Gubernamentales) en procura de facilitar su instrumentación y maximizar su impacto.

Aunque el objetivo fundamental de la filantropía o de la RSE es actuar proactivamente sobre la comunidad, y más claramente cuando se trata de RSE, las empresas esperan que la implementación de este tipo de acciones genere un impacto positivo en el otro, esto es, en el ámbito en el cual se aplique o destine la inversión, y también, en su situación, especialmente en sus finanzas. Esta aseveración no implica, empero, la inexistencia de actos puramente altruistas.

Las empresas pueden esperar legítimamente un beneficio porque, desde esta perspectiva, si la filantropía o la RSE, llevada adelante por una empresa, impacta positivamente en la comunidad sobre la que se implementa, es correcto que obtenga determinados beneficios, como el fortalecimiento de su imagen pública ante los consumidores, accionistas e inversores (mejoramiento de su imagen corporativa) o el aumento del compromiso y motivación de sus empleados.

En el marco de este paradigma, que todavía perdura, las empresas realizan sus acciones benéficas y caritativas generalmente de manera desorganizada y dispersa, situándolas en una dimensión totalmente ajena al planeamiento estratégico e ignorando los beneficios inherentes a estas acciones. No obstante, se va tomando conciencia cada vez más de la importancia de incorporar una visión estratégica y planificada a la hora de solucionar determinados problemas comunitarios o sociales. En otras palabras, se va tomando conciencia de la importancia, tanto para la empresa como para la comunidad, de comprometerse, de asumir un rol activo, de hacerse cargo de las inversiones sociales, en lugar de transferir simplemente donaciones a terceros sin ningún tipo de planeamiento o seguimiento sobre el cómo efectivamente se utilizan.

Llevar adelante actividades benéficas y preocuparse activamente por la comunidad es muy positivo y especialmente necesario en un país como la Argentina, donde la retirada del Estado ha dejado importantes espacios vacíos y en donde un alto porcentaje de la población no puede satisfacer sus necesidades básicas.

Sin embargo, en Argentina, la noción de responsabilidad social no está todavía plenamente integrada a las prácticas empresariales. No forma parte aún de la planificación estratégica ni de las operaciones cotidianas. A su vez, demuestra que la necesidad de integrar la responsabilidad social a todas las actividades de la empresa y no exclusivamente a las de carácter externo no está cabalmente comprendida.

Analizadas estas diferencias, se puede concluir que el concepto de RSE es amplio ya que abarca no sólo las relaciones con la comunidad sino, también las relaciones que la empresa establece con todos sus grupos de interés, a corto y a largo plazo. Estos grupos que están en contacto con ella y le son afines no sólo comprenden organizaciones de interés civil, social y ambiental sino también aquellos usualmente reconocidos por los



administradores tales como: personal, accionistas, clientes, proveedores, etc.

### 5.- Definiciones de RSE

Cada empresa, cada organización, debe ser capaz de lograr su propia definición de RSE sobre la base de su cultura organizacional y los valores que la rigen en su día a día.

No hay una concepción unívoca sobre lo que es e implica RSE, aunque si existen definiciones consensuadas por distintas entidades que operan a lo largo y ancho del globo. En general todas coinciden en que se trata de un enfoque que se basa en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Alguna de ellas son:

- A nivel Internacional: El instituto Ethos de Brasil, sostiene que la RSE “es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se desarrolla y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad preservando recursos ambientales y culturales para la futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.
- El libro verde de la comunidad, europea la define estableciendo que: “Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales con el fin de mejorar su reputación y sus relaciones con sus interlocutores”.
- Para la OIT (Organización Internacional del Trabajo) la RSE es “El conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que se

rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores”.

- Para el CEMEFI (Centro Mexicano para la filantropía) la RSE es “El compromiso consciente y congruente de cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa tanto en la interna como en la externa, considerando las expectativas de todos sus participaciones en la economía, social o humano y ambiental, alimentando el respeto por los valores éticos la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común”.

A nivel Nacional Luis Ulla, del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE) sostiene que no existe una definición única acerca de lo que es la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), sino que se trata de un concepto en permanente evolución y desarrollo.

De la lectura de una serie de trabajos nacionales sobre el tema, se desprende que numerosos autores consideran que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra. Ésta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup>Consultas a base de Información, en internet:  
[http://www.iarse.org/new\\_site/downloads/59069\\_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf](http://www.iarse.org/new_site/downloads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf), (Agosto, de 2010).

Este trabajo considera que se puede definir Responsabilidad Social Empresaria, también llamada Responsabilidad Social Corporativa, como:” el compromiso que asumen las organizaciones de contribuir en forma activa y voluntaria al desarrollo social, económico y ambiental de la sociedad, con la participación de sus grupos de interés (*Stakeholders*), a fin de proteger y mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto y a la vez satisfacer sus propios intereses a través del logro de ventajas competitivas.

Para facilitar y generalizar el concepto, se organiza la RSE en siete tópicos a ser considerados:

- a. Gobernabilidad
- b. Grupo Interno: Empleados o Personal Interno
- c. Comunidad
- d. Medio Ambiente
- e. Clientes
- f. Política Pública
- g. Proveedores

- a. Gobernabilidad

La Gobernabilidad Corporativa es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y gestionadas. Determina cómo la empresa logra sus objetivos, cómo se monitorea y evalúa el riesgo, y cómo se optimiza el desempeño. Gobernabilidad implica cómo proteger los intereses de las partes interesadas en la organización.

La gobernabilidad es contar con un marco de referencia para la actuación: como ser la existencia de políticas, normas y valores, que se constituyen en instrumentos para guiar la acción en las organizaciones, fomentando una cultura organizativa que influye en lo que sus colaboradores

piensan, dicen y hacen; con lo cual se tendrá la mayor posibilidad de un ambiente laboral de calidad mundial.

La Gobernabilidad Corporativa tiene tres dimensiones importantes: ética, eficiencia y responsabilidad. La imagen de la empresa depende de cómo ésta se maneja en estas tres dimensiones.

#### a.1. Código de buen gobierno

Se refiere a códigos voluntarios y otros reglamentos similares, que incluyen la gobernabilidad como parte de una agenda más amplia de normas sobre la responsabilidad empresarial. No hay una forma única de gobernabilidad corporativa y existen principios de buen gobierno que sirven como base o pauta, como los de la OCDE *Guidelines* (Organización para cooperación y desarrollo económico, en sus siglas en inglés), los estándares de la Iniciativa de Información Global y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Estos principios destacan que en cada empresa los líderes corporativos deben ser, no solamente responsables por lo económico, sino también por la conducta ética de la empresa.

#### a.2. Código de conducta

Implica desarrollar un código simple, conciso y que resulte fácilmente comprensible y de transmisión sencilla, para los empleados de una empresa. No debe ser legalista en su texto sino más bien, establecer las conductas esperadas. Debe ser elaborado por un equipo multidisciplinario y representar la cultura de la empresa.

#### a.3. Transparencia

Para ser transparente se requiere disponer de definiciones claras, es decir en principio que, en esta era abrumadora de la información, sirve como un medio simple de evitar errores, al asegurar que todos entienden lo mismo respecto de un tema.

b. Grupo interno: Empleados o Personal Interno

Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas a ella. En el caso de las empresas, el Grupo interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores y contratistas.

Los aspectos relevantes vinculados al grupo interno son:

- Salud
- Seguridad
- Equidad
- Calidad de ambiente laboral
- Diversidad
- Prohibición del trabajo infantil
- Desarrollo de recursos humanos
- Compensación justa
- Políticas de desafiliación
- Derechos humanos
- Cultura empresarial
- Comunicación interna
- Voluntariado corporativo
- Empleabilidad

c. Comunidad

La comunidad es definida a menudo, por criterios geográficos, legales o gubernamentales. Si se utiliza el criterio de ubicación geográfica, la comunidad es un grupo de personas que reside en la misma localidad. Para grupos cuyos miembros no residen en la misma localidad, la comunidad es definida como un grupo de individuos que tienen un mismo interés, por ejemplo, un grupo profesional, un grupo que se comunica por Internet.

Al analizar las comunidades, es importante determinar, primero, en qué comunidad están los clientes (esto depende del tipo de producto y mercado de destino); definir en qué comunidad están los trabajadores, proveedores y otros actores que se relacionan con la empresa, y finalmente, definir qué tipo de producto es el más importante en el negocio y cómo impacta en las comunidades.

No existe una sola vía de trabajo con la comunidad, pero siempre es importante ver cómo enlazar las acciones con la comunidad con el negocio de la empresa, de manera tal de poder cuantificar los beneficios que estará recibiendo la empresa.

Algunas acciones específicas con la comunidad son:

- Apertura al diálogo
- Programa de desarrollo local
- Voluntariado corporativo
- Entendimiento de su problemática y necesidades
- Creación de cadenas productivas
- Salud, desnutrición, obesidad, sida
- Participación en educación
- Microcréditos
- Preocupación por creencias y costumbres

#### d. Medio Ambiente

El Medio Ambiente es todo lo que rodea a los seres vivos, conformado por elementos biofísicos (suelo, agua, clima, atmósfera, plantas, animales y microorganismos), y componentes sociales derivados de las relaciones entre la cultura, la ideología y la economía.

La calidad del medio ambiente es fundamental para las actividades de negocios, ya que la mayoría de los recursos y servicios, necesarios para llevar a cabo estas actividades, son parte del ambiente biofísico y social.

Hoy en día el concepto de medio ambiente está ligado al de desarrollo. Esta relación permite entender los problemas ambientales y su vínculo con el desarrollo sostenible, el cual debe garantizar una adecuada calidad de vida para las generaciones presentes y futuras.

¿Cuáles son los beneficios para una empresa, surgidos de un adecuado manejo ambiental?:

- Menor consumo de energía (menor costo)
- Sustitución de materiales (menor impacto)
- Mejora en eficiencia de combustión
- Aprovechamiento de agua en regadío de jardines
- Reciclaje de materiales
- Trabajos normalizados/estandarizados
- Sensibilización del personal y contratistas
- Revisión integral de operaciones/mantenimiento
- Operación más segura
- Mejor comunicación interna
- Mejor estado de instalaciones
- Mejor tratamiento de residuos
- Mejor imagen de la empresa

#### e. Clientes

El mercadeo incluye todas las actividades que tienen que ver con el intercambio de bienes y/o servicios entre el productor y el consumidor. El mercadeo no es solamente venta y publicidad, sino que incluye también investigación de mercado, precio, promoción y distribución. El propósito del mercadeo es identificar las necesidades y deseos de un grupo específico de consumidores o clientes, respecto de un producto o servicio, y las condiciones en que estarían dispuestos a comprarlo.

El plan de mercadeo le entrega una base sólida al empresario para penetrar el mercado que le interesa. Además, ayuda a que todos en el negocio comprendan y trabajen para alcanzar las metas y objetivos comunes. Las actividades de mercadeo incluyen todas las áreas necesarias para que el producto o el servicio esté disponible para el consumidor. Algunas de estas áreas son: Investigación de mercado, precio, promoción y distribución.

Los temas de mercadeo relativos a la RSE definen las relaciones de una empresa con sus clientes. Estas actividades se pueden agrupar en:

- Integridad de la fabricación y calidad del producto
- Información, etiquetado y empaquetado
- Comercialización y publicidad
- Prácticas de ventas
- Precios
- Distribución y acceso

En cada una de estas áreas, las empresas rediseñan sus estrategias de negocios para responder al aumento del escrutinio de los



consumidores, grupos de apoyo, gobiernos nacionales e instituciones globales, cada vez más influyentes.

En la medida que surgen nuevos temas, se expande el alcance de las prácticas de mercadeo de la empresa, incluyendo la responsabilidad ambiental, las relaciones de una empresa con sus competidores, la responsabilidad de la empresa (o su falta) para pagar un precio de “comercio justo” (*fair trade*) que mantendrá a abastecedores pobres, pagar compensaciones por daños pasados tales como precios discriminatorios, proveer productos críticos tales como medicamentos a precio bajo a las poblaciones pobres.

#### f. Política Pública

La política pública se define generalmente como un sistema de leyes, medidas regulatorias, cursos de acción, y prioridades de financiamiento respecto de un tópico dado por una entidad de gobierno o sus representantes.

Se estima que identificar una adecuada combinación entre acciones de RSE voluntarias y acciones de política pública es el método más apropiado para armonizarlas en forma balanceada.

Hay muchos beneficios de la política pública en las empresas. Cuatro beneficios específicos que se aplican a cualquier negocio, son:

- Reducción de burocracia.
- Apertura de oportunidades de trabajo social.
- Establecimiento de una red de contactos.
- Mejora de la comunicación.

#### g. Proveedores

Para asegurar un enfoque coordinado y estratégico del manejo de sus cadenas de proveedores, la empresa debe lograr ligarlos a sus valores centrales y a sus objetivos de negocio. Es beneficioso involucrar a los proveedores en los procesos de RSE y mejoramiento continuo, pues se aseguran insumos sostenibles, se reducen los riesgos en el abastecimiento y se logran eficiencias y ahorros de costos.

Los proveedores que trabajan de una forma social y ambientalmente responsable pueden beneficiarse de:

- Ventajas competitivas de mercado.
- Reglas de juego claras y transparencia en las operaciones con su cliente.
- Mayor eficiencia operacional y clasificación positiva de los grupos de inversión socialmente responsables.
- Superación de sus estándares de gestión y mejora de la relación con sus grupos de interés.
- Entrega de valores mejorados para los clientes y atención positiva de los medios de comunicación.

#### 6.- Ética como base para el comportamiento Social Responsable

Es importante que las empresas asuman el camino de sus negocios bajo normas éticas que van más allá de la simple regulación o legislación que les corresponde. En efecto existen normas que los empresarios están obligados a cumplir. El cumplimiento de ellas no es RSE sino un imperativo legal, pasivo y exigible que constituye la base para el comportamiento social responsable.

La RSE es un Plus ético, que implica la asunción VOLUNTARIA de un código de ética que se ubica por encima de esa base legal mínima exigible.

Ante las diversas posibilidades por las que una empresa puede participar a través de la RSE, surge el interrogante ¿cómo contribuir al desarrollo social y medio ambiental, y a la vez robustecer el rendimiento financiero del negocio? La respuesta está dentro de cada empresa. Para ello, muchas empresas exitosas han partido del fortalecimiento de su gobernabilidad a través de sus principios y valores corporativos y de sus colaboradores. Las políticas y valores son enunciados que indican un camino a seguir en la toma de decisiones, orientan y guían la actuación de todos los empleados.

El actuar con ética es una conducta fundamental en la actualidad, no solo para los seres humanos como tal, sino también para las empresas. Esta actitud les permite su desarrollo en el mercado, generando una competitividad responsable, en base a honestidad e integridad, tomando en cuenta que sus acciones muchas veces pueden repercutir en los elementos que componen su contexto.

Las principales responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad son:

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible.
- Respetar los derechos humanos con condiciones de trabajo dignas, que favorezcan la seguridad y salud laboral, y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.

- Respetar el medio ambiente evitando en lo posible, cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.

La RSE abarca temas tales como:

- ✓ Códigos de Ética.
- ✓ Prácticas de buena gobernanza corporativa.
- ✓ Compromisos públicos asumidos por la empresa.
- ✓ Gestión y prevención de riesgos.
- ✓ Mecanismos de anticorrupción.
- ✓ Apoyo a las mujeres y grupos minoritarios.
- ✓ Extensión de estos compromisos a toda la cadena productiva que tiene relación con los proveedores.

La relación y los proyectos con la comunidad o los buenos actos para el público interno constituyen apenas un capítulo fundamental y estratégico por el que pasa la RSE.

#### 7.- Obligaciones de una Empresa Socialmente Responsable

Una organización, socialmente responsable es la que cumple, entre otras, con las siguientes obligaciones:

- Incorpora objetivos sociales en sus procesos de planeación.
- Aplica normas comparativas de otras organizaciones en sus programas sociales.

- Presenta informes a los miembros de la organización, y a los socios y asociados respecto a los avances logrados en su responsabilidad social.
- Experimenta diferentes enfoques para medir su desempeño social.
- Procura medir los costos de los programas sociales y el rendimiento de las inversiones en programas sociales.

#### 8.- Características que hacen a una Empresa Socialmente Responsable

En base a todo lo anteriormente planteado, es posible establecer algunas características que evidencian una gestión socialmente responsable:

- **Transparencia:** divulgando informaciones, decisiones e intenciones de manera clara y accesible a todos los públicos que se relacionan con ella.
- **Establecimiento de compromisos públicos:** asumiendo públicamente los compromisos que la empresa tiene, sean éstos relacionados a su público interno, al futuro, a la atención de los recursos naturales y a la promoción de la diversidad.
- **Relaciones con instituciones que representan intereses variados:** procurando contacto y diálogo con organizaciones y especialistas que colaboren con la empresa para lidiar con sus dilemas.
- **Capacidad para atraer y mantener talentos:** presentándose como una alternativa profesional que pueda también atender a los intereses como ciudadano del profesional.

- Alto grado de motivación y compromiso de los colaboradores: envolviendo a todos los colaboradores internos y proveedores con la gestión de la responsabilidad social, demostrando coherencia en sus compromisos.
- Capacidad de lidiar con situaciones de conflictos: demostrando disposición para la investigación y el diálogo, desarrollando procesos que prevengan situaciones de riesgo, profundizando el contacto con redes organizacionales y formadores de opinión, usando la transparencia en estas relaciones.
- Establecimiento de metas de corto y largo plazo: introduciendo realmente aspectos de responsabilidad social en la gestión de la empresa, con todas las características que otros indicadores de performance tienen.
- Envolviendo a la dirección de la empresa: comprobando claramente el entendimiento estratégico que tienen estas cuestiones.

Sería posible continuar esta lista, pero se puede afirmar que todos esos puntos están presentes en las empresas que vienen tratando la RSE en sus gestiones. Estas características pueden estar bien claras y adecuadamente definidas, o bien, pueden existir evidencias de que la empresa quiere desarrollarlas.

## **CAPÍTULO III**

### **LA RSE COMO INSTRUMENTO DE COMPETITIVIDAD**

**Sumario:** 1.- La reputación de la empresa a partir del uso de RSE como instrumento de competitividad. 2.- El posicionamiento de la RSE en la estrategia competitiva. 3.- Sustentabilidad de la RSE 4.- El papel del sector público, de la sociedad civil y del sector privado. 5.- El personal y la Responsabilidad Social Empresarial. 8.- Comunicación de las actividades de RSE como factor estratégico de la empresa.

1.- La reputación de la empresa a partir del uso de RSE como instrumento de competitividad

La RSE (Responsabilidad Social Empresaria) es una actitud de la empresa respecto a la sociedad y a su entorno socio-laboral y ecológico que entraña un conjunto de prácticas superadoras de los mínimos legales exigibles y que adquiere una dimensión de estrategia global en el conjunto de las operaciones productivas y de gestión del negocio. La reputación empresarial no es sino la consecuencia de esa estrategia responsable y sostenible (aunque no es sólo eso). Si la reputación empresarial se refiere

únicamente a la estrategia de comunicación y marketing de la compañía, no estamos hablando de RSE<sup>13</sup>.

La globalización, el proceso de apertura económica y los acuerdos comerciales de carácter bilateral y multilateral generan un ambiente altamente competitivo en el que las empresas tienen la necesidad y obligación de regir sus negocios de manera ética, adaptando estándares ambientales y sociales aceptables.

Para diferenciar sus productos y servicios de los de la competencia es necesario generar confianza al público interesado (*Stakeholders*) sobre el comportamiento de las empresas y con ello, aumentar la buena reputación de las mismas. La reputación se convierte así en un activo para una mayor competitividad de una empresa, a la vez que facilita la preferencia de un consumidor que cada vez tiene más acceso a información y mayores posibilidades de escoger entre diversos productos, servicios y suplidores.

Tanto desde el punto de vista profesional como científico parece concluirse que la principal virtud de la RSE, desde una perspectiva de largo plazo, parece estar en sus efectos positivos sobre la reputación empresarial. La mejora de la reputación de la empresa es el “motor impulsor” de la estrategia dirigida a invertir en responsabilidad social, como además se ha venido entendiendo a la reputación como un elemento intangible fundamental en la generación de ventajas competitivas para la organización.

En el ámbito de la reputación empresarial, la responsabilidad social de la empresa se entiende como una de sus dimensiones fundamentales. Desde este punto de vista, el valor de la empresa ha de tener en cuenta, no sólo los acuerdos explícitos establecidos con sus *Stakeholders*, sino también los implícitos, relativos en muchas ocasiones a sus comportamientos sociales

---

<sup>13</sup>Consultas a base de información, en Internet:  
[www.sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=2&rev=79](http://www.sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=2&rev=79), (agosto 2010).



y ambientales<sup>14 15</sup>. En este sentido, Marín (2004) apunta que la incorporación de la Responsabilidad Social Empresaria al comportamiento empresarial puede obedecer, por un lado, a la búsqueda de una mayor ventaja competitiva, bien ante la aparición de nuevas demandas de los consumidores o bien como reacción a la estrategia de los competidores. No obstante, la clave de la Responsabilidad Social de la Empresa, entendida como inversión a largo plazo, residiría en la “existencia de responsabilidades derivadas de su condición de agente económico y como consecuencia de su interacción con la sociedad a través de diferentes grupos de intereses”, lo cual guiaría a la organización a la “búsqueda de la excelencia empresarial por criterios de legitimidad”<sup>16</sup>.

La reputación no se crea en un vacío; es un fenómeno que está relacionado con las expectativas de las partes interesadas, ya sean los socios de la empresa, los trabajadores, el gobierno o los consumidores. Por tanto, las empresas comprometidas con el bienestar de las sociedades en donde operan y en el ejercicio de prácticas socialmente responsables deben interactuar con esos públicos interesados para conocer sus expectativas, necesidades y aspiraciones. En tanto las mismas sean valoradas y asumidas por las empresas, y dicho proceso sea conocido y validado por terceros, la reputación de la empresa mejorará ostensiblemente. Sin embargo, mantener y mejorar dicha reputación es tarea difícil, ya que basta el mínimo problema para que la confianza generada por la actividad de la empresa se quebrante y consecuentemente su reputación se vea negativamente afectada.

Aun cuando se considere a la reputación como un factor intangible existen muchos casos exitosos de empresas que con el ejercicio de los

---

<sup>14</sup>CORNELL, B. y SHAPIRO, A., Corporate Stakeholders and Corporate Finance, Financial Management, Vol. XVI, pág. 5-14.

<sup>15</sup>MÍNGUEZ ARRANZ, N., Un marco conceptual para la imagen corporativa, en “Revista ZER”, nº8, (s.f.).

<sup>16</sup>MARÍN, A., Del Marketing con causa a la responsabilidad social de la empresa, en “Revista Investigación y Marketing”, nº 85, (s.f.), pág. 48-51.

principios de RSE han aumentado el valor relacional de las mismas. Las empresas que tienen una buena reputación reciben algunos beneficios como una mayor participación de sus productos en el mercado, un precio más alto por sus productos, lealtad de los consumidores por la marca y el producto, y lealtad de sus trabajadores que sienten orgullo de pertenecer a esas empresas que gozan de buena reputación.

Los beneficios que deparan una buena reputación y la complejidad de las relaciones entre la empresa y su público interesado obligan a los directores de las empresas a incorporar el manejo del riesgo reputacional como parte de la estrategia de negocios. Entendiendo que la reputación en parte, está determinada por las experiencias, impresiones y sentimientos de las personas, así como por el conocimiento que éstas tienen de los productos y las compañías, la forma de pensar y actuar de las empresas afectará a su reputación. Desde esta perspectiva, la visión generalista e integradora de la RSE – que asume el crecimiento de la empresa como la creación de valor económico, el mejoramiento de las condiciones de vida de sus empleados y las comunidades, en armonía con el medio ambiente donde opera – contribuye no sólo al mejoramiento de la reputación, sino también al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Con el fin de dimensionar el impacto que tiene la RSE en la competitividad de las empresas y en el capital relacional de la misma, se incluyen a continuación el ejemplo de ECOPETROL S.A.:

A través de su Modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Ecopetrol S.A. asume un compromiso central con cada uno de sus grupos de interés y lo despliega en indicadores de gestión que son evaluados cada mes. A lo largo de 2007 se construyeron los elementos formales del modelo, que incluyen la definición de los compromisos, la construcción de indicadores para realizar su seguimiento y la definición de unos escenarios de rendición de cuentas.

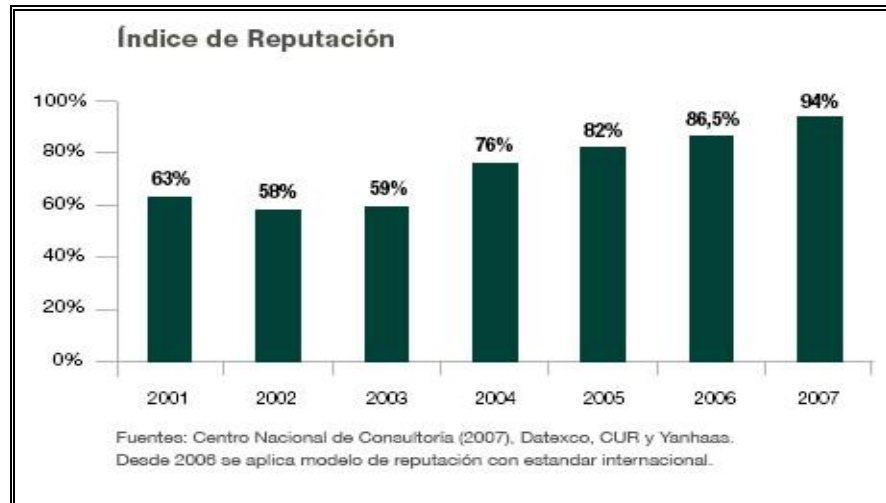
Entre los grupos de interés y compromisos asumidos por ECOPETROL S.A. encontramos los siguientes:

- ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS: Maximizar de manera sostenida el valor de la empresa y un nivel razonable de rentabilidad.
- CLIENTES: Asegurar su satisfacción con excelencia en el servicio.
- EMPLEADOS, JUBILADOS Y SUS FAMILIAS: Valorar y retribuir sus capacidades y contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.
- SOCIEDAD: Contribuir al desarrollo sostenible y a su bienestar.
- EL ESTADO: Asegurar y promover el cumplimiento de las obligaciones con las instituciones del estado.
- ASOCIADOS: Sostener relaciones de negocio de largo plazo que generen beneficios mutuos.
- PROVEEDORES: Transparencia y reglas claras dentro de una relación de mutuo beneficio.

Por medio del siguiente grafico<sup>17</sup> se puede observar el crecimiento paulatino de la reputación de la empresa ECOPETROL S.A. a través del tiempo, consecuencia del uso sostenido de programas de Responsabilidad Social:

---

<sup>17</sup>Consultas a bases de información, en Internet:  
[www.ecopetrol.com.co/Informe\\_Anual/elmodelo](http://www.ecopetrol.com.co/Informe_Anual/elmodelo), (agosto de 2010).



Fuente y Definición: Ecopetrol S.A.

## 2.- El posicionamiento de la RSE en la estrategia competitiva

Las empresas cuentan con diferentes alternativas al momento de fijar sus objetivos estratégicos, los cuales pueden ser entre tantas, la búsqueda del máximo beneficio, mejora de la productividad, mejora de los ingresos o aumento del éxito competitivo. Para poder explicar la consecución de estos objetivos, los diferentes estudios realizados sobre la dirección estratégica ofrecen como una de las alternativas, la coordinación y aprovechamiento en forma adecuada y eficiente de los recursos con los que la empresa goza en relación a sus rivales, es decir una de las claves del éxito competitivo se sitúa en elementos pertenecientes a la propia empresa.

La RSE debe considerarse como un instrumento más en el plan estratégico competitivo de la empresa, para poder lograr su permanencia y eficiencia. Para que esa responsabilidad sea sostenible, debe estar instaurada en la ideología de la gerencia, ya que la aplicación de la misma en

el giro normal de sus actividades le esta adicionando un valor intangible a la empresa.

Todo esto se logra a través de:

### 2.1.- Comportamiento ético

¿Pueden empresas ser competitivas sin que actúen éticamente y de manera socialmente responsables? Difícilmente, ser solamente competitivo sin valores, significa que una empresa puede ser competitiva en el corto plazo sin ser ética. Para ser competitiva en el largo plazo la empresa tiene que ser primero ética y en base a esto buscar su competitividad.

Como punto de partida, es necesario que para poder arraigarse la responsabilidad social en el núcleo de la empresa, la misma cuente con una base ética sólida. Pero no basta con tener sólo un comportamiento ético, para que la participación de la empresa en la sociedad sea responsable.

La responsabilidad social de la empresa forma parte del negocio mismo, no es una actividad separada. Es la conducción del negocio en un ámbito más amplio que el determinado por la maximización de beneficios para los accionistas o dueños. A través de estas prácticas responsables, llevadas a cabo como un elemento más de la gestión de la empresa, se pueden conseguir mejoras competitivas que dan lugar a mayores beneficios, a la vez que contribuyen a crear una sociedad mejor. De este modo, la empresa, no sólo se convierte en un instrumento de desarrollo económico sino también en un instrumento de desarrollo social.

### 2.2.- Nuevas relaciones con su entorno interno y externo

La RSE busca que la relación entre la empresa y su entorno, tanto interno como externo, sea responsable, transparente, y basado en el respeto

mutuo. Una empresa cualquiera se encuentra vinculada a una serie de agentes sociales. Este abanico de agentes sociales con los cuales se relacionan las empresas y a los cuales se los conoce como *Stakeholders* estaría configurado por:

- Grupo de *Stakeholders* o agentes sociales internos: estos son aquellos sin cuya participación la empresa no podría funcionar (accionistas, empleados, funcionarios, propietarios, etc.).
- Grupo de *Stakeholders* o agentes sociales externos: aquellos cuya participación afecta directamente en las operaciones de la empresa, pueden influenciar o ser influenciado por ellas (Clientes, Proveedores, Consumidores, Estado, Sindicatos, organizaciones de la sociedad civil). Dichos grupos poseen la capacidad de afectar positivamente o negativamente las operaciones de la empresa. Se incluye también en los competidores, porque la empresa es también responsable ante ellos, y porque estos también pueden afectarla.

La función más importante de los directores es interpretar correctamente y satisfacer eficazmente la demanda de todos los interlocutores con los cuales se relaciona.

### 2.3.- La RSE mejora la eficacia y eficiencia de la empresa

El comportamiento socialmente responsable no constituye para la empresa que lo ejerce un gasto añadido que reduce los beneficios económicos, por lo tanto esta conducta afecta positivamente su eficacia y eficiencia.

Tampoco se puede decir que la empresa socialmente responsable pierde de vista su objetivo principal que es generar beneficios creando riquezas.

Al contrario la RSE ente otras cosas:

- Es una inversión
- Genera ventajas competitivas
- Genera motivación en sus empleados
- Mejora la dirección de la empresa
- Logra la fidelidad de sus clientes
- Mejora la comunicación tanto interna como externa
- Etc.

#### 2.4.- Constituye un elemento de planeamiento estratégico de la empresa

La RSE no es un comportamiento filantrópico y de carácter accesorio o paralelo de la empresa que destina parte de sus beneficios a acciones sociales al contrario ella constituye la manera normal de operar de la empresa, afecta a todos los componentes de su organización. Su gobierno, su estructura de gestión, el sistema de operación, etc. y supone un compromiso de sus gerentes y accionistas.

La RSE configura toda la forma de hacer de la empresa.

#### 2.5.- Exige la rendición de cuentas

La empresa con responsabilidad social debe rendir cuentas a cada uno de sus *Stakeholders* con los que mantiene relaciones responsables, de respeto y transparencia. Surge así como elemento de rendición de cuentas el Balance Social que se incorpora al Balance económico tradicional de la empresa.

En síntesis, la RSE se configura como un elemento del planeamiento estratégico de las empresas que contribuye a la sostenibilidad del entorno donde opera no sólo como generadora de empleo y riqueza sino como agente de desarrollo en las comunidades en las que están insertas.

Las empresas, son conscientes de ello y ejerciendo esta responsabilidad, mejora su eficacia y eficiencia logrando así obtener ventajas competitivas, incrementando de esta forma sus beneficios en el largo plazo (ayudan, ayudándose). Lógicamente, la empresa debe comportarse ajustándose a la ética y al respeto por las personas y el medio ambiente. El ejercicio de la responsabilidad social empresarial debe ponerse en conocimiento, es decir que debe comunicarse, esto se realiza a través del Balance Social, instrumento que pondrá de manifiesto, el impacto empresarial en la sociedad y en la comunidad.

Cumplen de esta manera no sólo con su función económica sino también con su función social y ambiental.

### 3.- Sustentabilidad de la RSE

Una crisis económica y financiera conlleva a tomar medidas extraordinarias en todas las áreas, tanto para los negocios como para la sociedad en general. Es necesario plantearse si ante este panorama de crisis, las empresas continuaran impulsando la RSE.

Esto nos puede llevar a dos escenarios: los que ven a la RSE como algo periférico al negocio y aquellos que consideran a la RSE como parte fundamental de los valores organizacionales y de la planificación estratégica. Los primeros, en tiempos de crisis, utilizan el recorte de presupuesto y costos operativos para enfrentar las dificultades, lo cual pueden llevar a considerar que la RSE será parte del recorte, tanto en mayor como en menor proporción. Los segundos, que convencidos de que una gestión socialmente



responsable genera mayor competitividad y valor para el mercado, ven en la crisis una oportunidad en la que el valor agregado de las empresas debe relucir para hacer frente a las situaciones adversas.

El enfoque de RSE será sostenible en la medida en que sea parte integral de la estrategia de negocios de la empresa, se incorpore dentro de todos sus sistemas y se asuma como eje vital del planteamiento o planificación estratégica de mediano y largo plazo. Debe estar integrado a la cultura empresarial y formar parte de su visión, misión y objetivos.

Aunque el recorte de costos, incluidos los programas de responsabilidad social empresarial, es una alternativa válida para cualquier empresa, este proceso se debe hacer en forma atenta y planificada, para con ello no afectar a los grupos de interés y no ir seriamente en contra de los valores de la organización, al perder parte importante de ese valor intangible que la diferencia en el mercado.

El propósito de una empresa es y seguirá siendo siempre ser exitosa. Sin embargo, para ser reconocida e identificada como tal debe estar comprometida y presente en la realidad de la sociedad, buscando mayor equidad y cohesión social. Las firmas que implementen un modelo de gestión socialmente responsable se verán fortalecidas y probablemente se vean en una mejor posición para enfrentar las situaciones difíciles que se les puedan presentar<sup>18</sup>.

#### 4.- El papel del sector público, de la sociedad civil y del sector privado

---

<sup>18</sup>Consultas a bases de información, en internet:  
[www.estrategiaynegocios.net/vernoticia.aspx?option=1465](http://www.estrategiaynegocios.net/vernoticia.aspx?option=1465), (agosto de 2010).

Si bien es cierto que la empresa privada es el agente más activo en la RSE no se debe olvidar que el sector público, la sociedad civil y las ONG son elementos claves para que la RSE sea efectiva.

#### 4.1.- Rol del Estado

El Estado a nivel local como nacional, es el órgano regulador, es decir se encarga del bienestar público a través de la generación de políticas para proteger la dignidad de las personas. El Estado además es promotor del concepto y prácticas de Responsabilidad Social como también el rol, o mejor dicho el deber de ser ejemplo de Responsabilidad Social en sus organizaciones, empresas e instituciones.

El sector público, en todos sus niveles deben fomentar la RS (Responsabilidad Social), crear un ambiente de negocios conducente y que facilite a las compañías desarrollar sus actividades, favoreciendo una mayor transparencia, favoreciendo las buenas prácticas, buscando un mayor compromiso con esta cultura de responsabilidades y derechos en las relaciones de mercado.

Es función del Estado instaurar esta cultura sobre la sociedad en su conjunto como es responsabilidad de la sociedad el exigir que así sea. Por ejemplo, las ciudades podrían tener una medición científica del impacto ambiental, lo cual ayudará a generar programas para poder reducir el impacto de la ciudad en el ambiente y así tener metas sostenibles<sup>19</sup>.

La RSE se debe tener en cuenta a la hora de diseñar políticas de competitividad porque puede ser utilizada como un instrumento de

---

<sup>19</sup>Consultas a base de información, en internet:  
[www.baraderoteinforma.com.ar/2009/07/22/responsabilidad-social-y-papel-del-estado-o-responsabilidad-del-estado-y-papel-de-la-sociedad](http://www.baraderoteinforma.com.ar/2009/07/22/responsabilidad-social-y-papel-del-estado-o-responsabilidad-del-estado-y-papel-de-la-sociedad), (agosto de 2010).

competitividad, no solo empresarial, sino también nacional entre países que buscan posicionarse en nuevos bloques comerciales.

#### 4.2.- Rol de la sociedad civil

La sociedad civil debe ser la voz de la sociedad. Su deber es poner en conocimiento de todos, cuáles son los problemas que existen y aconsejar tanto a los gobiernos como al sector privado, sobre cuál es la mejor manera de hacer frente a las dificultades, además de ejercer una misión de supervisión. Debe exigir en forma más o menos sistemática y estructurada, a gobiernos y empresas un mayor control y responsabilidad en el ejercicio de sus actividades y funciones. Paralelamente, se está ejerciendo un trabajo de sensibilización y *lobby*, ya sea de forma individual, a través de redes informáticas, concentrándose alrededor de diferentes foros, reclamando la atención de ciudadanos, consumidores, gobierno y empresas, exigiendo un cambio en los actuales parámetros económicos y de mercado y alertando sobre las consecuencias irreparables de determinadas actuaciones<sup>20</sup>.

El poder que tiene el Estado se lo da su sociedad civil, por lo que tiene un papel específico que refuerza el accionar del Estado, que es motivar la generación de políticas que protejan el bien público, y también el control social<sup>21</sup>.

#### 4.3.- Papel de las ONGs (Organizaciones no Gubernamentales)

Sectores cuestionan la legitimidad de las ONGs para intervenir en el debate de la RSE, sin embargo muchas de estas organizaciones están

---

<sup>20</sup>VASQUEZ OTEO, Orencio, La Responsabilidad Social Corporativa: El papel de la sociedad civil, en "Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa", (España, 2005), Numero 053, pág. 113.

<sup>21</sup>Consultas a bases de información, en Internet: [www.revistafuturos.info/](http://www.revistafuturos.info/), (Julio, 2010).

posibilitando el despertar de la sociedad civil convirtiéndose en transmisores de sus inquietudes y en instrumento de representación. El papel de estas organizaciones tienen por fin una mayor equidad y justicia, económica y social, una mayor protección del medio ambiente por un desarrollo sostenible.

En síntesis es indiscutible que las alianzas entre gobierno, ONGs, sociedad civil y empresa privada son indispensables para que la RSE sea verdaderamente efectiva. Sin embargo, no hay que olvidar que aunque la empresa privada puede contribuir a aliviar algunos problemas sociales y medioambientales, y que sin ninguna duda es motor de desarrollo, no por ello debe ocupar el lugar que le corresponde al Estado en materia de abastecimiento de bienes públicos.

5.- El personal, los clientes y proveedores como elementos decisivos para lograr ventajas competitivas.

#### 5.1.-El personal y la Responsabilidad Social Empresarial

Uno de los pilares en los que se apoya el fundamento de la Responsabilidad Social Empresarial es el de lograr mejores condiciones en el ambiente laboral.

Entre las múltiples responsabilidades que tienen las empresas, como ser la económica, la ambiental, la social, la de mejorar la calidad de sus productos y servicios, se incluye también la satisfacción de las necesidades de los trabajadores de la empresa, especialmente, en lo que atañe a sus aspiraciones a una mayor calidad de vida.

Las empresas son las personas que las componen, y de ahí la importancia tanto de una adecuada selección y capacitación como la de

retención del personal, así también la exigencia de conocer sus necesidades y competencias.

Se puede tratar de resumir las diferentes acciones de responsabilidad que deben tener las empresas para con sus empleados, a través de los siguientes incisos, a modo de poder entender en qué consisten las políticas de RSE en el contexto interno:

- Permitir que los empleados mantengan un adecuado equilibrio entre tiempo de trabajo y tiempo de vida, de descanso y ante todo el de familia.

- Propiciar espacios de formación y aprendizaje permanente, en el crecimiento personal, en el mejoramiento de actitudes, entre ellas autoestima, relaciones humanas, motivación y otros temas que permitan un desarrollo sano mental y emocionalmente.

- Fomentar el trabajo en equipo.

- Mantener de forma permanente campañas orientadas hacia el mejoramiento personal, hacia la formación de principios éticos, cívicos, morales y otros aspectos que generen ganancia en lo social y humano.

- Dar un trato adecuado, respetuoso y amable a las personas.

- Bajo ninguna razón abusar de la autoridad y el poder del directivo, del profesional o de los jefes.

- Ser justos y aplicar los criterios de igualdad y equidad, según el código moral y los principios éticos.

- Aplicar de forma justa y sin vicio alguno los derechos legales del trabajador, acogidos a la legislación, sin aprovechar de la necesidad del trabajo o de la misma ignorancia de sus trabajadores.

- Velar por que las condiciones de ambiente en el lugar de trabajo sean saludables y agradables, cuidando la distribución de los espacios, la iluminación, temperatura, la ergonomía, limpieza, y entre ellos desde el cuidado de baños, cocinas, pasillo, bodegas y demás.

- Dotar de los implementos y las herramientas necesarias y básicas para desempeñar de forma eficiente el trabajo y enseñarle su uso y cuidado.

- Crear sistemas de evaluación y medición del desempeño, no como herramienta para la descalificación, sino como un sistema de indicación para el apoyo de las condiciones o a la persona misma que evidencia una insuficiencia por conocimiento o algo que puede ser intervenido.

- Establecer normas claras y velar por el respeto de las mismas, iniciando por un proceso de educación y creación de conciencia de la importancia de las mismas. Las normas no se imponen, se enseñan y se vigilan.

- Evitar la permisibilidad y la transigencia en acciones o con actitudes indelicadas o indebidas, pues esto fomenta la mediocridad y refuerza conductas negativas.

- Preocuparse por subir el perfil académico de sus colaboradores, y más, dar apoyo en el estudio a quienes son analfabetas.

- No contratar menores, y en el caso de hacerlo, acogerse a las leyes, respetando sus derechos y cumpliendo con los deberes.

- En cuanto a la salud y seguridad en el lugar de trabajo, se trata en primer lugar de cumplir todas las normas laborales establecidas para el caso de acuerdo al sector.

- Mantener al personal informado, no solamente de las pérdidas y de los fracasos, también de las ganancias, de los logros y las felicitaciones.

Lo denotado anteriormente enuncia algunas de las acciones en la que consiste la práctica social, el poder cumplirlas y asimilarlas generara un ambiente de trabajo muy positivo, con múltiples ventajas, como ser:

- La reducción de ausentismos lo que representa un alto costo para la empresa, por el valor pagado en la ausencia, así como por el trabajo dejado de hacer por la no presencia.

- Se eliminará la posibilidad de conflictos que afectan la comunicación, que alteran la disposición del trabajo en equipo y que finalmente generan problemas de calidad, mayor probabilidad de error e inclusive de accidentes, conflictos que generalmente perduran por largo tiempo e indisponen las relaciones laborales y se reflejan en los resultados.

- La motivación permitirá que las personas tengan mayor disposición hacia su quehacer reflejándose en mayor productividad, convirtiendo así el sistema de la empresa en algo eficiente y favorable para la calidad y la competitividad.

- Se estimula el sentido de pertenencia logrando mayor compromiso por lo que se hace, y por ende menos errores de calidad, menos problemas que afecten el servicio u otras formas que representan pérdidas de materia prima, de clientes o que originan los altos costos por reproceso. Las personas estarán más dispuestas a aportar sin esperar compensación alguna.

- El conservar la clientela y satisfacerla, se convierte en un compromiso compartido y grato por todos los miembros del equipo, la empresa es motivo de orgullo.

- Se intervienen comportamientos, hábitos y conductas negativas en los empleados, evitando que los problemas personales distraigan su atención hacia el trabajo, e igualmente se eliminan probabilidades de comportamientos socialmente no sanos que afecten cumplimiento, modales y relación con clientes, mala imagen, calidad en la manufactura y en los servicios, generando mayor confiabilidad en la clientela, los proveedores y el mercado.

- La creatividad estimulada permite el aporte positivo hacia las políticas de mejoramiento, hacia los planes de ahorro y demás campañas internas y externas de la organización.

- Al mejorar los conocimientos y las capacidades, se establecerán mejores métodos para hacer las cosas, se harán más eficientes y competitivos.

- Se eliminan los factores de presión, de estrés y de malestar, haciendo que el trabajo sea más fluido y alegre.

En otras palabras se mejora la condición del trabajo, se reducen gastos, se evitan pérdidas y se orientan a servir con mayor eficiencia al cliente.

El incremento de la competitividad de las empresas, el aumento de la productividad y el desarrollo de recursos humanos no deben ser objetivos separables. Esta perspectiva es indisociable de una visión de futuro sobre la empresa. Las organizaciones del futuro serán redes inteligentes diferentes de las estructuras jerárquicas actuales. El conocimiento será una ventaja competitiva y, a la vez, es uno de los recursos más difíciles de obtener, pero está en la base de la innovación. Y el conocimiento sólo pueden producirlo los individuos. De ahí el papel crucial de las personas y de la gestión de los recursos humanos<sup>22</sup>.

Podemos citar a modo de ejemplo, las políticas de RSE referidas al personal de trabajo implementadas por la firma SAMI SRL, dedicada a la elaboración de alimentos preparados para animales. Para poder entender mejor se referencia la situación en la que se encontraba anteriormente a la implementación de los consejos de la RSE y su situación posterior:

- Situación anterior: Dentro del predio se encuentra la vivienda de la familia que se encarga del cuidado de la planta. Los hijos niños de esta familia jugaban en las instalaciones de la planta. Por otro lado, los perros callejeros ingresaban a la planta atraídos por el olor de la sangre. Los niños

---

<sup>22</sup>Consultas a bases de información, en Internet:  
[www.monografias.com/trabajos13/bune/bune2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/bune/bune2.shtml), (agosto 2010).



corrían el riesgo de accidentarse y la presencia de los perros generaba un riesgo para los trabajadores y para la calidad de los productos.

- Situación posterior: Se ha instalado una reja que separa la planta de la vivienda de los cuidadores, impidiendo que los niños y los perros entren a la planta. Con esta medida, se evitan los riesgos de que los niños sufran accidentes, que los perros muerdan a los trabajadores y que los productos se contaminen.

- Situación anterior: La empresa no tenía registro de accidentes. Por lo tanto, estaba imposibilitada de evaluar la evolución de las condiciones de salud y seguridad de sus trabajadores y, consecuentemente, carecía de un instrumento que le permita planificar acciones para prevenir accidentes.

- Situación posterior: La empresa cuenta con un registro de accidentes y ahora está en condiciones de evaluar su desempeño en salud y seguridad. La implementación de esta recomendación también permite a la empresa tomar medidas adecuadas de prevención. El impacto final será una disminución de los accidentes en la empresa<sup>23</sup>.

## 5.2.- El papel de los clientes

No hay nada más real que una percepción. Las empresas comprenden que su público interesado es el que dictamina cuáles son las empresas que sobreviven y cuáles no. La gente quiere saber cómo actúa la empresa, cómo actúan los gerentes, más allá de los productos que ésta ofrezca. El mercado de hoy está lleno de consumidores con criterio.

En función de las percepciones y conocimientos que se tengan sobre las empresas fabricantes y distribuidoras, las personas toman las decisiones respecto si consumir dichos productos y servicios. Cada vez se

---

<sup>23</sup> Consultas a bases de información, en Internet:  
[www.cpts.org/prodlimp/respsocial/01SAMI.pdf](http://www.cpts.org/prodlimp/respsocial/01SAMI.pdf), (julio 2010).

presta mayor atención a los comportamientos que tienen las empresas respecto al medio ambiente, al reciclaje, abuso patronal, enriquecimientos sin contrapartida para la sociedad, etc. En este contexto, es evidente que las empresas deben tomar en cuenta la percepción del consumidor en cuanto a estos temas sociales a la hora de garantizar la rentabilidad de sus organizaciones<sup>24</sup>.

El ejercicio de RSE no debe verse como un posicionamiento social superficial, sino como el cumplimiento de las responsabilidades de la empresa como ciudadano corporativo. Desde esta perspectiva, la reputación no es un fin en sí mismo, sino la resultante de los esfuerzos que la empresa lleva a cabo en el marco de RSE.

Para que los consumidores jueguen un papel responsable y cuenten con una conciencia crítica que contribuya al bienestar general de la población, es necesario que estos tengan acceso a información confiable y oportuna acerca de la calidad y seguridad de los bienes y servicios producidos y ofertados; y en un plano más amplio, conozcan las iniciativas y resultados de las empresas en el ejercicio de RSE. Los reportes sociales y las certificaciones que organizaciones como *Global Reporting Initiative (GRI)*, *Rainforest Alliance* o SA 8.000<sup>25</sup> emiten, pueden ayudar en esta labor.

Queda claro que los grupos interesados juegan un papel importante en el manejo responsable de las empresas, y que grupos como los consumidores, deben estar bien informados de la forma en que los negocios se llevan a cabo, para poder tomar decisiones sobre el consumo de productos y servicios que satisfagan sus expectativas y necesidades, y que respondan a sus principios.

---

<sup>24</sup>LEÓN, Fátima, La percepción de la responsabilidad social empresarial..., en "Revista Visión General", (Enero - Junio 2008), Año 7 N° 1, pág. 83-95.

<sup>25</sup> Es una norma integral, global y verificable para auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa.

### 5.3.- Apoyo a los proveedores

El desarrollo económico local depende en gran medida del desarrollo de la red empresarial local, establecido por otras empresas más grandes. Por medio de prácticas responsables con los proveedores se consiguen mejoras de competitividad, debido a que una estrecha colaboración proporciona transferencias de tecnología que mejoran la cadena de abastecimiento, y la posición competitiva tanto de la empresa proveedora como de la abastecida. En el aspecto social, el desarrollo sostenible de micro, pequeñas y medianas empresas locales tiene un efecto positivo en el alivio de la pobreza, mejora de las condiciones de vida de las poblaciones y de este modo crea un entorno más favorable para los negocios.

Cuando una compañía grande fortalece sus lazos con sus proveedores aumenta la posibilidad de expandir las prácticas de RSE más allá de sus límites. Trabajar junto a los proveedores puede ser la opción para llevar la RSE hacia otra clase de empresas. Como las empresas más pequeñas son, en gran medida, el componente más numeroso en la economía de muchos países, en especial de los menos desarrollados económicamente, comprometerlas con políticas y prácticas de RSE puede ser un motor de desarrollo importante.

Entre las diferentes políticas de RSE en lo que respecta a la relación con proveedores, se pueden incluir las siguientes:

- Conocer su grado de satisfacción y fidelidad: Con lo que se pueden realizar encuestas periódicas para conocer las expectativas y el grado de satisfacción de los proveedores.

- Fomentar una comunicación fluida: A través de un servicio de atención a proveedores, recepción de quejas como también de sugerencias.

- Garantizar practicas éticas: A través de requerimiento de buenas condiciones laborales en la adjudicación de contratos, establecimiento criterios valorativos de responsabilidad social (junto a los criterios de Precio – calidad – plazo - servicio) en las condiciones de adjudicación-adquisición, el evitar relaciones de negocios con compañías que llevan a cabo prácticas ilegales o poco éticas, priorizar productos de comercio justo y/o ecológicos.

- Dar preferencias a proveedores locales

- Establecer relaciones de mutuo beneficio: Como ser acuerdos de sensibilización conjunta, fomento de unas relaciones duraderas, colaboración en la innovación y mejora de productos y servicios, Alianzas estratégicas con suministradores y proveedores.

#### 6.- Comunicación de las actividades de RSE como factor estratégico en la empresa

Las empresas comprenden ahora más que nunca que su público interesado es el que dictamina cuáles son las empresas que sobreviven y cuáles no. La gente quiere saber cómo actúa la empresa, como actúan los gerentes más allá de los productos que ésta ofrezca. El mercado de hoy está lleno de consumidores con criterio, pero el camino es largo y es una tarea que apenas comienza, es necesario seguir educando a la sociedad.

Afortunadamente existen maneras de comunicarse y de conocer qué es realmente lo que es importante comunicar que es el objetivo principal de la estrategia de comunicación de una empresa

En el ámbito profesional se ha instalado un debate respecto de si es correcto difundir las acciones de RSE que realiza una organización. Las posturas oscilan entre aquellos que alientan comunicar la RSE a través de cualquier forma y herramienta, los que opinan que debe comunicarse razonablemente, y quienes niegan que la RSE deba advertirse.

Según los defensores, la comunicación de la RSE otorga cuotas de imagen a la Empresa e incide en la conformación de prestigio y reputación empresarial. En este sentido, la RSE cobra valor por dar muestras de las actividades aportadas en beneficio de la sociedad.

La otra postura sostiene el fundamento de que muchas empresas tienen la hipocresía de comunicar acciones responsables y al mismo tiempo no pagan sus impuestos o contaminan el medio ambiente. En lugar de comunicar, lo interesante es que las propias acciones hablen por sí mismas y tengan la fuerza necesaria para generar valor a la organización. Parece una verdad que debe comunicarse lo que realmente se hace y que la sobreexposición comunicacional puede ser perjudicial y dañar la imagen corporativa, pero no muchas empresas lo tienen en cuenta.

En síntesis, el panorama del mercado de estos tiempos ha cambiado radicalmente, se comprende que la organización tiene una tremenda responsabilidad en la sociedad y que constituye una herramienta para conseguir el bien común que busca la sociedad. Los beneficios que una comunidad recibe, gracias a las mejores prácticas de una organización, son directamente proporcionales a las que recibe la propia empresa en un mercado competitivo. En estos días es evidente concebir la RSE como una herramienta para la competitividad y más aún, se está convirtiendo en una obligatoria actuación dentro de un mercado que así lo exige. Sin embargo, es necesario comprender que las mejores prácticas empresariales deben ser llevadas a cabo por una verdadera sensibilidad social y no con fines meramente propios o por la búsqueda de evitar obligaciones tributarias. La RSE no es hacer donativos o tomarse una foto con un gran cheque.

Los nuevos mercados tienen nuevas exigencias. La adaptación a este nuevo panorama es inminente y es justamente eso a lo que se hace referencia cuando se habla de la calidad de los reportes que existen en este momento.

El hecho tampoco es, simplemente, apegarse a un reporte por el hecho de ser el más conocido. Para esto debe hacerse una simple y primera evaluación para comprobar la efectividad del reporte que se hace:

- La empresa debe conocer la dimensión de su impacto en la sociedad.
- El reporte debe cubrir los aspectos que preocupan a las partes interesadas.
- El reporte debe ser un medio para comunicar que se ha respondido a los cambios y a las nuevas realidades de los mercados.

Los mejores comunicadores del éxito de una organización es su propio público. La credibilidad del reporte, siendo realmente un instrumento que satisfaga las necesidades de sus públicos, tiene su fundamento en el hecho que lo más importante es en realidad el contenido, mucho más allá de la forma del mismo.

Recientes reportes de la organización *Transparency Internacional* muestran que nueve de cada diez países en vía de desarrollo necesitan urgentemente de apoyo práctico para luchar contra la corrupción. Evidentemente, este problema es tarea de todos. Los índices de percepción de la corrupción de los países muestran que los mercados regionales y las fronteras desaparecen, siendo ahora los mercados globales los que juzgan a las empresas por su comportamiento.

La transparencia no es una opción, es un criterio obligatorio para aquellas empresas que quieren pertenecer a los nuevos y actuales mercados de hoy en día.

La transparencia es un factor de clara rentabilidad para la empresa. Claro está que es necesario desarrollar una estrategia coherente para desarrollar credibilidad y confianza.

## **CAPÍTULO IV**

### **BALANCE SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTION**

**Sumario:** 1.- Introducción. 2.- Antecedentes Históricos. 3.- Legislación existente en la República Argentina. 4.- Diferentes conceptos de Balance Social. 5.- Características del Balance Social. 6.- Clasificación de los modelos de Balance Social. 7.- Ventajas de la presentación del Balance Social. 8.- Variables e Indicadores. 9.- Conclusiones.

#### 1.- Introducción

En todo el mundo la revelación de lo social está adquiriendo fuerza creciente. El conocimiento del valor de los recursos humanos y de la relación de la institución con la sociedad, son factores determinantes del éxito de las organizaciones. Es por ello que inversores y usuarios de la información producida por las instituciones le prestan especial atención no sólo a los datos cuantitativos, monetarios, sino también a aquellos reveladores de condiciones que corresponden al tratamiento del personal y al compromiso de la institución con su ámbito social.

Al comenzar a desarrollar e implementar un modelo de gestión basado en la RSE en una empresa u organización, se producen muchos cambios en especial en la parte comunicacional.

La construcción de la imagen de una empresa en lo socialmente responsable es un proceso largo, en el cual se pueden cometer errores comunicacionales que pueden perjudicar a la imagen y credibilidad de la organización. Para entrar dentro de lo que se denomina una empresa socialmente responsable se debe hacer lo que se dice y decir lo que se hace, logrando así una coherencia entre las acciones y la palabra, lo que otorgará grandes beneficios a la imagen y gestión corporativa de la misma.

Surge así como un importante elemento comunicacional el balance social.

El objetivo del balance social es ayudar a las organizaciones a conocer las ventajas que presenta informar sobre las actividades “sociales” que realiza la institución, así como orientar a las empresas y organizaciones en el diseño de alternativas que permitan cumplimentar los requerimientos legales de exposición.

## 2- Antecedentes históricos

En la década del 70 es cuando se inicia la necesidad de presentar cuentas sociales que reconocieran las relaciones empresa-sociedad, y es allí cuando se produce la separación entre el crecimiento cuantitativo y el desarrollo cualitativo, con lo que surge la necesidad de buscar indicadores sociales que demostraran el desarrollo de la economía y de la sociedad, pensamiento que conduce al concepto de Balance Social.

No obstante, es en la década de los 70 cuando surgen las primeras experiencias de elaboración del Balance Social.



En efecto, en Francia, a mediados de 1974, *Pierre Sudreau* emite un informe relacionado al Balance Social en el cual se resaltaba la importancia social de la empresa. En un análisis realizado a dicho informe, a través del Ministro de Trabajo de esa época, se planteaba la obligatoriedad de la presentación del Balance Social y la instauración de un conjunto de indicadores generales para las empresas.

En 1976, se propone un anteproyecto de ley cuyo objetivo central era presentar a los trabajadores un informe sobre su actuación social. Se buscaba además instituir la obligatoriedad del Balance Social para las empresas públicas y privadas de más de 300 trabajadores, y consideraba como temas a incluir, el empleo, condiciones de trabajo y seguridad, remuneraciones, formación y relaciones laborales. Además se consideraban sanciones que iban desde prisión para los directivos hasta fuertes multas para las empresas. En 1977 el proyecto es aprobado por la Asamblea Nacional y enviado al Senado que lo convierte en Ley.

En este período, en algunos países latinoamericanos, el tema del Balance Social comienza a considerarse, pero no hubo una profundización en su desarrollo ni en la promoción de su implementación.

Tal es el caso de Chile, quien a través de La Unión Social de Empresarios Cristianos, el Instituto de Administración de Personal, colegios profesionales, universidades y la Asociación Chilena de Seguridad entre otros, comienzan a tratar el tema. Lo mismo sucede en Brasil, a través del Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos (IBASE) y el Instituto ETHOS.

A partir de los años 80 se comienza a difundir en el mundo y Estados Unidos estrena su primer modelo de Balance Social.

Actualmente, muchas son las instituciones que dan apoyo a la idea del desarrollo del Balance Social, entre otra se puede mencionar:

- ✓ La Agencia para el Mejoramiento de las Condiciones del Trabajo, en Francia.
- ✓ La Fundación para la Responsabilidad Empresarial, en Gran Bretaña.
- ✓ El Instituto *Balelle*, de Ginebra.
- ✓ La A.B.T. *Asóciate INC*, en Estados Unidos.
- ✓ La Unión Cristiana de Dirigentes de Empresa, en Gran Bretaña.
- ✓ El Instituto de Desarrollo de Ejecutivos, en Argentina.
- ✓ Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE) y
- ✓ El Instituto ETHOS, de Brasil.

En Argentina, el tema está tomando cada vez una mayor relevancia y en distintos ámbitos se debate temas referidos al Balance Social, destacando la importancia de este instrumento de medición como ventaja competitiva en los distintos rubros de las empresas.

Como complemento de los antecedentes descriptos, es conveniente destacar que en la medida que la civilización avanza, los requerimientos de transparencia son mayores. Entre otras razones, por el altísimo grado de interrelación que tienen la actividad de los diversos agentes, la acción social de un grupo empresario puede estar relacionada con los recursos naturales, el medio ambiente, la capacitación y educación de sus recursos humanos, el desarrollo sustentable, el bienestar de la comunidad, etcétera. Por tal razón, es de esperar que la demanda de la sociedad vaya incrementando en estos aspectos, exigiendo un nivel mayor de cuantificación y de detalle respecto de las políticas sociales.

Además, mediante la inclusión de indicadores y tablas comparativas, se podrá ver cómo evolucionan esas políticas en el tiempo, en términos de proporción de los recursos manejados, y en función de otros

aspectos que puedan requerir cambios en las políticas sociales de las instituciones.

### 3.- Legislación existente en la República Argentina

Al hacer un análisis, sobre RSE en Argentina se observa que no existe una legislación integral de carácter nacional. Sin perjuicio de ello actualmente se encuentra vigente la ley 25.877 de “Reforma Laboral”, del 18/03/04, que establece en su artículo N° 25 la obligación de las empresas que ocupen a más de 300 trabajadores de elaborar un balance social anual. Este balance debe recoger información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa; y debe ser entregado al sindicato que corresponda, con copia al Ministerio de Trabajo.

Además existe para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires:

❖ Ley 2594 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sancionada el 6 de diciembre de 2007. Artículos 5, 6, 7, 8, 9, 12 y 13.

Ésta Obliga a la presentación de “Balance de Responsabilidad Social y ambiental” a las empresas con más de 300 empleados y establece beneficios para aquéllas que, aunque no estén obligadas a ello, presenten igualmente dicho Documento.

Se destaca que su contenido debe basarse en la presentación de indicadores diseñados de modo tal que “permitan la objetiva valoración y evaluación de las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asumen las empresas en su comportamiento”.

Se menciona expresamente, que el Balance Social tendrá que ser confeccionado por “Profesionales idóneos” y deberá poder ser auditado.

Además existen diversos proyectos presentados ante el Senado y la Cámara de Diputados de la Nación que actualmente se encuentran en trámite y a estudio de las diversas comisiones del Congreso Nacional. Ellos son:

❖ 2044/07 “Ley sobre Responsabilidad Social Empresaria” de la actual Diputada Maria Laura Leguizamón y Jorge M. Capitanich.

Obliga a la presentación de Balance Social para las empresas con más de 300 empleados.

La información mínima a detallar contendrá aspectos relacionados con las remuneraciones y cargas sociales, evolución de la masa salarial, beneficios acordados a los empleados; trato y satisfacción de los clientes y proveedores; información relativa a la utilización de recursos naturales, tratamiento de los desechos, utilización de fuentes energéticas, programas de reducción de la contaminación, evolución de emisiones industriales; respecto de las relaciones con la comunidad, se deberá detallar los montos invertidos en ella.

❖ 765/07 “Ley sobre Responsabilidad Social Empresaria”.

Destaca que deberán incluir en sus balances anuales un balance social del cual surgirán claramente cuáles han sido las inversiones socialmente responsables.

❖ Proyecto de Ley Provincia de Buenos Aires Expte. 2118/06 “Ley sobre Responsabilidad Social Empresaria”.

Establece la obligatoriedad de la presentación de Balance Social para aquellas empresas con más de 300 empleados.

En cuanto al contenido del Balance Social, se asimila al proyecto nacional N° 2044/07.

❖ Proyecto de ley en la Provincia de Corrientes “Ley de Responsabilidad Social Empresaria”.

Se refiere a la presentación de memorias de sostenibilidad y a su certificación sin indicar los profesionales que deben intervenir.

#### 4.- Diferentes conceptos de Balance Social

Muchas son las definiciones que se dan sobre Balance Social. Entre ellas se destacan:

“El Balance Social es aquél estado que refleja información numérica respecto a la situación en que se encuentra la organización en todo lo relacionado con el tema social. Se lo suele definir como un instrumento de gestión de la situación social de la organización”.

En sentido figurado decimos que hacemos "balance" cuando comparamos lo planificado con lo efectivamente realizado respecto a una acción concreta<sup>26</sup>.

Idalberto Chiavenato<sup>27</sup> sostiene que el Balance Social debe reflejar no sólo las relaciones entre la empresa y su personal sino, sobre todo las relaciones entre empresa y sociedad en su conjunto.

Para el Dr. Santiago García Echevarría, "el Balance social es el instrumento "contable", que sirve para el "cierre de cuentas de la contabilidad social" de la empresa". Los componentes de este Balance Social son:

- \* Balance Patrimonial, que recoge las "obligaciones" y es "exigible" frente a los distintos grupos sociales.

- \* Balance de Resultados, que representaría los "costos y utilidades sociales" de un período<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup>NOVARESE DE NIETO, Teresa, El Balance Social en las Cooperativas: "Obligatorio o Facultativo" Las Experiencias Europeas, XXVII Congreso Provincial de Cooperativas de Río Negro y Vil Congreso de la Federación de Cooperativas de Río Negro, (Villa Las Grutas, Río Negro, Diciembre de 1996).

<sup>27</sup>SÁNCHEZ HENRIQUEZ, J. (s.d.).

Sin embargo, el Dr. William L. Chapman sostiene al respecto que es obvio que no se trata de un "balance" o "estado de situación" a una fecha dada y prefiere denominarlo estado de responsabilidad social. En él se expone, siguiendo al mismo autor, el costo-beneficio social de la actividad del ente y el resultado periódico (comúnmente anual) de aquella relación, y que será una utilidad o una des utilidad social neta<sup>29</sup>.

Según el Dr. Dante Cracogna: "El Balance Social puede no ser estrictamente un balance en el sentido convencional, o al menos no serlo enteramente, por lo que, desde un comienzo, debe admitirse una latitud mayor en el sentido de la expresión"<sup>30</sup>.

Desde otra óptica, Hernando Campos Menéndez sostiene que el Balance Social "consiste básicamente en reunir y sistematizar la información del área social, en un documento público, donde se pueden cuantificar los datos mediante el elemento básico del balance social, que son los indicadores sociales. Un control periódico de esta información, lo más amplio, preciso y objetivo posibles constituye un balance social"<sup>31</sup>.

Fernández Lorenzo define "el balance social es el informe que emite una organización, cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por ella. Constituye una herramienta para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad"<sup>32</sup>.

---

<sup>28</sup>GARCÍA ECHAVARRÍA, Santiago, Balance Social de la empresa. Posibilidades y límites operativos en su planteamiento actual, en "Revista Alta Dirección", N1 65, (Barcelona. 1978), págs. 167 y ss.

<sup>29</sup>CHAPMAN, William L., El Desarrollo de la Contabilidad Social en América Latina, V Conferencia de Facultades y Escuelas de Contaduría de América Latina, (Trelew, Buenos Aires, Octubre de 1988).

<sup>30</sup>CRACOGNA, Dante, El Balance Social en la Empresa, en "Revista de Administración de Empresas", N1 124, (Buenos Aires. 1980), pág. 318 y ss.

<sup>31</sup>CAMPOS MENÉNDEZ, Hernando, El Balance Social, en "Revista de Empresa", (Buenos Aires. 1978), N1 44.

<sup>32</sup>(Cfr.) FERNÁNDEZ LORENZO, L., "y otras", Op. Cit., pág. 11.

Otros autores lo han definido como un instrumento de política empresarial que permite cuantificar y calificar las relaciones de los grupos vinculados con la empresa.

En base a todos los conceptos vertidos, el presente trabajo toma como base la siguiente definición de Balance social: “es el informe que emite una organización con el fin de brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por ella. En ese sentido se puede decir que es una herramienta o instrumento de gestión que permite planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos cuantitativos y cualitativos la gestión social de una organización en un periodo determinado, frente a metas establecidas y frente a un presupuesto definido final”.

El desarrollo del concepto de comparabilidad de este instrumento permite obtener conclusiones de las fortalezas y debilidades del accionar encarado por los entes informantes en materia social.

Si bien su objetivo inmediato pareciera ser la satisfacción de necesidades de información de un sector limitado de los grupos de interés, el objetivo final es el beneficio de toda la sociedad.

El documento debe reflejar con objetividad e integridad la situación real de la institución, explicando tanto los impactos positivos como negativos del período considerado.

Al igual que el Balance Económico, el Balance Social tiene un nivel de elaboración técnico que le es propio.

Con el fin de mejorar progresivamente el desempeño de la organización desde el punto de vista de la función social que desempeña, el balance social brinda información detallada a los directivos para la toma de decisiones en la fijación de políticas y estrategias sociales.

Además permite racionalizar los recursos sociales con que cuenta la organización evaluando la efectividad de los mismos. Y brinda mayor

conocimiento de las características sociales de los asociados y empleados y la contribución de la organización al desarrollo integral del hombre.

#### 5.- Características del Balance Social

Algunas de las características fundamentales que se puede mencionar del Balance Social son:

- 1) Debe ser presentado de manera periódica, con indicadores que permitan su comparabilidad.
- 2) Debe confeccionarse de manera uniforme, sin alterar la cantidad de indicadores.
- 3) Debe confeccionarse con absoluto profesionalismo, para realizar una comunicación en armonía con la estrategia y los lineamientos de la alta dirección.
- 4) Toda información monetaria debe ser consistente y, si es posible, reconciliada con la que surge de los estados contables legales de la institución.
- 5) La información narrativa o literal, si bien es trascendente, no tiene el valor de la información que intenta algún tipo de cuantificación en alguna unidad de medida aceptable.

Cumpliendo con estos principios, el Balance Social permite a la organización diagnosticar la gestión social empresarial, medir el impacto de su actividad en el medio ambiente y en la comunidad, evitando posibles crisis e identificando potenciales alianzas con los grupos de interés<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup>Consultas a base de información, en Internet:  
<http://www.materiabiz.com/mbz/empresaysociedad/nota.vsp?nid=35826> , (agosto, 2010).



## 6.- Clasificación de los modelos de Balance Social

Existen distintos criterios para clasificar los modelos de balance social:

### a- En función a sus Destinatarios

a.1. Internos: suministran información a los directivos y trabajadores de la empresa.

a.2. Externos: brindan información a los interlocutores sociales externos de la comunidad.

a.3. Mixtos: son los que suministran información a ambos grupos.

### b- En función a su Finalidad

b.1. Relaciones públicas: buscan una mejor imagen de la empresa.

b.2. Información empresarial: brindan información sobre los diferentes grupos sociales con los que la empresa se vincula.

b.3. Gestión social integrada: a lo anterior le adiciona las etapas de planificación y control.

### c- En función a los Responsables de su elaboración

c.1. Unilaterales: cuando recae sobre un solo agente social, particularmente los directivos de la empresa.

c.2. Con participación parcial: participan otros agentes sociales, tales como los trabajadores.

c.3. Multilaterales: cuando concurren un número indeterminado de agentes sociales.

d- En función a su Obligatoriedad

d.1. Obligatorios: como consecuencia de una norma legal.

d.2. Voluntarios: facultativamente lo emiten las empresas.

e- En función al Sector

e.1. Públicos.

e.2. Privados.

f- En función a la Unidad de medida

f.1. unidimensionales.

f.2. multidimensionales.

g- En función a la Objetividad de sus mediciones

g.1. Cuantitativos o numéricos.

g.2. Cualitativos o no numéricos.

7.- Ventajas de la presentación del Balance Social

La presentación del Balance Social otorga beneficios para las empresas en el sentido que:

a- Agrega valor al crear una imagen más segura y confiable.

b- Se torna atractiva para los inversionistas quienes lo consideran un documento necesario para respaldar la sustentabilidad de los proyectos de la empresa.

c- Genera lazos de confianza con sus grupos de interés ya que demuestra la apertura de la empresa al diálogo y a la realización de esfuerzos para responder a los intereses de todos sus públicos.

d- Minimiza riesgos al demostrar la existencia de una conducta ética y transparente que necesariamente debe incorporarse a la estrategia de cualquier organización moderna.

e- Evita la existencia de percepciones negativas de la empresa.

f- Mejora la efectividad de la organización ya que el Balance Social es un instrumento de gestión y una herramienta muy importante para estructurar, medir y divulgar el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresaria.

g- Provoca un replanteamiento de las políticas sociales, así como la posibilidad cierta de su desarrollo.

h- Proporciona a la organización información integral, que no contemple sólo aspectos económicos, sino también sociales.

i- Analizándolo con una visión a largo plazo, incrementa la productividad de la organización, a través del desarrollo de sus recursos humanos, los cuales a su vez incrementan su propia productividad y su calidad de vida.

j- Permite realizar un diagnóstico de la gestión organizacional en relación con la responsabilidad social permitiendo resolver las problemáticas detectadas y planificar estratégicamente las soluciones, además de proporcionar toda la información relevante en relación con los recursos humanos.

## 8.- Variables e Indicadores

El Balance Social al ser considerado como el principal instrumento de diálogo de las empresas con sus diferentes públicos debe proveer

informaciones relevantes y claras. Para poder hacerlo debe necesariamente definir las variables y los indicadores que serán los encargados de aportar dichas informaciones que permitirán controlar la gestión de la empresa en cuanto eficacia, eficiencia y sustentabilidad, es decir permitirán controlar, que la empresa haga lo correcto, correctamente y sin perjudicar el futuro.

Se entiende por variable aquellos aspectos que su contenido pueden variar y cuya variación se desean conocer. El término Indicador, por su parte, se refiere a los que permiten visualizar como se encuentran las cosas en relación a algún aspecto que interesa conocer, es decir que ellos reflejan las variaciones. Pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones.

No es suficiente uno de ellos para medir el desempeño de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar un conjunto interrelacionados de ellos o sea un sistema de indicadores de gestión.

Los indicadores se clasifican en indicadores de desempeño social e indicadores de desempeño ambiental. Los primeros buscan expresar o informar los impactos de las actividades de la empresa con relación a los empleados (área interna) y con los proveedores, clientes, comunidad y sociedad en general (área externa). Por su parte, los segundos expresan los distintos impactos que la empresa causa en el medio ambiente (área externa) para poder minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos. Las empresas deben responder por la integridad de los indicadores para que la información sea confiable y además deben ser adecuados al tipo de actividad que desarrolle la misma. El buen desempeño de los mismos otorga a la empresa una buena imagen que se traduce en una “ventaja competitiva”.

## 8.1.- Variables e Indicadores de Desempeño Social

### 8.1.1.- Área Interna

Las acciones y respuestas de la empresa hacia sus Recursos Humanos (RRHH), en cumplimiento de su RSE se manifiestan en cinco aspectos, en cada uno de los cuales deberán determinarse las variables e indicadores que brindaran información. Dichos aspectos son:

1- Características socioeconómicas de sus RRHH: Las empresas en el ejercicio de su responsabilidad social deben preocuparse por invertir en el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores, en la mejora de las condiciones de trabajo y en general en la mejora de sus relaciones con ellos. Algunas de sus variables son:

- ✓ Demografía: trata de identificar las características poblacionales del personal de la empresa.

- ✓ Ausentismo: toma el número de horas de trabajo pérdidas del personal sobre el número total de horas laborales, considerando las causas y sus costos.

- ✓ Rotación del personal: lo que se persigue es mostrar el porcentaje de personal que ingresa y se retira de la empresa en el período considerado.

- ✓ Jornada Laboral: sobre la base de a la jornada de trabajo implementada por la empresa considera las características de las mismas.

- ✓ Salarios y prestaciones: analiza el valor que la empresa ha pagado en el periodo por cada concepto.

- ✓ Relaciones laborales: describe la relación laboral entre los trabajadores y la empresa en diferentes actividades.

2- Servicios sociales de la empresa al personal: Considera a las acciones que la empresa desarrolla con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades básicas del trabajador. Algunas de sus variables son:

✓ Salud: son los servicios que la empresa brinda a sus trabajadores para la prevención y cuidado de la salud.

✓ Riesgos profesionales: toma los accidentes de trabajo o enfermedad profesional del trabajador y considera son los programas de prevención que la empresa tiene implementados.

✓ Fondos de Pensiones y cesantías: considera los valores que la empresa aporta a estos fondos de acuerdo a la legislación vigente y si tiene algún programa propio.

✓ Cajas de Compensación: se refiere a los aportes que realiza la empresa y la demanda de servicio que hacen los trabajadores de los beneficios que ellos otorgan.

✓ Fondos de Empleados o Cooperativas: trata de la participación de los empleados en estos fondos o cooperativas, así como la utilización de los servicios que éstos prestan como una forma de incentivar el ahorro.

✓ Vivienda: se evaluará la respuesta a las necesidades de los trabajadores para la solución de la vivienda.

✓ Alimentación: se debe evaluar la calidad del servicio, si éste es propio o de terceros, la utilización del mismo y los costos.

✓ Transporte: se refiere a la cobertura de este servicio por parte de la empresa, utilizando recursos propios o de terceros con el fin de brindar bienestar y seguridad a sus trabajadores; debe evaluar la utilización del servicio y los costos.

✓ Servicios especiales: tiene relación con los servicios que de manera directa y en forma gratuita le ofrece la empresa al trabajador.

✓ Enfermedades sociales: tiene relación con los programas que brinda la empresa a sus trabajadores para solucionar problemas de alcoholismo, tabaquismo, juegos compulsivos, etc.

3- Integración, desarrollo y capacitación del personal: Se trata de reflejar la satisfacción de las necesidades del trabajador contemplando los aspectos que tienen que ver con el desarrollo integral. Sus variables son:

✓ Comunicación: su fin es hacer que todo el personal obtenga en forma adecuada la información requerida y deseada.

✓ Desarrollo del personal: contempla las acciones realizadas para cubrir la necesidad de lograr mayor identificación del trabajador con su entorno lográndose beneficios para la empresa y su personal. El concepto de desarrollo del personal trasciende lo material y abarca otras acciones que logran que el trabajador se sienta valorado, reconocido y respetado.

✓ Capacitación: su finalidad es impartir conocimiento que trasciende el área que desempeña la persona en ese momento. La investigación de necesidades permite planificar adecuadamente los procesos de capacitación de la empresa para los trabajadores y distribuir los recursos destinados para este rubro de manera que responda a las expectativas del personal y a los requerimientos de la empresa.

✓ Educación: la empresa debe fomentar la formación académica de su gente facilitando el acceso a programas escolares o bachilleres, de formación tecnológica, superior o avanzada.

✓ Tiempo libre: esta variable hace referencia a la contribución de la empresa para el manejo del tiempo libre del personal.

4- Protección y asistencia en el trabajo: Se analizará todos los aspectos que hacen a la protección y seguridad integral de sus empleados. Y algunas de sus variables son:

✓ Programas de seguridad: esta variable considera los programas de seguridad y los elementos de control que la empresa implementa para sus trabajadores,

- ✓ Aprovisionamiento: contempla la provisión por parte de la empresa de los elementos adecuados para su protección personal.

- ✓ Comodidades del Personal: se refiere a la contribución de la empresa para que los mismos tengan lugares y elementos personales apropiados.

- ✓ Servicio Médico y Funerario: trata de lo que la empresa implementa dentro de su ámbito para atender al empleado en todo lo relacionado con su salud.

5- Relaciones Primarias: Se refiere a las acciones que realiza la organización relacionadas con el grupo familiar de sus empleados, y a las relaciones con sus empleados cuando estos se jubilan de la empresa. Entre sus variables tenemos:

- ✓ Grupo Familiar: esta variable contempla a la familia del trabajador pues saber que sus necesidades básicas están satisfechas hacen que ellos mejoren su productividad y desarrollen su sentido de pertenencia.

- ✓ Jubilados: en esta variable se tiene en cuenta las acciones que desarrolla la empresa cuando el empleado se retira de la empresa por jubilación.

- ✓ Participación de empleados: en esta variable se incluye información respecto a la tenencia accionaria o participación en los resultados de los empleados.



**Cuadro de Variables e Indicadores de Desempeño Social - Área Interna**

AREA	ASPECTOS		VARIABLES	EJEMPLOS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL	
INTERNA	RECURSOS HUMANOS	CARACT. SOCIO-ECONOMICAS DE SUS RRHH	DEMOGRAFIA AUSENTISMO ROT. DEL PERS., ETC.	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ HS PERD. POR MATER.}}{\text{N}^{\circ} \text{ DE HS LABORALES}} \times 100$	
		SERV. SOCIALES DE LA EMPRESA AL PERSONAL	SALUD RIESGOS PROF. VIVIENDA ALIMENTACION, ETC.		$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE TRAB. C/ VIVIENDA}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE TRAB.}} \times 100$
		INTEG., DESARROLLO Y CAP. DEL PERSONAL	COMUNICACIÓN CAPACITACION TIEMPO LIBRE, ETC.	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ PERS. CAPACITADAS}}{\text{N}^{\circ} \text{ PERS. PRESUPUESTADAS}} \times 100$	
		PROTECCION Y ASISTENCIA EN EL TRABAJO	PROG. DESEGURIDAD APROVISIONAMIENTO SERV. MEDICO, ETC.		
		REL. PRIMARIAS	GRUPO FAMILIAR JUBILADOS PART. EN LA EMP.	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ BECAS P/ HIJOS ESC.}}{\text{N}^{\circ} \text{ HIJOS ESCOLARES}} \times 100$	

Fuente y Definición: MANSO, Patricia, NORTON, María R., "Responsabilidad Social Empresaria El Balance Social: Variables e Indicadores", XXVI Jornadas Universitarias de Contabilidad, (San Isidro, octubre de 2005).

### 8.1.2.- Área Externa

Las acciones y respuestas de la empresa con los demás públicos vinculados y con el medio ambiente, en el ejercicio de la RSE, se manifiesta en cuatro aspectos.

Cabe aclarar que los indicadores de desempeño social se utilizan solo en 3 de los 4 aspectos que abarca esta área mientras que en el cuarto se emplean indicadores de desempeño ambiental. Los aspectos a considerar son:

1- Relaciones Primarias: Existen diferentes sectores de la comunidad que están vinculados a la organización y que tienen expectativas respecto a cómo cumple la empresa con su compromiso de Responsabilidad Social. Cabe a la empresa transmitir los valores de su código de conducta a todos los vinculados, tomándolos como orientador en caso de conflictos de interés. Entre sus variables encontramos:

- Satisfacción de los inversionistas: en ella se debe incluir además de la información propia de la asamblea de accionistas, la necesaria sobre proyectos, planes, dificultades, etc. de la empresa.
- Satisfacción de Clientes: esta variable considera todo lo que realiza la empresa relacionado con la implementación de una práctica de mercado responsable por parte de ella.
- Satisfacción a Proveedores: esta variable considera a los procedimientos vinculados a la empresa y le brinda Información la cual si es oportuna y veraz favorecerá las buenas relaciones con los mismos.
- Vínculos con la competencia: se describe en esta variable las relaciones que la empresa establece con empresas que compiten con su servicio o producto.

2- Relaciones con la Comunidad: Actualmente, responsabilidades de los empresarios son mucho más amplias, no sólo abarcan el ámbito su empresa sino que tienen un rol más activo en los problemas de la comunidad. Entre sus variables tenemos;

- Participación Comunitaria: esta variable considera el impacto que la empresa tiene en la comunidad y su contribución a la solución de distintos problemas.

- Empleo Generado: trata la generación de empleo como consecuencia de su propia actividad.

- Recreación comunitaria: esta variable describe las distintas actividades que realiza en la comunidad con vistas a lograr un beneficio para los integrantes de la misma.

- Asistencia social y médica a la comunidad: esta variable considera lo que la empresa ha dado a los programas de salud para los miembros de la comunidad donde ella está inserta.

- Relaciones con el sector público: considera las relaciones con las entidades públicas con el objeto de mejorar la calidad de vida del país.

3- Relaciones con otras instituciones: Considera las relaciones gremiales, educativas, etc. que hacen al crecimiento de la empresa. Sus variables son:

- Gremios: analiza la relación que existe entre la empresa y los gremios a los cuales está afiliada.

- Medios de comunicación: debe mostrar las relaciones de la empresa con los distintos medios de comunicación pública, analizando tipo, forma, periodicidad, etc. de los mismos.

- Instituciones educativas: esta analiza el intercambio de servicios, la generación de empleos, pasantías, etc. con establecimientos educativos.

**Cuadro de Variables e Indicadores de Desempeño Social y de Desempeño Ambiental - Área Externa**

AREA	ASPECTOS		VARIABLES	EJEMPLOS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL	
EXTERNA	PUBLICO VINCULADO	RELACIONES PRIMARIAS	SAT. INVERSIONISTAS SATISF. DE CLIENTES SAT. PROVEEDORES VINC. CON LA COMPET.	$\frac{\text{Nº PAGOS EN FECHA}}{\text{Nº DE PAGOS}} \times 100$ $\frac{\text{Nº CARGOS NUEVOS}}{\text{Nº TOTAL DE CARGOS}} \times 100$ $\frac{\text{Nº MEDIOS PUBLIC.}}{\text{Nº MEDIOS CONVOCADOS}} \times 100$	
		REL. C/ LA COMUNIDAD	EMPLEO GENERADO RECREACION COMUNIT. ASISTENCIA SOCIAL Y MEDICA A LA COMUNIDAD, ETC.		
		REL. C/ OTRAS INSTITUCIONES	GREMIOS MEDIOS DE COMUNIC. INST. EDUCATIVAS		
	MEDIO AMBIENTE	RELAC. C/ EL MEDIO AMB.	CONSERVACION DEL MEDIO AMBIENTE DAÑO AL MEDIO AMBIENTE CUMPLIMIENTO DE NORMAS, ETC.	<table border="1"> <tr> <td><b>EJEMPLOS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL</b></td> </tr> <tr> <td>% DE CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS</td> </tr> </table>	<b>EJEMPLOS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL</b>
<b>EJEMPLOS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL</b>					
% DE CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS					

Fuente y Definición: MANSO, Patricia, NORTON, Maria R., "Responsabilidad Social Empresaria El Balance Social: Variables e Indicadores", XXVI Jornadas Universitarias de Contabilidad, (San Isidro, octubre de 2005).

## 8.2.- Variables e Indicadores de Desempeño Ambiental

Relaciones con el medio ambiente: La relación de la empresa con el medio ambiente constituye el amplio conjunto de aspectos que ella misma debe considerar en su desempeño y actuar acorde con sus compromisos medio-ambientales. Entre sus variables encontramos:

- Generación del Informe Ambiental: esta variable explícita el compromiso organizacional con el desarrollo sostenible.
- Conservación del Medio Ambiente: permite evaluar la contribución de la organización a su conservación.
- Producción Limpia: evalúa el compromiso de la gestión de la organización para lograr una producción limpia.
- Daño al Medio Ambiente: analiza las acciones que realiza la empresa para no dañarlo.
- Factores de Riesgo en trabajadores: analiza las acciones que realiza la empresa para disminuir o eliminar dichos factores entre sus trabajadores.
- Cumplimiento de las Normas Internacionales: muestra el grado de cumplimiento de las ISO14.000, las "5S"<sup>34</sup>, etc.

## 8.3.- Modelos de presentación de Balance Social

Existen actualmente numerosos modelos de presentación de Balance Social, sin embargo en la mayoría de los casos se toman como

---

<sup>34</sup>Es una práctica de Calidad ideada en Japón referida al "Mantenimiento Integral" de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos. En japonés: *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*; En Castellano: Clasificación y Descarte, Organización, Limpieza, Higiene y Visualización, Disciplina y Compromiso.

patrones tres de ellos. Algunas organizaciones toman uno en particular mientras que otras realizan combinaciones de los mismos. Ellos son:

- Modelo IBASE: lanzado en el año 1997 por el Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos. El mismo se inspiró en los balances financieros.

- Modelo Ethos: éste sugiere un análisis mayor del contexto para una adecuada toma de decisiones, considerando los problemas encontrados y los resultados obtenidos.

- Modelo de la *Global Reporting Initiative* (GRI): planteado en el año 1997. La misión de la GRI es que los Balances Sociales se vuelvan modelos tan difundidos como los Balances Financieros. Es por ello que trató de producir un modelo que pudiera ser aplicado globalmente.

El modelo ETHOS, al cual este grupo de trabajo adhiere, propone la siguiente estructura de Balance Social:

#### PARTE I – PRESENTACIÓN

- 1- Misión y Visión
- 2- Mensaje
- 3- Perfil del Emprendimiento
- 4- Sector de la Economía

#### PARTE 2 – LA EMPRESA

- 5- Historia
- 6- Principios y Valores
- 7- Estructura y Funcionamiento
- 8- Gobierno Corporativo

#### PARTE 3 – LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

- 9- Diálogo con las partes interesadas
- 10- Indicadores de Desempeño

#### PARTE 4 – ANEXOS

- 11- Gráficos
- 12- Proyectos Sociales
- 13- Notas Generales

#### 8.4.- Papel de Trabajo

El Balance Social es una herramienta de gestión y por lo tanto la información que brindan los distintos indicadores utilizados debe ser comparada con las metas preestablecidas por la empresa para así poder analizar las variaciones ocurridas y adoptar las medidas correctivas. A tal fin, y a los efectos de considerar el punto 10 de la estructura antes presentada, se considera que es conveniente preparar un papel de trabajo que contenga un cuadro en el que se ponga de manifiesto dicho análisis. Este papel de trabajo es lo que se conoce como Cuadro de Mando Integral. Se elabora un cuadro por cada algoritmo de indicadores. El diccionario de la Real Academia Española define algoritmo como: “conjunto ordenado y finito de acciones que permite hallar la solución de un problema”.

#### **Un modelo de Cuadro de Mando Integral:**

INDICADOR - 1 -	FACTOR DE PONDER. - 2 -	META - 3 -	VALOR ALCANZADO - 4 -	% VARIAC. S/META - 5 -	VALOR OBTENIDO - 6 -	VALOR POSIBLE - 7 -	VALOR FINAL - 8 -
<b>TOTALES</b>							

Fuente y Definición: MANSO, Patricia, NORTON, María R., “Responsabilidad Social Empresaria El Balance Social: Variables e Indicadores”, XXVI Jornadas Universitarias de Contabilidad, (San Isidro, octubre de 2005).

- 1 – INDICADORES: se anotan en ella el algoritmo de indicadores.
- 2 – FACTOR DE PONDERACIÓN: éste es determinado por la empresa al comienzo del período, en función al grado de importancia que

tiene para ella cada actividad. La escala de ponderación se establece del 1 al 5.

3 – META: es lo que se quiere lograr en la actividad considerada. Debe ser cuantificable, realista, factible de alcanzar en el período y puede expresarse en porcentaje, número absoluto, pesos, etc.

4 – VALOR ALCANZADO: es el resultado alcanzado al final del período.

5 – PORCENTAJE DE VARIACIÓN SOBRE LA META: se obtiene de la siguiente manera:

$$[(\text{Meta (col. 3)} - \text{Valor alcanzado (col. 4)} / \text{Meta (col.3)})] \times 100$$

Esta diferencia puede ser positiva, si la meta fue superada o negativa, si la misma no se alcanzó. En algunos casos hay variables que son de valencia contraria a las demás, por lo tanto cuando el resultado es más alto que la meta, arroja un valor negativo.

6 – VALOR OBTENIDO: se obtiene de multiplicar lo obtenido en la columna anterior por el factor de ponderación. El objetivo es darle un valor relativo al resultado final, convirtiendo en más puntos negativos o positivos aquellos aspectos clasificados con niveles más altos de ponderación.

7 – VALOR POSIBLE: se logra multiplicando el factor de ponderación por 100 que sería lo máximo a obtener si se cumpliera con la meta en forma total.

8 – VALOR FINAL: se obtiene sumando o restando el Resultado Obtenido del Resultado Posible y el mismo dará puntos por encima o por debajo de la meta.

Cuando la suma de los puntos del Resultado Final sea mayor a la de los Resultados Posibles se habrá cumplido satisfactoriamente las



acciones propuestas por la empresa. Cuando dicha suma sea menor no se habrá logrado cumplir con ellas<sup>35</sup>.

## 9.- Conclusiones

“Los Activos que mayor valor tienen las empresas han dejado desde hace rato de ser los bienes intangibles para pasar a ser “los intangibles”.

La clientela, las habilidades y actitudes de sus RRHH, el grado de innovación, su inclinación a la mejora continua y la inversión permanente en investigación y desarrollo, la construcción y el cuidado de la imagen empresarial, la conducta tributaria apropiada, el desarrollo permanente de su gente, el vivir y dejar vivir, el crecer y dejar crecer...

Son los verdaderos valores intangibles que monetarizados representan seguramente varios múltiplos de los tangibles.

Todo esto, adecuadamente mezclado genera confianza, credibilidad, imagen, sustentabilidad, admiración y respeto en la comunidad. No hay empresa sin todo esto”.

---

<sup>35</sup>MANSO, Patricia, NORTON, María R., “Responsabilidad Social Empresarial El Balance Social: Variables e Indicadores”, XXVI Jornadas Universitarias de Contabilidad, (San Isidro, octubre de 2005).

## **CAPÍTULO V**

### **CASO PRÁCTICO: CITRUSPACK S.R.L.**

**Sumario:** 1.- Objetivos. 2.- Breve Reseña de la Empresa. 3.- Recursos Humanos. 4.- Resolución del Caso.

#### 1.- Objetivos

A partir del papel de trabajo: Cuadro de Mando Integral, se elaboró un caso práctico a los efectos de demostrar cómo se trabaja con el mismo, considerando para ello algunas variables y algunos indicadores de las mismas. Esto constituye el núcleo de la confección del Balance Social ya que a través de él, la organización y la sociedad podrán conocer si se cumplieron las metas propuestas.

#### 2.- Breve Reseña de la Empresa

CITRUSPACK S.R.L. es una empresa tucumana dedicada al packing de limones que proceden de distintas plantaciones.

Sus empleados trabajan en dos turnos de ocho horas. cada uno, incluido el día sábado, lo cual representa, en el mes, 390 horas aproximadamente.

Desarrolla su actividad con alto nivel de calidad, aportando valor a los productos de sus clientes por lo cual es reconocida en el medio.

Su política es actuar con responsabilidad social empresaria ya que busca maximizar sus utilidades generando un compromiso con el desarrollo de sus recursos humanos, de su comunidad y del medio ambiente. A la vez es consciente que tal actitud le generará una importante ventaja competitiva.

### 3.- Recursos Humanos

La empresa cuenta con un plantel de 100 trabajadores, de los cuales 50 son mujeres. Su trabajo consiste en la selección de limones, según su tamaño y calidad y su posterior embalaje en cajas de cartón, para luego ser transportados a diferentes destinos.

La empresa tiene como política ofrecer un adecuado ambiente de trabajo, satisfacer las necesidades básicas de los empleados y sus familias en lo que respecta a salud, vivienda, transporte, etc., lograr una mayor capacitación de los mismos y en general

Satisfacer todas aquellas necesidades que tienen que ver con su desarrollo integral.

### 4.- Resolución del Caso

A los efectos de verificar el cumplimiento de algunas de sus metas, la empresa preparó los siguientes Cuadros de Mando Integral, relacionado a su área crítica: Recursos Humanos y con dos tipos de algoritmos de indicadores: Accidentalidad y Capacitación y Productividad.

Cabe aclarar que estos dos cuadros son un ejemplo de los múltiples cuadros de mando Integral que se deberían hacer en una organización, teniendo en cuenta las diversas áreas críticas y los algoritmos de indicadores dentro de cada una de ellas.

## CUADROS DE MANDO INTEGRAL

ÁREA CRÍTICA: RECURSOS HUMANOS ALGORITMO: ACCIDENTABILIDAD					TRABAJA EN UNA UNIDAD DE MEDIDA COMÚN A TODAS LAS ACTIVIDADES		
INDICADOR	FAC- TOR POND.	META	VALOR ALCAN- ZADO	% VARIAC. S/META S	VALOR OBTENI- DO	VALOR POSI- BLE	VALOR FINAL
<u>Nº trabajadores accidentados</u> x 100 Nº total de trabajadores (100)	10	7%	8%	-14,28	-142,80	1.000	857,20
<u>Nº horas perdidas por accid.</u> Nº total hs.de trabajo (385)	9	56 horas	40 horas	+28,57	+257,13	900	1.157,13
Inobservancia medidas de seguridad	8	1,5%	2,3%	-53,33	-426,64	800	373,36
<u>Nº de accid. atendidos Serv. Med.</u> Nº total de accidentados	8	7 accid.	7 accid.	0	0	800	800
<b>TOTAL</b>						<b>3.500</b>	<b>3.187,69</b>

Fuente y Definición: Cálculos Propios

Con respecto al algoritmo ACCIDENTALIDAD, al ser el Valor Final menor que el Valor Posible, se puede concluir que **No** se cumplieron las metas propuestas en forma satisfactoria.

<b>ÁREA CRÍTICA: RECURSOS HUMANOS</b> <b>ALGORITMO: CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD</b>					<b>TRABAJA EN UNA UNIDAD DE MEDIDA COMÚN A TODAS LAS ACTIVIDADES</b>		
INDICADOR	FAC- TOR POND.	META	VALOR ALCAN- ZADO	% VARIAC. S/META S	VALOR OBTENI- DO	VALOR POSI- BLE	VALOR FINAL
<u>Nº trabajadores capacitados</u> x 100 Nº total de trabajadores (100)	10	80%	85%	+6,25	+62,50	1.000	1.062,50
<u>Nº trabaj. evaluados positivamente</u> Nº total de trabajadores capacitados	9	40 trab.	35 trab.	-12,5	-112,50	900	785,50
<u>Hs. paradas p/reparac. por mes</u> x 100 Horas trabajadas	9	5%	3%	+40	+360	900	1.260
<u>Cantidad de cajas produc. por mes</u> Nº de horas trabajadas por mes	10	2.304 c.	2.200 c.	-4,51	-45,10	1000	954,90
<b>TOTAL</b>						<b>3.800</b>	<b>4.062,90</b>

Fuente y Definición: Cálculos Propios.

Con respecto al algoritmo CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, al ser el Valor Final mayor que el Valor Posible, se puede concluir que **SI** se cumplieron las metas propuestas en forma satisfactoria.

## **CONCLUSIÓN**

La RSE es uno de los temas más candentes de este siglo. No es posible pensar en un cambio social a favor del desarrollo humano si no se tiene en cuenta la potencialidad existente en el campo de las empresas para aportar a este cambio.

La RSE:

- Forma parte del cambio que la sociedad está pidiendo a las estructuras económicas, empresariales y a la administración pública, para salir de la crisis económica, de valores y de confianza.
- Constituye un nuevo paradigma de gestión, el que incorporado a la empresa le proporciona una importante ventaja competitiva.
- Es la búsqueda de la excelencia en todos los campos de la actividad empresarial con criterios de sostenibilidad. Sus objetivos últimos son la transparencia, la credibilidad y la confianza a través de comportamientos éticos en todas las actividades de la empresa.
- Compatibiliza los objetivos económicos de la organización con sus objetivos sociales y medio ambientales.
- Fomenta la interacción de la organización con sus grupos de interés es decir con las partes interesadas en el funcionamiento de la misma (*Stakeholders*) lo cual le permite anticiparse a las amenazas y aprovechar las oportunidades.

- Debe ser puesta en evidencia a través de un informe conocido como Balance Social ya que la sociedad en general y la comunidad de negocios demanda un mayor nivel de información y simultáneamente un notable incremento en el nivel de transparencia y de revelación sobre la actividad de la organización.

- La información contenida en el Balance Social puede contribuir en mucho a realzar la imagen social de la organización.

- Se debe promover la presentación del Balance Social con indicadores de tipo comparativo a los efectos de verificar y medir la trascendencia de las políticas que en él se explicitan

- En Argentina, la noción de responsabilidad social y su explicitación a través del Balance Social aún no está plenamente integrada a las prácticas empresariales ya que no forma parte de su planificación estratégica ni de las operaciones cotidianas y no está cabalmente comprendida la necesidad de integrar la responsabilidad social a todas las actividades de la empresa. y no exclusivamente a las de carácter externo. Es por ello que, en nuestro país, la RSE constituye un verdadero reto para las organizaciones futuras.



## **ANEXOS**

### 1.- Presentación del caso: Pluspetrol S.A.

El objetivo de este capítulo consiste en estudiar e identificar en el planteo de un ejemplo práctico, el conjunto de conocimientos, elementos y mecanismos utilizados en lo que respecta a la elaboración, aplicación, mantenimiento y exposición de las políticas empresariales, que, con un enfoque socioeconómico, permitan saber, los impactos sociales producidos o generados por la empresa, tanto en el medio ambiente natural como en el cultural, siendo útil para conocer el cumplimiento de la Responsabilidad Social asumida por la misma.

Consideramos, que elegir una empresa dedicada a la generación de energía termoeléctrica demostraba en forma íntegra la necesidad de tomar políticas socio-ambientales de manera inmediata.

### 2.- Breve reseña de le empresa

Pluspetrol comienza con la producción de petróleo en el yacimiento Centenario, Argentina. En 1979 inicio la producción de gas, en Ramos, Tartagal, (Salta, Argentina). La operación de este Yacimiento representó un desafío al encontrarse en una zona sensible de alta biodiversidad.

Representó también la posibilidad de extender el negocio, ya que en 1996, el gas de Ramos se transformó en la materia prima para la operación de las Centrales Térmicas de El Bracho (Tucumán, Argentina), lo que posicionó a Pluspetrol a nivel internacional como una empresa integrada de energía en América Latina; Pluspetrol ingresa al mercado de la generación de energía eléctrica de la República Argentina, en el que pronto alcanza una participación del 10% del total de la energía generada. El parque de generación eléctrica ubicado en El Bracho genera hoy 5.500 GW anuales.

A la voluntad estratégica de integración, Pluspetrol suma el aprovechamiento de sus activos regionales: la producción de gas de los yacimientos Ramos (Argentina), Bermejo y Madrejones (Bolivia).

### 3.- Energía eléctrica

En la década del noventa Pluspetrol dio un importante paso hacia su consolidación como empresa integrada de energía con fuerte presencia en Latinoamérica, fue entonces cuando, a través de la sinergia de activos regionales, ingresa al negocio de la generación de energía eléctrica. Hoy, la producción de gas del yacimiento Ramos (Argentina), alimenta las turbinas de las tres centrales térmicas que Pluspetrol opera en la Argentina a través de sus filiales locales Pluspetrol S.A. y Pluspetrol Energy S.A.: Central Térmica Tucumán (CTT), Central Térmica San Miguel de Tucumán (CTSMT) y Central Térmica Pluspetrol Norte (PPN). Las tres centrales están emplazadas en la localidad de El Bracho (Provincia de Tucumán, Argentina) lo que les permite una óptima conexión al sistema interconectado nacional argentino de 500 KW con una participación en el mercado eléctrico mayorista argentino de aproximadamente el 9% y una participación regional en el NOA (noroeste argentino) del 64,80%.

#### 4.- La Política de EHS

La Política de Medio Ambiente, Salud y Seguridad (EHS) es considerada un aspecto prioritario y central, cuyo cumplimiento enmarca las actividades de toda la organización. Consta de siete puntos, e implica los siguientes compromisos:

1. Cumplir con la legislación aplicable y otros requisitos a los cuales la Compañía adhiera.

2. Considerar la gestión de EHS como una prioridad de la Compañía.

3. Proveer condiciones de trabajo seguras, saludables y ambientalmente amigables a sus empleados.

4. Prevenir enfermedades ocupacionales y todo tipo de accidentes, contaminación e impactos adversos al medio ambiente y a las comunidades.

5. Operar haciendo un uso racional de la energía y de los recursos naturales.

6. Llevar adelante la gestión de EHS mediante programas de mejora continua, capacitando y motivando al personal propio y contratado respecto de EHS.

7. Promover la Política de EHS en la comunidad y con las partes interesadas.

##### 4.1.- Cumplimiento legal

4.1.1.- Cumplir con la legislación aplicable y otros requisitos a los cuales la Compañía adhiera

En materia de protección ambiental y social, desde las Unidades de Negocio se identifican los requerimientos legales aplicables a las

operaciones, se realizan revisiones periódicas (tanto auditorías internas como externas) con el objetivo de comprobar su cumplimiento legal.

#### 4.1.2.- Considerar la gestión de EHS como una prioridad de la Compañía

Diversas decisiones demuestran que la protección del medio ambiente es una prioridad en todos los ámbitos y niveles de Pluspetrol. Estas decisiones tienen que ver con temas como:

a) la calidad de los estudios de impacto ambiental: Todos los proyectos y sus modificaciones, son sometidos a un proceso de evaluación de impacto ambiental y social, con el fin de identificar tempranamente los potenciales impactos y los riesgos asociados, y definir las mejores medidas para mitigarlos. Los estudios de impacto ambiental y social se elaboran sobre la base de términos de referencia específicos, definidos en base a la complejidad ambiental y social de cada proyecto y su entorno. Como resultado, se desarrollan líneas de base exhaustivas, incluyendo biodiversidad y planes de manejo ambiental y social, cuya efectividad y adecuación son medidas en el tiempo mediante la implementación de programas de monitoreo.


b) la gestión en áreas sensibles: se caracteriza desde sus inicios por desarrollar y operar exitosamente proyectos en áreas de alta sensibilidad ambiental y/o social. En estas áreas, se inspira en accionar en los más altos estándares de operación recomendados por organismos internacionales tales como ARPEL<sup>36</sup>, EBI<sup>37</sup> e IPIECA<sup>38</sup>, aplicando además criterios internos específicos de planificación y operación.

---

<sup>36</sup>Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe.

<sup>37</sup>Energy and Biodiversity Initiative.

c) la implementación de planes de acción de Biodiversidad: El compromiso con la biodiversidad se refleja en los procesos de toma de decisiones, planificación, desarrollo de proyectos y operaciones. Se impulsa y auspicia programas orientados a la elaboración de líneas de base de la biodiversidad y programas de monitoreo para la identificación temprana de posibles cambios, focalizando esta actividad en las áreas sensibles.

 Remedación de suelos con antiguos derrames de hidrocarburos. Yacimiento El Porvenir | Neuquén, Argentina.

Este yacimiento se encontraba afectado por un antiguo derrame de hidrocarburos, registrado con anterioridad al inicio de actividades de Pluspetrol. Luego de la caracterización, se seleccionó una metodología de remediación *in-situ*, basada en la incorporación de tierras de diatomeas, por medio de la cual se encapsulan los hidrocarburos, favoreciendo la descomposición natural de los mismos. Las tareas de remediación comenzaron en el mes diciembre de 2007, extendiéndose durante 2008 y se prevé que tomen parte de 2009. El resultado del trabajo realizado en 2008, fue el saneamiento de 14.100 m<sup>3</sup> de suelos empetrolados.

#### 4.2.- Condiciones de trabajo

##### 4.2.1.- Proveer condiciones de trabajo seguras, saludables y ambientalmente amigables a sus empleados

Los empleados cuentan con la capacitación y los elementos necesarios para trabajar en un entorno seguro, saludable y ambientalmente apto, asumiendo un rol protagónico en las tareas de prevención,

---

<sup>38</sup>International Petroleum Industry Environmental Conservation Association.

identificación y reporte de las situaciones de peligro, para que éstas puedan ser corregidas a tiempo.

Con el objetivo de garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables desde el punto de vista ambiental y social, se desarrollan las siguientes acciones:

- Implementación de programas de empleo local, respetando la cultura y las dinámicas sociales locales.
- Monitoreo permanente de las plantas de tratamiento de agua para consumo humano.
- Implementación de programas de manejo de residuos.
- Programas de nutrición en comunidades locales.
- Desarrollo de programas de capacitación.

En lo que se refiere a capacitación, en 2008 se desarrolló un extenso plan, con una alta dedicación por parte del personal en cada localización como por ejemplo, en El Bracho se destinaron 5.437 horas – hombre.

#### 4.3.- Prevención de la contaminación

##### 4.3.1.- Prevenir enfermedades ocupacionales y todo tipo de accidentes, contaminación e impactos adversos al medio ambiente y a las comunidades

La gestión de impactos al medio ambiente se encuentra asociada al conocimiento del entorno en el que se opera, a la identificación de potenciales cambios negativos que en ese entorno generan o pueden generar las actividades, y a la definición de las medidas necesarias para prevenirlos, minimizarlos o, cuando lo anterior no resulte posible,

compensarlos. La gestión de impactos ambientales se orienta mayoritariamente a la adopción de medidas que hacen a los siguientes temas:

a) Control de erosión y revegetación: El suelo es un recurso que presenta una velocidad de degradación rápida y tasas de formación y regeneración muy lentas. La erosión no sólo genera la degradación de los suelos debido a la pérdida de nutrientes y la modificación de propiedades fisicoquímicas, sino que también produce una disminución de la capacidad de retención de agua por degradación de su estructura. Con el objetivo de prevenir y reducir la erosión de los suelos, se elaboran planes de manejo a través de los cuales se busca evaluar las condiciones del terreno (físicas y topográficas), para el correcto diseño de los proyectos la implementación de las obras de control de erosión que resulten necesarias junto con las correspondientes medidas de revegetación. Por medio de actividades de reforestación y revegetación se reduce la erosión de los suelos, se regulan los escurrimientos y se incorporan nutrientes y materia orgánica al suelo.

Desde 2005 se encuentra vigente el convenio firmado con el INTA<sup>39</sup> y la Municipalidad de Tartagal, para optimizar los procesos de producción del vivero municipal. En este convenio, el INTA provee personal técnico para capacitación y asesoramiento; la Municipalidad aporta el espacio físico del vivero municipal y el personal para desarrollar las tareas; y Pluspetrol efectúa los aportes financieros. El objetivo de este convenio es producir 15.000 plantines de especies arbóreas nativas y 2.000 plantas cítricas en tres años. Las arbóreas serán destinadas al arbolado urbano municipal y al programa de revegetación del yacimiento Ramos (3.000 plantas). Los cítricos serán destinados al estímulo y desarrollo de la producción regional de pequeños productores.

---

<sup>39</sup>Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

🚧 Proyecto de Forestación con Fines Ambientales | Centrales Térmicas El Bracho, Tucumán, Argentina.

En el marco de un Convenio de Cooperación con el INTA, Pluspetrol ha desarrollado un proyecto de forestación ubicado en los alrededores y dentro del predio de las centrales térmicas de Tucumán. Como resultado, a la fecha se han forestado 42 has. Con 15.779 árboles de diversas especies y se han producido y donado 45.000 plantines para forestación. Además de facilitar el equilibrio entre emisión y absorción de carbono, otros aspectos positivos a destacar son:

- Mitigación del ruido producto del funcionamiento de las Centrales Térmicas.
- Efecto moderador sobre los vientos.
- Moderación del proceso de degradación del suelo.
- Reducción de velocidad y volumen de la escorrentía de la lluvia, minimizando fenómenos erosivos.

b) Gestión de emisiones gaseosas: Como Compañía energética en un contexto socioeconómico y ambiental que deberá desplazarse hacia un modelo bajo en emisiones de carbono, Pluspetrol afronta grandes desafíos. En el marco de la lucha contra el cambio climático, hemos desarrollado e implementado nuevas tecnologías aplicadas a la reducción de emisiones, proyectos de forestación y reforestación para su captura y compensación, y medidas para minimizar las superficies ocupadas en nuestros proyectos y operaciones.

🚧 Tecnología Aplicada a la Reducción de Emisiones | Campo de Gas Camiseta, Lote 88, Perú.

Generación centralizada de energía eléctrica sustituyendo el uso de diesel por gas natural en actividades de perforación de pozos Para el abastecimiento de la energía eléctrica necesaria en las actividades de



perforación en la plataforma *Cashiriari 1*, se definió la generación centralizada desde la planta de gas Malvinas, ubicada a 36 Km. de distancia, mediante el uso de turbogeneradores en base a gas natural y con tecnología de última generación (diseñados para lograr bajas emisiones gaseosas). La selección de esta alternativa evitó la instalación de moto generadores eléctricos a diesel en la locación.

Tomando en consideración las características de los combustibles, así como los consumos requeridos para la generación de la energía necesaria para la perforación de pozos gasíferos en *Cashiriari 1*, se estimaron las emisiones de gases y partículas procedentes de ambas opciones, con los siguientes resultados:

Parámetro	Emisión (Ton/proyecto) diesel 2	Emisión (Ton/proyecto) gas natural	Diferencial de emisiones (%)
Dióxido de carbono, CO <sub>2</sub> <sup>a</sup>	9747.3	5603.8	42.5
Monóxido de carbono, CO <sup>b</sup>	46.9	27.6	41.2
Dióxido de azufre, SO <sub>2</sub> <sup>b</sup>	14.4	No detectable	100.0
Óxidos de nitrógeno, NO <sub>x</sub> <sup>b</sup>	217.4	107.5	50.6
Partículas <sup>b</sup>	15.4	2.2	85.7

(a) Estimado en base al consumo de combustible, capacidad calorífica y eficiencia de combustión.  
(b) Metodología EPA AP-42: Stationary Point and Area Sources Factor Emissions Compilation.

Fuente y Definición: Balance Social Pluspetrol S.A. (2008)

c) Gestión de residuos: Las operaciones de Pluspetrol cuentan con planes de manejo de residuos que establecen las estrategias a seguir desde su generación hasta su disposición final. A través de estos planes se busca el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Reducir la generación.
- Promover la reutilización, el reciclaje y/o la recuperación.
- Promover pautas para la apropiada segregación, acondicionamiento, transporte, tratamiento y disposición final, minimizando impactos a la salud de los trabajadores, a las comunidades del área de influencia y al medio ambiente.
- Cumplir con la legislación vigente en cada país.

Los residuos generados<sup>40</sup> en nuestras operaciones son clasificados según las categorías establecidas en la legislación vigente de cada uno de los países donde operamos.

<b>RESIDUOS</b>	
<b>Concepto</b>	<b>TOTAL TM</b>
Condicionados	10.218,10
No Condicionados	6.544,91
<b>TOTAL</b>	<b>16.763,02</b>

Fuente y Definición: Balance Social Pluspetrol S.A. (2008)

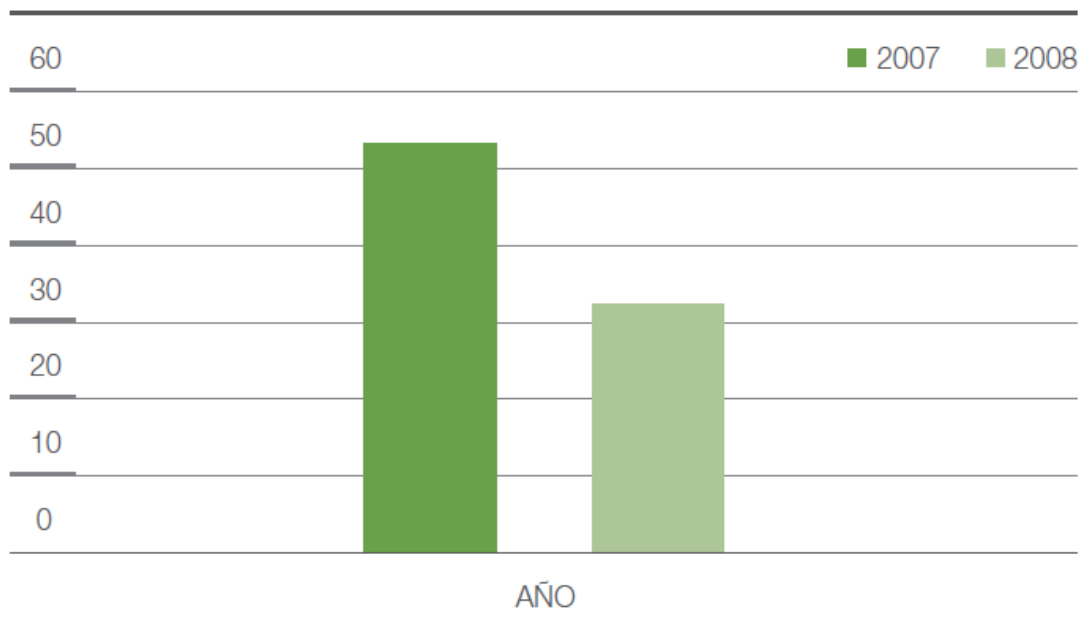
d) Prevención y gestión de derrames: La prevención de derrames es clave para minimizar el impacto de las actividades sobre el medio ambiente. Por ello, en Pluspetrol cuentan con planes de mantenimiento e inspección de instalaciones, programas de capacitación y acciones de

<sup>40</sup>Los residuos clasificados como no condicionados son aquellos que no presentan efectos adversos en las personas y no deterioran el medio ambiente, mientras que los condicionados son aquellos que representan un riesgo significativo para la salud o el medio ambiente (pilas, baterías, grasas, paños y trapos contaminados con hidrocarburos, tierra contaminada con hidrocarburos, filtros de aceite, aerosoles, solventes, aceite usado, combustible contaminado, etc.).

concientización del personal, contratistas y subcontratistas acerca de medidas preventivas a adoptar y las condiciones que deben respetar las instalaciones (en cuanto a volúmenes, contenciones secundarias, etc.). Tanto la extensión de las áreas de operación, como la longitud de instalaciones propias destinadas al transporte de hidrocarburos (más de 1.600.000 km. de líneas de conducción y ductos), requieren de estrictos objetivos de control y mecanismos de contingencias, los cuales se encuentran detallados en Planes específicos para cada operación.

El volumen total de hidrocarburos derramado en el año 2008 fue de 55,43 m3 (sobre un total aproximado de 5.560.000 m3 de hidrocarburos líquidos producidos), con una disminución del número de derrames superiores a un barril de un 38% respecto al año 2007.

#### CANTIDAD DE DERRAMES



Fuente y Definición: Balance Social Pluspetrol S.A. (2008)

Con respecto a otros derrames este indicador comprende los que no son de hidrocarburos: fluidos de perforación, agua de producción, y otros fluidos del proceso y productos químicos.

OTROS DERRAMES 2008		
Cantidad	Volumen derramado (m <sup>3</sup> )	Volumen derramado (barril)
41	134,46	830
<i>Equivalencia: 1 barril = 0.162 m<sup>3</sup></i>		
Fuente y Definición: Balance Social Pluspetrol S.A. (2008)		

#### 4.4.- Uso racional de energía y recursos

##### 4.4.1.- Gestión del agua

La empresa es consciente de la importancia del agua como bien escaso e indispensable para la existencia de la vida en el planeta. Por ello, desarrollaron un modelo de gestión orientado a la optimización de su consumo y se adoptaron mecanismos de control y seguimiento a fin de evitar procesos de contaminación al mejorar la calidad de los vertidos. El volumen de agua consumida durante 2008 es de 9.061.515,84 m<sup>3</sup><sup>41</sup>.

#### 4.5.- Programas de mejora continua

<sup>41</sup> Equivale a 119.193,96, Mbbls=Millones de barriles 1 barril = 0,162 m3.

4.5.1.- Llevar adelante la gestión de EHS mediante programas de mejora continua, capacitando y motivando al personal propio y contratado respecto de EHS

La filosofía de trabajo es la superación día a día, mejorando el desempeño y participando activamente de los programas de EHS. La Compañía impulsa la implementación de sistemas de gestión basados en las normas ISO 14.001 y OHSAS 18.001, que demandan la revisión exhaustiva y la mejora de cada uno de los procesos, demostrando el firme compromiso con el ambiente y la comunidad donde opera.

En el plano corporativo, en 2008 comenzó el desarrollo de un Sistema de Gestión Integrado considerando los lineamientos de las normas ISO 14.001 y OHSAS 18.001. Adicionalmente, a nivel de sitio se desarrollan e implementan sistemas de gestión ambiental y/o de seguridad de manera de minimizar los impactos y riesgos específicos de cada actividad en las distintas áreas de operación. En mayo de 2003 se certificaron bajo la norma ambiental ISO 14.001:1996 las centrales térmicas de Tucumán, San Miguel de Tucumán y Pluspetrol Norte. La primera recertificación fue obtenida en el mes de abril de 2006 y la segunda está prevista para el año 2009.

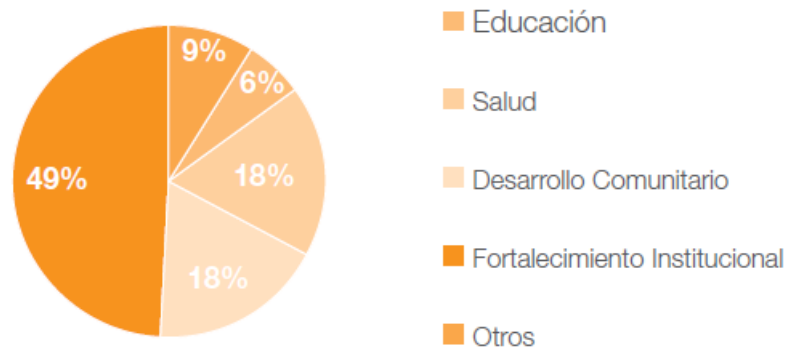
5.- Nuestro compromiso con la comunidad

Se adoptan prácticas capaces de contribuir con el desarrollo humano y socioeconómico de las comunidades que habitan en las áreas de influencia de las operaciones, desde una perspectiva global de sostenibilidad y en el marco de relaciones de cooperación, confianza y aprendizaje mutuos, respetando los derechos territoriales y la diversidad cultural.

CONCEPTO	INVERSIÓN
Desarrollo Comunitario <sup>20</sup>	USD 2.192.009,72
Fortalecimiento Institucional <sup>21</sup>	USD 6.142.299,16
Salud <sup>22</sup>	USD 2.164.867,13
Educación <sup>23</sup>	USD 771.641,22
Otros <sup>24</sup>	USD 1.093.046,99
<b>TOTAL</b>	<b>USD 12.363.864,22</b>

Fuente y Definición: Balance Social Pluspetrol S.A. (2008)

## INVERSIÓN SOCIAL



Fuente y Definición: Balance Social Pluspetrol S.A. (2008)

Principios con los cuales se rige:

1. Respeto a los Derechos Humanos en general y a los Derechos Indígenas en particular.

Los instrumentos de carácter internacional y local en materia de Derechos Humanos y Derechos de los Pueblos Indígenas inspiran y guían el accionar diario de la Compañía, con el objetivo de generar valor agregado económico y social en un marco de mutuo respeto. Con tal propósito, regulan estrictamente la conducta de sus trabajadores para evitar que en sus actividades puedan afectar a las comunidades indígenas; generando instrumentos particulares para la contratación de mano de obra local; incentivando el fortalecimiento institucional de las Organizaciones Indígenas de manera de consolidar sus capacidades de autogestión; y profundizando el respeto a los derechos territoriales mediante la implementación de programas específicos.

La contratación de mano de obra local es una forma de integración con la comunidad que los convierte en una fuente alternativa de trabajo, contribuyendo al desarrollo de las comunidades y fomentando el crecimiento económico de la zona. Durante el año 2008 se brindaron 4.053 puestos laborales a pobladores locales.

Para consolidar prácticas de contratación local, desarrollan normas y procedimientos que regulan el comportamiento del personal y el de las empresas contratistas, y que norman el proceso antes y durante la relación laboral.

El reconocimiento de los derechos territoriales se manifiesta mediante la adopción de medidas específicas asociadas al uso de los territorios y los recursos naturales de los habitantes del área de influencia sus operaciones.

2. Divulgación de información suficiente, accesible, comprensible y oportuna respecto de las operaciones y proyectos.

La divulgación de información es la base para el desarrollo de procesos participativos y para la ejecución de sus actividades en armonía con el entorno social.

🚧 Ejemplo: Yacimiento Centenario | Neuquén, Argentina.

En el Yacimiento Centenario, la empresa afronta el desafío de crecimiento del casco urbano hacia las áreas de operación. Como parte de su compromiso con la comunidad, ante nuevas tareas de perforación o intervención de un pozo, un experto social y otro ambiental visitan a los vecinos de la zona con el objetivo de informarlos sobre las tareas que serán desarrolladas, su duración, los probables cambios durante su realización, las precauciones a adoptar según corresponda, y los nombres y los teléfonos de contacto de la empresa para informar cualquier anomalía o registrar cualquier queja. Adicionalmente, se entrega una cartilla informativa con datos generales.

3. Implementación de procesos participativos amplios desde la etapa de planificación, y durante todo el ciclo de vida de las actividades.

El diálogo y el encuentro con las distintas comunidades indígenas que residen en las zonas donde desarrollan un nuevo proyecto y donde operan, son de naturaleza continua.

4. Diseño e implementación de planes de acción social empresarial:

- a. Sustentables en el tiempo.
- b. Capaces de fortalecer la autogestión.
- c. Basado en la idea de aprendizaje mutuo y valorización del conocimiento ancestral de los pueblos indígenas.
- d. Ajustados a las condiciones ambientales y sociales de las áreas donde se desarrollan.

Los Planes de Acción Social Empresarial permiten establecer relaciones de larga duración con las comunidades en las que trabaja la empresa y crear lazos de cooperación mutuamente beneficiosos. En su planificación, definida mediante procesos participativos, se prioriza que los Planes sean sustentables en el tiempo, capaces de fortalecer la autogestión,



orientados al aprendizaje mutuo, y ajustados a las condiciones ambientales y sociales de las áreas donde se desarrollan. En todos los casos, el compromiso e involucramiento de los beneficiarios es necesario para conseguir la sostenibilidad buscada.

🚩 Ejemplo: Proyecto Siembre Vida | Centrales Térmicas El Bracho, Tucumán, Argentina.

Este proyecto tiene por objetivo facilitar el desarrollo de micro emprendimientos sustentables, apuntando a generar fuentes de ingresos a sus participantes, miembros de la localidad de El Bracho, Tucumán. En este marco, se apoyó la conformación de la Cooperativa de Trabajo “El Bracho”, y se capacitó a sus 25 socios activos en cooperativismo y en la elaboración de productos en conserva (dulces y embutidos) para su posterior comercialización. La dirección del emprendimiento está a cargo de la ONG Mainumbi.

Durante el 2008 comenzaron las tareas de planificación de comercialización de la producción del año anterior y se participó de la Expo-Cooperativa con el fin de promover la acción llevada a cabo.

Logros alcanzados durante 2008:

- Comercialización de alrededor de 2.000 frascos de conservas y dulces.
- Capacitación e infraestructura para dos nuevos proyectos orientados a la cría de pollos a escala semi-industrial.
- Conformación de grupos de oficios para proveer mano de obra en la zona.

5. Participación comunitaria en la evaluación del cumplimiento de los compromisos ambientales y sociales de la empresa.

Como resultado de los procesos participativos desarrollados con comunidades indígenas, uno de los requerimientos recurrentes consiste en el diseño de mecanismos que les permitan formar parte de la evaluación del

cumplimiento de los compromisos asumidos por la empresa en materia social y ambiental.

6. Reconocimiento de la relación entre la biodiversidad y la calidad de vida de las comunidades indígenas.

Una parte significativa de las áreas sensibles donde Pluspetrol opera se encuentra dentro de territorios indígenas, para quienes la biodiversidad es parte integrante de su cultura. Preservar su estado de conservación es un compromiso ineludible en todos los niveles de la Compañía.

7. Focalización de acciones en las áreas de salud, educación, arte y cultura.

A lo largo de la trayectoria de Pluspetrol han priorizado el desarrollo de acciones en materia de salud y educación, mediante programas definidos en consonancia con las necesidades y expectativas de las poblaciones de las diversas áreas de influencia.

Los programas en materia de salud, son planificados y ejecutados en alianza estratégica con hospitales, profesionales, ONGs e instituciones de salud de los gobiernos donde operamos.

🚦 Ejemplo: Plan de Salud de Neuquén | Yacimiento Centenario, Neuquén, Argentina.

El Plan se desarrolla en conjunto con el Hospital de Plottier, y asiste a alumnos en edad escolar de 14 establecimientos de nivel primario y secundario de la ciudad de Neuquén y Plottier localizados en áreas con difícil acceso a los servicios de salud. Para el desarrollo de este proyecto se acondicionaron y equiparon dos consultorios rodantes. En cada oportunidad se les brinda a los alumnos asistencia odontológica, pediátrica y oftalmológica y educación en hábitos de higiene y salud.

Durante el 2008 se realizaron:

- 2.541 asistencias odontológicas.

- 9.938 prestaciones.
- 1.724 atenciones pediátricas.
- 607 consultas oftalmológicas.
- 554 pares de anteojos recetados y entregados por Pluspetrol a los alumnos.

Los programas de educación se encuentran en estrecha relación con las características y necesidades específicas de nuestras diversas áreas de operación.

🚦 Ejemplo: Proyecto “Pintando Sonrisas” | General Mosconi, Salta, Argentina.

Con el fin de fomentar la ciudadanía responsable y la gestión de proyectos voluntarios, Pluspetrol auspició los trabajos de la Asociación Civil SUMANDO en la escuela Francisco Tobar, de Gral. Mosconi.

Objetivos:

- Promover la participación y compromiso ciudadano en los jóvenes.
- Propiciar el ejercicio de responsabilidad social.
- Ejecutar y promover programas de desarrollo social.

El resultado fue la concreción del proyecto “Pintando Sonrisas”, llevado a cabo por los alumnos en “El Hogar de Día” al que asisten más de 70 ancianos de la localidad de General

Mosconi, y consistió en tareas de pintura, refacción de mobiliario y parqueizado.

Durante 2008 el programa contó con la participación de 39 alumnos.

## 6.- Arte y cultura

En Pluspetrol consideramos que las expresiones artísticas constituyen un vehículo integrador muy importante.

🚩 Programa “Esto es Ritmo” | Neuquén, Argentina.

Durante el 2008 continuamos apoyando junto a la Escuela Municipal de Danza de Neuquén el proyecto de danza contemporánea “Esto es Ritmo”, el cual se realiza en escuelas con escasas posibilidades de acceso a actividades de esparcimiento.

A continuación mostramos la evolución de los indicadores del programa en relación con 2007.

	2007	2008	Variación
<b>Escuelas Participantes</b>	5	8	<b>+60%</b>
<b>Alumnos participantes</b>	65	87	<b>+33%</b>
<b>Cantidad de presentaciones</b>	2	3	<b>+50%</b>
<b>Cantidad de públicos asistente</b>	1850	3000	<b>+62%</b>
<b>Duración</b>	8 meses	8 meses	<b>0%</b>
<b>Cantidad ensayos <sup>1</sup> (2 por escuela semanalmente)</b>	320	512	<b>+60%</b>

*1 Dos ensayos semanales por escuela, por cantidad de escuelas, por mes, por cantidad de meses.*

Fuente y Definición: Balance Social Pluspetrol S.A. (2008)

## 7.- Detalles de los indicadores

Indicador IPIECA	Descripción	Reportado
ENV-1	Derrame de hidrocarburos al ambiente	Reportado
ENV-2	Vertimientos a cuerpo de agua	No reportado
ENV-A1	Otros derrames o fugas accidentales	Reportado
ENV-A2	Otros vertimientos de agua	No reportado
ENV-A3	Residuos condicionados	Reportado
ENV-A4	Residuos no condicionados	Reportado
ENV-A5	Materiales reciclados o reusados	No reportado
ENV-3	Emisiones de gases de efecto invernadero (GHG)	Reportado
ENV-4	Gases venteados y quemados	Reportado
ENV-A6	Otras emisiones gaseosas	No reportado
ENV-5	Consumo de energía	Reportado
ENV-A7	Uso   consumo agua fresca	Reportado

Fuente y Definición: Balance Social Pluspetrol S.A. (2008)

ENV-A8	Recursos energéticos nuevos y renovables	No reportado
ENV-6	Sistemas de gestión ambiental	Reportado
ENV-A9	Biodiversidad	Reportado
SOC-1	Derechos humanos	Reportado
SOC-2	Soborno y corrupción	No reportado
SOC-3	Contribuciones políticas	No reportado
SOC-A1	Lobby y apoyo político	No reportado

SOC-4	Igualdad de oportunidades y no discriminación	Reportado
SOC-A2	Satisfacción de los trabajadores	No reportado
SOC-5	Capacitación y desarrollo	Reportado parcialmente
SOC-6	No represalias y sistema de quejas	No reportado
SOC-A3	Oportunidades de empleo local	Reportado
SOC-7	Prácticas laborales	No reportado
SOC-8	Relaciones con las comunidades	Reportado
SOC-A4	Inversión social	Reportado
SOC-A5	Desarrollo de capacidades externas	Reportado
SOC-A6	Comunidades nativas	Reportado
SOC-A7	Reasentamiento y derechos territoriales	Reportado
SOC-9	Seguridad	No reportado

Fuente y Definición: Balance Social Pluspetrol S.A. (2008)

### **Entrevista al Ingeniero Luis Maza - Pluspetrol Energy S.A.**

Con el objetivo de complementar nuestro caso práctico referido a la responsabilidad social de la empresa Pluspetrol, decidimos conocer personalmente la Central Termoeléctrica Pluspetrol Energy S.A. ubicada en



el Bracho (Ruta 9, Km 1274, Tucumán) tanto así como su funcionamiento interno, la planta y su personal. Consultamos sobre las medidas de seguridad, higiene y medioambiente vigente, su relación actual con el Estado como con la sociedad, tanto con la comunidad

vecinal como también con aquellas instituciones con la que está fuertemente ligada. Para ello resumimos nuestra visita en una entrevista con el Sr. Luis Maza , que es analista de sistema y se encuentra trabajando en Pluspetrol Energy S.A. hace más de ocho años, hoy en día es responsable de la División EHS (Política de Medio Ambiente, Salud y Seguridad industrial, en inglés *Environment, Health & Safety*) y AACC.

¿A qué se dedica la entidad y como se divide la misma?

Pluspetrol en general es una empresa corporativa dedicada en casi un 95% en lo que es exploración y explotación de petróleo y gas, pero en la parte de Tucumán se conoce como la Central termoeléctrica El Bracho.



Trabajan dos empresas, Pluspetrol Energy S.A. que está asociado a Repsol

YPF y Pluspetrol S.A., en donde todo lo que es Pluspetrol solo es capital argentino, no tiene capital extranjero.

¿En qué situación se encuentra actualmente la empresa con respecto a las políticas de Responsabilidad Social?

Nosotros sabemos que tenemos una Responsabilidad Social pero no lo declaramos públicamente, en los diarios no aparece que Pluspetrol *Energy* S.A. tiene certificación de Responsabilidad Social, más que todo nosotros hacemos acciones comunitarias, en donde comenzamos prácticamente con una capacitación de RRHH.

¿Qué acciones de tipo comunitaria desarrollan?

Una de las acciones que realizamos se denomina “Como me veo y como me ven”, o sea como uno se ve como empleado de la empresa, cuales son las expectativas que tiene dentro de la misma, que es lo que puede dar de sí mismo, como pensamos que nos ven los de afuera, y como nos ven realmente después que uno sale, hace un recorrido y una encuesta para ver qué es lo que piensa la gente de nosotros. Podemos llegar a pensar que la gente piensa que somos buenos, que es una empresa extranjera, etc. Mientras la empresa no se abre a la comunidad y vaya hablando un poco con la gente y haciendo una consulta respecto de cuáles son las inquietudes que ellos tienen, la comunidad se queda con eso de que alguna vez pensó o escucho. A partir de ese curso de capacitación que les comentaba, que era un taller en realidad, yo pensaba que la sociedad nos veía de una manera, cuando salgo a ver si realmente coincidía con lo que yo pensaba desde adentro hacia afuera, me doy con que nuestra comunidad no nos conocía, sabían que era una planta de generación de energía eléctrica que tiraba



humo, que contaminaba, que todos los que estaban acá adentro hablaban inglés, alemán o francés, que era una empresa extranjera y una serie de cosas que no eran reales.

¿En conclusión, en que más les contribuyo el taller que realizaron?

Con respecto al taller “Como me veo como me ven” la capacitación fue interna, antes no existían acciones comunitarias en la empresa, hace unos años que existe el departamento E.H.S. (Política de Medio Ambiente, Salud y Seguridad industrial, en inglés *Environment, Health & Safety*) que se ocupa de la parte ambiental, seguridad, salud y acciones comunitarias.

Bueno a partir de la encuesta que se hizo para saber que pensaba la gente, nos dimos cuenta no tenían conocimiento de lo que era la empresa, porque cuando se creó la compañía todas las maquinarias que se necesitaron eran alemanas, francesas y de EEUU entonces la gente que venía a hacer el montaje era extranjera, y por lo tanto lo asociaron con eso, de que ninguno hablaba castellano. Al entender de que no era así, despertó más interés en la empresa.

Con respecto al tema ambiental, los vecinos creen de que porque la planta esta acá, ellos van a sufrir alguna enfermedad o algún problema, es más importante para nosotros salir y mostrar de que lo que nosotros hacemos. Por el gasoducto que trae T.G.N. (Transportadora de Gas del Norte), tenemos una planta primaria que es por donde nosotros sacamos el gas hacia las centrales, el gas que quemamos es nuestro, tenemos ocho turbinas en el polo, de las cuales 6 son turbinas que funcionan a gas y dos turbinas a vapor.

Fue como un disparador ese primer trabajo que empezamos para tomar acciones ya con la comunidad fue creciendo. Hicimos también un estudio de valles sociales donde se contrató a una empresa, en la cual

trabajaron muchos sociólogos y psicólogos, (nueve o diez personas más o menos), que durante dos semanas realizaron tareas en todo lo que es la zona de influencia, es decir, lo que hicimos fue tomar un punto de referencia en la central y hacer tres km a la redonda, que es lo que sería nuestro punto de influencia. En estos tres km existen escuelas, vecinos, hospitales etc. Una vez realizado esto procedemos a atender las necesidades en esa zona, no aquellas que tiene que cumplir el Estado, sino otro tipo de necesidades. Cuando hicimos este estudio de valles sociales, salieron muchos problemas que había en la zona. Uno de los problemas fue la falta de trabajo, entonces empezamos a ver que podíamos hacer para colaborar en algo sustentable. Comenzamos a tratar de desarrollar el potencial de cada una de las personas que se acercaban y la mejor manera fue nuclearnos en cooperativas; se contrató una O.N.G. (Organización no Gubernamental) para que ayude a las personas a organizarse. Estuvimos 4 años trabajando y de allí surgieron las cooperativas. Cada una hace su actividad, algunas se dedican a la mano de obra, a la construcción y otras se dedican a las artesanías, dulces de fruta de estación, de manzana, higo, uvas, etc. Esa es la forma en que nosotros colaboramos con la gente de la zona.

Otros emprendimientos son las ferias locales, hay gente que produce en sus casas comidas, tejidos, manualidades en porcelana, etc. Lo hicimos es hacer cuarenta stands para organizar una feria en donde se pueda vender estos productos. Lo que tratamos de hacer es concentrar a toda la gente, que realice este tipo de actividades, en un lugar donde pueda ir cada uno elegir entre los diferentes productos que se encuentran expuestos para la venta.

¿Con que tipos de instituciones se relacionan más?

Nosotros trabajamos mucho con las escuelas y hospitales, porque del estudio de valles sociales sacamos que si bien el gobierno tiene una responsabilidad en lo que es la parte de educación pero, sin ánimo de criticar a la política o al gobierno de lo que hace, lo que hicimos nosotros, ya hace un par de años es colaborar con gas a nueve escuelas de la zona, es decir todo el gas que ellos están utilizando se los proveemos nosotros. Las escuelas de la zona están realmente muy bien, nosotros justamente ayer tuvimos una reunión con todos los directores y estamos formando parte de una mesa zonal, una mesa de gestión, en donde nos reunimos cada quince días, el director del hospital, las directoras de cada una de las escuelas, el comisario de la zona, el juez de paz, o sea todas las autoridades de cada una de las instituciones de la zona, para ver cuáles son los problemas que tenemos en y tratar de atacarlo de alguna manera.

Pluspetrol colabora con la parte económica que es lo que puede ofrecer. Además con el tema de los stands nos dimos cuenta en que en algo habíamos fallado, porque hicimos toda la parte infraestructura, las carpas, etc. y se le entrego a la gente pero no se le dio ninguna charla respecto de cómo vender el producto, es decir, no se le enseñó una serie de factores importantes como ser el tema de costos, que ganancia va a tener, que es lo que deberían separar para poder vivir y que es lo que debería separar para seguir trabajando, es decir varias cosas que habíamos obviado por desconocimiento o porque pensamos que ellos ya estaban capacitados cosa que nos dimos cuenta ahora. Una cosa es trabajar solo y otra es trabajar en grupo, entonces el problema viene en que hay gente con diferentes personalidades entonces uno no quiere que le digan lo que tiene que hacer o no tienen alguien que los represente, etc.

¿Y cómo resolvieron este problema?

Lo que hicimos es contratar una ONG para que les de charlas de comercialización, son talleres que se los da el día sábado de 9 a.m. a 1 p.m. Aparte de darle el espacio físico donde comercializar sus productos les brindamos una capacitación para que tengan una idea de cómo producir mejor, mejorar la calidad, la presentación, etc.

¿Todo este tipo de actividades se dan a conocer?

Trimestralmente, hacemos presentaciones con todo lo que respecta a las acciones comunitarias. Pero no una presentación pública de dichas acciones, porque no entramos dentro de la normativa de la RS.

¿Con que normas ISO se rige la empresa?

Hoy en día tenemos la ISO 14.001 que si es una disposición legal, en donde todas las empresas generadoras de energía eléctrica desde el año 2003 debían estar certificadas en la ISO 14.001, que se refiere al medio ambiente. También estamos trabajando sobre la ISO 18.001 que es sobre la parte de seguridad y salud ocupacional, es todo relacionado a la persona y a su ambiente de trabajo.

¿Qué medidas de seguridad implementan? ¿Nos podría describir la operatoria?

Vos como empleado y como empleador, tienes derechos y obligaciones, dentro de las obligaciones que tenemos nosotros como empleados es utilizar todos los recursos que nos brinda la empresa. La obligación que tiene la compañía es entregarnos a nosotros todos los elementos necesarios para resguardarte de cualquier problema que puedas tener dentro de la planta de trabajo.



Hablando puntualmente de lo que es la parte de seguridad, les voy a describir la operatoria de ingreso a la planta.

Uno ingresa por la guardia y para que ingreses debes haber cumplido con una serie de papeles y requisitos, hay una persona que está en la sección control y contratista, en donde te exige tu seguro de vida obligatorio, tu ART (Aseguradora de Riesgo de Trabajo) si estás trabajando para alguna empresa, si sos autónomo debes tener tu seguro correspondiente, además si venís en vehículo debe tener la revisión técnica y el seguro no puede tener más de 5 años. Una vez que ingresas



tenemos una charla que dura de dos a tres horas que es una capacitación general. Después de la charla que te da el ingreso a la planta, avisamos al sector de Control y contratista de la finalización de la misma, entonces esa persona ya está condicionada para salir al campo, que es lo que se llama a la

zona de producción en donde se realizan los trabajos.

¿Demandan servicios a empresas privadas? ¿Tienen algún método de selección?

Antes que se contrata la empresa que va a venir a trabajar, cuando se está en el periodo de cotización, Pluspetrol incentiva a las firmas del valor de obra tiene que ir un porcentaje importante en lo que se refiere a seguridad y medio ambiente. No nos interesa que una empresa sea económica porque no disponga de medidas de seguridad, por ejemplo, si la empresa A me cobra \$5 y la empresa B me cobra \$8 pero tienes todas las medidas de seguridad para la gente, es una empresa que me ha presentado sus estadísticas de accidentes y no posee en los últimos dos o tres años o tuvo uno o dos accidentes leves eso nos interesa mucho. Nos interesa la parte económica como toda empresa pero no hacemos obviar lo que es seguridad que para nosotros es importante como también la calidad y la producción.



Lo importante de esto es que uno trabaja tranquilo porque no tenemos la necesidad de estar mintiendo, todo lo que es la parte ambiental y de seguridad está a la vista y no tenemos que ocultar nada. Todas las mediciones que nos demanda la ley la hacemos y lo que no nos pide también lo hacemos; tenemos que dividir la parte de la seguridad en sí de lo que es elementos de condición personal y la parte de salud.

Pluspetrol dispone de medicina laboral en la planta que en nuestro caso no es exigible por ley la cual establece la asistencia de medicina laboral cuando tienes una cierta cantidad de personal que están en condiciones de trabajo, nosotros por el número de personas que están en actividad, noventa y cuatro personas, no nos corresponde implementarla.

Lo que pasa que en esta planta todo es automático, en la sala de control tienes cinco personas que manejan toda la planta y en el sector de operaciones tienes casi cuarenta personas de los cuales en este momento hay ocho, todos los demás están descansando. Se trabaja en turnos de doce horas, cuatro días de la semana y se descansan cuatro ese es el régimen que hay de operaciones, todos los demás cumplimos turnos desde las ocho de la mañana hasta las diecisiete horas. Tenemos una hora para el almuerzo, en el comedor de la planta. El tema de transporte, contamos con vehículos que buscan a los empleados de su casa y una vez finalizada la jornada lo lleva a de regreso a su hogar. La empresa les brinda los medios para que no sea una preocupación del empleado el llegar, comer, vestirse, etc.



Con respecto a la vestimenta cada seis meses tenemos calzado que es de buena calidad, no buscamos lo peor ni tenemos lo más caro del mercado pero es acorde a nuestras necesidades. Tiene que ser botín de cuero de una marca conocida o sea de primera calidad; no estamos buscando algo de Estados Unidos para que un calzado nos salga \$800, los que usamos valen entre \$250 y \$300 pesos. Tenemos cinco pantalones, cinco camisas, dos chalecos, dos camperas como vestimenta, para que Uds. Se den cuenta como nos despreocupamos de ese tipo de cosas.

A la empresa no le gusta que los empleados se realicen horas extras porque la persona que hace horas extras es porque no estuvo en su horario habitual trabajando, salvo que haya una necesidad de extrema urgencia. En el caso de suceder, se pagan las horas extras y al día siguiente se debe tomar dichas. Tenemos un mínimo de doce horas de descanso por

día, es decir, si un operario se va a las doce de la noche no puede volver a las ocho de la mañana del día siguiente recién tienes la obligación de venir a las doce del mediodía.

Con respecto a los sábados y domingos (día que no sea laboral) la empresa te compensa con un día más ej. Si un operario trabaja seis horas un día que no sea laboral, tiene un día de descanso y le pagan las horas extras más un adicional.

Otro beneficio que posee Pluspetrol es con respecto a la ley de vacaciones, como ustedes saben es por antigüedad. La empresa lo que hizo



es agregar diez días más para todos, es decir, si a mí me corresponden siete días de vacaciones en realidad con este sistema tendría diecisiete salvo el que dispone de treinta y cinco días a ese no le dan más. Nosotros nos tomamos días hábiles

Pluspetrol brinda mucha confianza a sus empleados, con el hecho de no marcar una tarjeta al ingresar no tenemos horarios fijos pero hay que respetar una cierta prudencia es una responsabilidad adicional que te carga el hecho que la empresa tenga confianza en vos; el pícaro no está trabajando eso te lo puedo asegurar porque el sistema no admite. El procedimiento que se armó aquí en la planta es de un equipo de trabajo en donde todos somos imprescindibles sin serlo no sé si me explico esto es un beneficio importante.

Como último el tema de los clientes y proveedores ¿cuáles serían los más importantes que tiene Pluspetrol?



Pluspetrol no vende nada en góndola empezando por ahí. Te quiero explicar porque a nosotros no se nos conoce, al no producir nada que sea de venta al público, no tener un producto donde tu marca signifique estar en una góndola donde vos necesites, tengas competencia de otro y tengas que tener un marketing para promocionarlo es muy difícil que el trabajo que hacemos sea de conocimiento público.

Todo lo que es generación de energía eléctrica en el país, en la calidad que nosotros generamos, te digo esto porque hay distintos tipos de generación y en la cantidad que lo hacemos en lo único que tenemos posibilidad es entrar a un circuito integrado nacional. Todo lo que generamos va a ese sistema del país, ustedes vieron esas torres grandes que hay al costado de la ruta o cuando viajan por los campos, esa línea que viene desde el sur del país en la provincia de Buenos Aires, en Rosario hay un polo muy importante que sigue por la ruta 9, la ruta 157 y es una línea que entra por recreo (Catamarca) y llega hasta el Bracho (Tucumán). Lo que hacemos es aportar a esa línea y CAMMESA (Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico) que es la distribuidora a nivel nacional se encarga de distribuir la energía a donde ellos consideren necesario. La distribución de energía en el país es muy avanzada con respecto a otros países esta es una de las cosas buenas que hizo Menem; nosotros no realizamos entregas a nadie en puntual, podemos vender a grandes consumidores como ser una mina.

Tenemos una capacidad de generación en la planta de 1.200 vatios, como para que se den una idea todo el noroeste consume 1.100 vatios, o sea que podemos abastecer toda esa zona, la mina consume 200 megavatios, tenemos una estación que sale desde Pluspetrol hacia la mina. Pluspetrol no puede vender energía domiciliaria porque no tiene la capacidad de reducirla a 220v que es el consumo normal en el país.

Le agradecemos por su tiempo, y por brindarnos información que es muy útil para el trabajo que estamos realizando y así concluir nuestra investigación sobre RSE.



**Ley N° 2594 de Balance de Responsabilidad Social y Ambiental**  
**(no reglamentada)**

1- Síntesis

La ciudad de Buenos Aires fijó el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental (BRSA) en el ámbito de la ciudad, que establece la obligación y el acceso público a los reportes de sustentabilidad para empresas de más de 300 empleados, con ingresos mayores a los establecidos para las PyMES.

Las empresas con más de 300 empleados tendrán que hacer los informes anuales de sustentabilidad sobre la base de su situación social, económica, y financiera. No se han especificado todavía los detalles puntuales sobre los requisitos de presentación de dichos informes, pero la nueva ley establece que la presentación de informes se realizará de acuerdo a los estándares propuestos por el *Global Reporting Initiative G3*, la Rendición de Cuentas 1000 (AA 1000), y los indicadores y principios de Ethos.

El Ministerio de Producción de la ciudad será el organismo encargado de la implementación la nueva ley y del monitoreo del proceso con la ayuda de otros ministerios, incluyendo Ambiente, Planificación Urbana y Finanzas.

Las empresas que cuenten con menos de 300 empleados podrán adherir voluntariamente a las directrices para presentar sus informes, y con ello obtener beneficios financieros, tales como, préstamos en condiciones favorables e incentivos para la inversión tecnológica.

Los particulares y ciudadanos podrán monitorear los informes de sustentabilidad, y solicitar al Estado auditorias, aunque todavía no se conocen los detalles de este mecanismo.

## 2- Texto completo

Artículo 1º- El objeto de la presente ley es la promoción de comportamientos voluntarios, socialmente responsables, por parte de las organizaciones aquí comprendidas, fijándose para ello el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental (BRSA).

Artículo 2: La presentación del BRSA será voluntaria salvo para aquellas empresas que cuenten con una dotación de más de trescientos (300) trabajadores y asimismo tengan una facturación que supere, en el último año, los valores indicados para medianas empresas en la Resolución SEPyME (Secretaría de la PyME y Desarrollo Regional) N° 147/06, concordantes y complementarias. En este último caso, la presentación del BRSA será obligatoria.

Artículo 3º- Aquellas empresas que voluntariamente presenten su BRSA y que no estuvieren obligadas por ley a su presentación, podrán obtener beneficios promocionales, establecidos por vía reglamentaria, relacionados con acceso a créditos y programas especiales, incentivos para la innovación tecnológica y otros que establezca la autoridad de aplicación. Los beneficios promocionales establecidos conforme a la presente ley no alcanzarán a las empresas que obligatoriamente deban presentar el BRSA.

Artículo 4º: Se encuentran comprendidas dentro del alcance de la ley todas las organizaciones cuyo domicilio legal esté situado en la jurisdicción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o desarrollen su actividad principal en la ciudad con al menos un año de actividad en la misma en el momento de vigencia de esta ley, ya sean privadas o estatales, nacionales o extranjeras

Artículo 5º: Los BRSA reflejarán los procedimientos internos que serán aplicables por las empresas y que satisfagan requisitos de ser

objetivos, concretos y mensurables, trazables y auditables. Una vez presentados al Gobierno de conformidad con la presente normativa, los BRSA serán públicos y de libre acceso por parte de la población.

Artículo 6º: La presentación del BRSA será anual, en fecha que se deberá armonizar por vía reglamentaria.

Artículo 7º- El contenido mínimo que deberá observarse para la presentación de los BRSA será establecido por la autoridad de aplicación. Los compromisos asumidos en los BRSA estarán basados en indicadores diseñados de modo tal que permitan la objetiva valoración y evaluación de las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asumen las empresas en su comportamiento. Los términos enunciados para el Balance Social no excluyen la ampliación, por las organizaciones comprendidas, de la información de los ítems expuestos.

Artículo 8º: Los requisitos elaborados por la autoridad de aplicación para la confección de los BRSA comprenderán condiciones de equidad y los aspectos sociales y ambientales:

- La equidad está referida a impulsar todos los cambios culturales necesarios para lograr equidad entre varones y mujeres.
- El aspecto social se refiere a las relaciones de las organizaciones con sus empleados, la comunidad en la cual actúan, sus clientes, proveedores y otras organizaciones comunitarias, de manera tal que se busque y promueva el desarrollo sostenible del capital social y humano.
- El aspecto ambiental abarca las interacciones con el entorno, promoviendo actividades que no sólo resulten compatibles con las regulaciones que rijan en los lugares de ubicación de sus instalaciones y de influencia de su accionar sino que asimismo agreguen a los umbrales establecidos por las normas, en mérito a los comportamientos que la norma promueve, una mayor reducción de la contaminación y un uso más sustentable de los recursos naturales.

Artículo 9º- La presentación del BRSA mediante el trámite administrativo correspondiente, deberá contener al menos la siguiente información:

- a. Razón social de la empresa.
- b. Domicilio legal.
- c. Rubro.
- d. Profesionales intervinientes en la confección del BRSA.
- e. Mención del comportamiento socio ambiental asumido por la organización en función de los requisitos establecidos por la autoridad de aplicación

Artículo 10º- El organismo competente manejará un registro, de público acceso y disponible en página web del Gobierno de la Ciudad, en donde se enuncien las organizaciones inscriptas y se ponga en conocimiento los términos del BRSA presentado por cada organización. Recibido el BRSA, la autoridad de aplicación deberá verificar que su contenido se ajuste a lo determinado por la presente ley y en caso afirmativo procederá a la inscripción de la organización en el registro, renovando anualmente la inscripción. El registro contendrá un apartado en donde se enunciará un listado de las empresas obligadas conforme el artículo 2º que no hayan dado cumplimiento a su obligación.

La autoridad de aplicación deberá agrupar a las organizaciones en virtud de aquellas que presenten su BRSA en forma voluntaria u obligatoria, conforme lo dispuesto en el artículo 2º y asimismo en función de la cantidad y magnitud de los compromisos asumidos en el BRSA en base a los indicadores de referencia.

La magnitud de los compromisos será tomada en cuenta a los efectos de asignar a los beneficiarios prioridad de acceso respecto de los beneficios previstos en la norma en el artículo 3º y reglamentación.

Artículo 11º- Se deberá asegurar una adecuada gestión y sistematización de la información relacionada con la presente ley, en especial el BRSA presentado por las organizaciones, la que será de carácter público y de libre acceso a la población en los términos de la Ley N° 104 y N° 303. La autoridad de aplicación elaborará informes anuales en los cuales se divulguen los resultados de la gestión de la presente ley.

Artículo 12: El BRSA deberá ser confeccionado por profesionales idóneos.

Artículo 13º- La obstrucción, falsedad u ocultamiento de información relevante en los BRSA quedan tipificados como una infracción, así como el incumplimiento de presentar el mismo en los casos de que sea legalmente obligatorio. De verificarse la infracción se deberá remover a la empresa del registro de empresas que cumplen con la norma y en caso de que la empresa sea uno de los sujetos obligados conforme el artículo 2º se procederá a su identificación en la nómina de empresas que no cumplen con la obligación de presentar el BRSA, hasta tanto se subsane la infracción. En el caso de las empresas cuya presentación haya sido voluntaria, se suspenderá a la misma los beneficios previstos por esta ley. Ello, sin perjuicio de las actuaciones a que se diere lugar de comprobarse alguna otra irregularidad en infracción a la normativa vigente.

Todo funcionario y empleado público que mediante acción u omisión y sin causa justificada, afecte el regular ejercicio de la presente ley es considerado incurso en falta grave, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales que pudieren corresponder.

Artículo 14º- La autoridad de aplicación establecerá el procedimiento para la impugnación de los BRSA por parte de los ciudadanos en casos de obstrucción, falsedad u ocultamiento de datos, estipulando las causales de impugnación, plazos de sustanciación, organismos para la misma y recursos contra las resoluciones que se dicten.

Artículo 15º- Realizada una auditoría por parte del Gobierno de la Ciudad y en caso de que se determine que la empresa auditada no cumple con la presente ley, automáticamente se dará inicio de oficio al procedimiento mencionado en el artículo anterior, el cual de comprobar las irregularidades detectadas causará la mención en el registro del incumplimiento en el caso de las organizaciones legalmente obligadas a presentar el BRSA o suspender a la sumariada los beneficios previstos por esta ley en el caso de organizaciones que no estén obligadas a presentar el BRSA y cuya presentación haya sido voluntaria, sin perjuicio de las actuaciones a que diere lugar de comprobarse alguna otra irregularidad.

Artículo 16º- El Ministerio de Producción será la autoridad de aplicación de la ley, la que quedará facultada para dictar los actos administrativos y a suscribir los instrumentos que resulten necesarios para dar cumplimiento con la ley y su reglamentación. Asimismo, participará de un Comité de Enlace Intergubernamental involucrando a los Ministerios de Ambiente y Espacio Público, Hacienda, Desarrollo Social y Planeamiento y Obras Públicas, con el objeto de evaluar la marcha de la ley y las acciones tendientes a su mejor implementación.

Artículo 17º- La autoridad de aplicación:

- a. Arbitrará las medidas administrativas y técnicas para facilitar la realización del BRSA en los casos en que fuera voluntaria su presentación.
- b. Fiscalizará la presentación de los BRSA en los casos en que su presentación fuera obligatoria.
- c. Llevará el control comparativo por períodos de los compromisos asumidos por las empresas.
- d. Emitirá anualmente el informe sobre el grado de implementación de la ley.
- e. Podrá emitir certificado de presentación del BRSA en el período en curso.



f. Difundirá la nómina de empresas inscriptas en el registro mencionado en el artículo 10 y aquellas que estando legalmente obligadas incumplen con la obligación de presentar el BRSA.

g. Podrá establecer distinciones con el objeto de premiar y estimular las acciones de Responsabilidad Social Empresarial.

Cláusula Transitoria Primera: a los efectos de su implementación, el Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley dentro de los sesenta (60) días de su promulgación.

Cláusula Transitoria Segunda: la autoridad de aplicación tomará como referencia a fin de determinar los indicadores correspondiente a los BRSA la información mínima de los lineamientos e indicadores desarrollados por el Instituto ETHOS (Brasil) o bien los estándares AA 1000 - *Accountability* (del *Institute of Social and Ethical Accountability* -Gran Bretaña) y *Global Reporting Initiative* (GRI en su versión G3), sin perjuicio de las modificaciones, reemplazos y actualizaciones que implemente al respecto para la mejor consecución de los fines buscados en la presente ley.

La autoridad de aplicación tomará en cuenta los estándares que en el futuro se creen a nivel nacional a fin de actualizar estos parámetros.

Artículo 18º- Comuníquese, etc.

### 3- Fundamentos

Señor Presidente:

La responsabilidad social promueve el compromiso de los diferentes actores sociales (empresarios, funcionarios públicos, ciudadanos) con el desarrollo del ser humano en un contexto de inclusión social y equidad. Surge a raíz de las desigualdades sociales y económicas, entre los países y dentro de cada uno de ellos.

La responsabilidad social empresarial parte del concepto de que las empresas son un instrumento de la sociedad con un rol preponderante en la construcción del contexto social y político, y que por ello poseen aparte de su propia responsabilidad en la creación de valor y de riqueza, una igual responsabilidad ineludible en una equitativa distribución de ese valor y de esa riqueza, al interior y al exterior de su organización, con especial consideración de los impactos sociales y ambientales que pueda provocar. En este escenario, la sociedad civil debe estar atenta a las condiciones en las que operan las empresas que, por su importancia como generadoras de riqueza, empleo e innovación, se constituyen entonces en un actor imprescindible a la hora de pensar en estrategias que contribuyan al desarrollo sustentable.

En este marco, es importante advertir que las grandes empresas, y particularmente las multinacionales, concentran cada vez más poder económico y político, a veces por encima de los propios Estados Nacionales (generando facturaciones anuales muy por encima del PBI de los países en desarrollo).

Puede observarse que en el caso de las multinacionales, por su lógica global, a menudo tienden a comportarse de forma diferente en los países donde están radicadas las casas matrices a cómo se comportan las filiales radicadas en los países subdesarrollados.

Este fenómeno ha sido denominado doble estándar 3. Se pueden observar diferencias notorias en materia salarial, estabilidad laboral, reinversión de utilidades, preservación del medio ambiente, tratamiento al consumidor, políticas de recursos humanos, respeto por la ley en general, etc. Estos comportamientos fomentan y aprovechan la baja institucionalidad que padecen la mayoría de los países latinoamericanos, generando efectos nocivos en el fortalecimiento normativo institucional, que es imperioso revertir

desde lo institucional y por otro lado desde la conducta de las organizaciones y su relación con la comunidad.

Por otra parte, en el conjunto de las empresas, también es relevante el caso de las pequeñas y medianas (PYMES), las microempresas y las formas asociativas de producción, ya que, por su naturaleza y raíz social, tienen características potenciales para cumplir un rol protagónico en el impulso de la comunidad, la creación de empleo y la preservación del medio ambiente. Su situación de inferioridad con respecto a las grandes corporaciones y su dependencia de políticas de Estado que le permiten incorporar desarrollo técnico productivo, y acceso a financiamiento, no las eximen de la atención al gerenciamiento social responsable. En dicho sentido las diferencia y compromete al mejoramiento constante y al cumplimiento de pautas de responsabilidad social empresarial.

Finalmente, dentro de los principales roles del Estado se encuentran los de garantizar los derechos a los ciudadanos, promover el bienestar general, controlar, regular y fiscalizar las relaciones económicas, políticas y sociales, con el objetivo de asegurar el bien común y una distribución equitativa de la riqueza. En este sentido, el Estado debe promover y demandar de las empresas la aplicación de criterios de RSE en su gestión productiva y comercial, así como aplicar políticas públicas de defensa de la competencia que limiten la concentración de los mercados y sancionen las prácticas anticompetitivas.

A su vez, en su condición de inversor y demandante de bienes y servicios (educación, salud, otros servicios básicos domiciliarios y para las empresas, infraestructura, defensa, etc.), el Estado es fundamental en el establecimiento de reglas de juego claras y transparentes en los procesos licitatorios y en todos los contratos y/o relaciones jurídicas que tenga con las empresas. En consecuencia, deberá ejercer también el rol de fiscalizador y regulador de aquellas que mantengan dichas relaciones con los organismos

estatales, contribuyendo al fortalecimiento institucional que, como se señalara, aún es necesario en la región.

Al respecto, en el marco específico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, como muchas otras grandes ciudades del país y del mundo, la misma enfrenta múltiples problemas derivados de procesos que son cada vez más difíciles de controlar.

Los comportamientos y actitudes de los diferentes actores sociales (personas, familias, organizaciones y hasta los mismos agentes de los gobiernos) muchas veces se convierten en factores causales ocasionando el agravamiento de esos problemas y contribuyendo de muy diversos modos a la creciente degradación de la calidad de vida. De no corregirse las tendencias actuales, no es difícil vislumbrar que hasta el mismo desarrollo sostenible de la Ciudad podría verse amenazado en un futuro no demasiado lejano.

Se prevé entonces aquí la creación de beneficios que incidan en la promoción de comportamientos voluntarios.

Comportamientos voluntarios que se basen y aprovechen la experiencia de otros países y organizaciones (como las normas AA 1000 *Accountability* del *Institute of Social and Ethical Accountability*; la norma SA 8.000; los informes GRI y especialmente los indicadores elaborados por el IBASE y la Institución ETHOS (ambas de Brasil), cuyos contenidos son aptos para diagnosticar y gestionar en el ambiente de las empresas a través de informaciones relevantes indicadores de desempeño el punto de vista del rol de la organización en los aspectos social, económico y ambiental.

La ley prevé la reglamentación y reemplazo en el futuro de los indicadores elegidos que en el futuro las reemplacen y mejoren para la confección de balances social y ambientalmente sustentables.

La presentación de un balance que mencione estos comportamientos será obligatorio para las empresas de elevada rentabilidad

o cantidad de empleados, y voluntaria para quienes deseen acceder a ciertos beneficios y simplemente deseen sumarse a las finalidades de esta ley.

El proyecto contiene un aspecto vital para el efectivo ejercicio de esa responsabilidad ciudadana: el derecho a la información de los diferentes actores urbanos y la concomitante obligación de informar de los sectores tanto públicos como privadas que son los causales de los impactos sociales y ambientales más significativos y que potencialmente pueden tener consecuencias negativas para el conjunto de la Sociedad.

Estos principios son contestes con la remisión a procedimientos que acrediten transparencia y control.

En definitiva, Señor Presidente, compartimos la convicción de que la corrección y mejora de muchos comportamientos inadecuados de los distintos sectores de su población podrá conseguirse a través de la paulatina aplicación de un conjunto orgánico de medidas de Responsabilidad Ciudadana de diferente índole, como las que propone este Proyecto de ley de forma que promuevan: 1) un cambio positivo de actitudes: educativas, de información pública, normas de adhesión voluntaria y medidas de mercado y 2) la eventual consideración de leyes supletorias y complementarias de cumplimiento obligatorio que pudieran establecerse. Se trata de ampliar el alcance y los contenidos en un balance de sostenibilidad socio ambiental, en forma conteste con la realidad socio-económica actual de la ciudad.

Por lo expuesto, Señor Presidente es que solicitamos la aprobación del presente Proyecto de Ley

## **ÍNDICE BIBLIOGRAFICO**

### **a) General**

BOWEN, H. R., "Social Responsibilities of the Businessman", Harper & Row Publishers, (New York, 1956).

CASTILLO CLAVERO, A. M., "Aproximación Metodológica al Contenido de la RSE", Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales Nº 18, (Málaga, España. 1986).

CORNELL, B. y SHAPIRO, A., Corporate Stakeholders and Corporate Finance, Financial Management, Vol. XVI.

FERNÁNDEZ LORENZO, L., "y otras", "El Balance Social Cooperativo Integral", Cuaderno Series de Investigación N\* 5, (Buenos Aires, 2000).

LAROUSSE, Gran Enciclopedia Larousse, Larousse, Fournier, (España, agosto de 1971).

MUGARRA ELORRIAGA, A., "Balance Social Cooperativo", Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, (Bilbao, España. 1995).

NOVARESE DE NIETO, Teresa, El Balance Social en las Cooperativas: "Obligatorio o Facultativo" Las Experiencias Europeas, XXVII Congreso Provincial de Cooperativas de Río Negro y VII Congreso de la Federación de Cooperativas de Río Negro, (Villa Las Grutas, Río Negro, Diciembre de 1996).

SANTILLANA PUBLISHING CO., Enciclopedia Interactiva Santillana, Copyright 1991-1995, Santillana Publishing Co. Inc. and Chinon América Inc., (1995).

#### **b) Especial**

CHAPMAN, William L., El Desarrollo de la Contabilidad Social en América Latina, V Conferencia de Facultades y Escuelas de Contaduría de América Latina, (Trelew, Buenos Aires, Octubre de 1988).

ETKIN, J., "La doble moral de las organizaciones", Mc. Graw Hill Interamericana de España s.a., (España, 1993).

La Responsabilidad Social de la Empresa como instrumento de Competitividad, Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa.

#### **b) Otras Publicaciones**

Consultas a bases de información en internet:

- [www.iarse.org/new\\_site/downloads/59069\\_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf](http://www.iarse.org/new_site/downloads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf)
- [www.sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=2&rev=79](http://www.sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=2&rev=79)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- [www.revistafuturos.info/](http://www.revistafuturos.info/)

- [www.ecopetrol.com.co/Informe\\_Anual/elmodelo](http://www.ecopetrol.com.co/Informe_Anual/elmodelo)
- [www.monografias.com/trabajos13/bune/bune2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/bune/bune2.shtml)
- [www.iarse.org](http://www.iarse.org)
- [www.baraderoteinforma.com.ar/2009/07/22/responsabilidad-social-y-papel-del-estado-o-responsabilidad-del-estado-y-papel-de-la-sociedad](http://www.baraderoteinforma.com.ar/2009/07/22/responsabilidad-social-y-papel-del-estado-o-responsabilidad-del-estado-y-papel-de-la-sociedad)
- [www.observatoriodeltrabajo.org/nueva/web/index.asp?pagina=89&idiotema=1](http://www.observatoriodeltrabajo.org/nueva/web/index.asp?pagina=89&idiotema=1)
- [www.cpts.org/prodlimp/respsocial/01SAMI.pdf](http://www.cpts.org/prodlimp/respsocial/01SAMI.pdf)
- [www.estrategiaynegocios.net/vernoticia.aspx?option=1465](http://www.estrategiaynegocios.net/vernoticia.aspx?option=1465)
- <http://www.materiabiz.com/mbz/empresaysociedad/nota.vsp?nid=35826>

#### Revistas Consultadas

CAMPOS MENÉNDEZ, Hernando, El Balance Social, en “Revista de Empresa”, (Buenos Aires. 1978).

CRACOGNA, Dante, El Balance Social en la Empresa, en “Revista de Administración de Empresas”, N1 124, (Buenos Aires. 1980).

Especial RSE: Las acciones que crean valor, en Fortuna Economía y Negocios, tomo N° 282, (Octubre, 2008), pág. 49.

FRIEDMAN, Milton, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, en New York Times Magazine, (Septiembre, 1970).

GARCÍA ECHAVARRÍA, Santiago, Balance Social de la empresa. Posibilidades y límites operativos en su planteamiento actual, en “Revista Alta Dirección”, N1 65, (Barcelona. 1978).

LEÓN, Fátima, La percepción de la responsabilidad social empresarial..., en “Revista Visión General”, (Enero - Junio 2008), Año 7 N° 1.



MARÍN, A., Del Marketing con causa a la responsabilidad social de la empresa, en “Revista Investigación y Marketing”, nº 85, (s.f.).

MÍNGUEZ ARRANZ, N., Un marco conceptual para la imagen corporativa, en “Revista ZER”, nº8, (s.f.).

RODES BIOSCA, J.M., “Contabilidad de Excedentes y Responsabilidad Social de la Empresa”, en Revista Economía Industrial Nº 196, (Abril de 1980).

VASQUEZ OTEO, Orencio, La Responsabilidad Social Corporativa: El papel de la sociedad civil, en “Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa”, (España, 2005), Numero 053.

## ÍNDICE ANALÍTICO

Prólogo.....	Pág. 1
--------------	-----------

### CAPITULO I

#### Estado Actual Del Conocimiento

1.- Introducción.....	3
2.- Antecedentes de Responsabilidad Social Empresaria.....	4

### CAPITULO II

#### Responsabilidad: Responsabilidad Social Empresaria

1.- Concepto de Responsabilidad.....	11
2.- Responsabilidad: un análisis Cognitivo del Contenido Figurativo.....	13
3.- Las Empresas como Sujetos de Responsabilidad Social.....	15
4.- RSE y Filantropía.....	17
5.- Definiciones de RSE.....	20
6.- Ética como base para el comportamiento Social Responsable.....	29
7.- Obligaciones de una Empresa Socialmente Responsable.....	31
8.- Características que hacen a una Empresa Socialmente Responsable.....	32

### CAPITULO III

#### La RSE Como Instrumento de Competitividad

1.- La reputación de la empresa a partir del uso de RSE como instrumento de competitividad.....	34
2.- El posicionamiento de la RSE en la estrategia competitiva.....	39
3.- Sustentabilidad de la RSE.....	43

4.- El papel del sector público, de la sociedad civil y del sector privado....	44
5.- El personal, los clientes y proveedores como elementos decisivos para lograr ventajas competitivas.....	47
6.- Comunicación de las actividades de RSE como factor estratégico de la empresa.....	55

#### CAPITULO IV

##### Balance Social Como Instrumento de Gestión

1. - Introducción.....	58
2. - Antecedentes Históricos.....	59
3. - Legislación existente en la Republica Argentina.....	62
4. - Diferentes Conceptos de Balance Social.....	64
5. -Características del Balance Social.....	67
6. - Clasificación de los Modelos de Balance Social.....	68
7. - Ventajas de la presentación del Balance Social.....	69
8. - Variables e Indicadores.....	70
9. - Conclusiones.....	84

#### CAPITULO V

##### Caso Práctico: Citruspack S.R.L.

1.- Objetivos.....	85
2.- Breve Reseña de la Empresa.....	85
3.- Recursos Humanos.....	86
4.- Resolución del Caso.....	86
Conclusión.....	90
Anexos.....	92
Índice Bibliográfico.....	137
Índice Analítico.....	141