



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, COMO UNA CULTURA ESTRATÉGICA

Autores: Araoz Venencia, Gabriela Del Valle  
Karbiner, María Fernanda  
Medina, Fernando Antonio

Director: Martinez, Victor

**2018**

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

## **PRÓLOGO**

Una organización es un conjunto de elementos los cuales están interrelacionados y persiguen un objetivo común. Sin embargo, tenemos que recordar que la misma está inserta en un ambiente y se relaciona con la sociedad y sus empleados, por lo que todas sus decisiones y acciones afectan de uno u otro modo no solo a si misma sino también a la sociedad y su ambiente.

De este modo, una organización se tiene que interesar por tres aspectos: económico, social y lo medioambiental

Una organización no puede ser sustentable y subsistir en el tiempo en un contexto de pobreza. Por ello y buscando enfrentar los desafíos de la modernización, surge la responsabilidad social empresaria, es un compromiso que la organización toma voluntariamente para mejorar su propia situación y la de la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

Con nuestro trabajo pretendemos mostrar a través de la investigación y basándonos en el Grupo Marcos Paz, como caso testigo, que las empresas están avanzando en el camino hacia la sustentabilidad y que ser socialmente responsable, no solo significa filantropía o ayuda a la comunidad, sino que va más allá de la simple donación y debe ser estructurada desde la dirección estratégica logrando el compromiso de todas las áreas que conforman la organización

Finalmente se agradece al Profesor Licenciado en Administración Víctor Martínez, profesor de la asignatura “ Administración I”, a Luis D’Andrea socio-gerente y a Luciana De La Vega Licenciada en psicología del grupo Marcos Paz, por su colaboración brindada en el desarrollo de este trabajo.

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

**Sumario:** 1. Estructura del trabajo; 2. Situación problemática; 3. Objetivos; 4. Hipótesis del trabajo; 5. Metodología de investigación.

#### **1. Estructura del trabajo**

El presente trabajo está orientado a mostrar la importancia de la responsabilidad social como una estrategia cultural de las empresas, donde su objetivo no sea solamente obtener riquezas, sino que además con sus actos logren beneficios económicos sociales y ambientales.

El trabajo está dividido en tres partes una consta del marco teórico, donde se desarrollan los temas referidos a las definiciones de RSE, las aplicaciones en el mundo, en el país y en nuestra provincia y ejemplos prácticos de esta. La segunda parte consta de las aplicaciones de responsabilidad social dentro de cada área de la empresa y la importancia que tiene en cada una de ellas y para finalizar presentamos un caso práctico del grupo Marco Paz, y como se aplica la responsabilidad social en esta organización.

Tenemos como finalidad que el lector comprenda la importancia de que las empresas apliquen RSE en la actualidad, debido a que no solo se debe tener como objetivo la obtención de utilidades, ya que el mismo

consumidor es quien está exigiendo que los productos y servicios que compran sean sustentables.

## **2. Situación problemática**

El problema planteado a lo largo de este trabajo surgió del hecho de que en el contexto actual en el que vivimos, los consumidores exigen algo más que el simple producto o servicio que brinda una empresa, por lo tanto, estas se ven en la necesidad de no solo tener como objetivo brindar un servicio o producto y generar utilidades, sino que también deben lograr que estos sean sustentables, ayudar al medio ambiente, y a la comunidad entre otras prácticas.

Las organizaciones deberán trabajar además para cumplir con sus nuevas metas en sus objetivos sociales. La Responsabilidad Social Empresarial no es solo filantropía, y todos somos responsables por lo que hacemos. Entonces tenemos que tomar acciones para alcanzar los valores deseados, un mundo en que el trabajo infantil no exista, un mundo sin corrupción, un mundo que proteja el medio ambiente, tomando acciones sobre los problemas sociales con los que convivimos a diario.

## **3. Objetivos**

Se define el siguiente objetivo general del trabajo:

I. Demostrar que la Responsabilidad Social Empresarial es una práctica que debe ser planteada como la cultura estratégica empresarial

Adicionalmente consideramos los siguientes objetivos específicos:

II. Identificar las diferencias que existen entre los conceptos de Filantropía y Responsabilidad Social Empresarial

III. Tomar conocimiento acerca de cómo se lleva adelante una política de Responsabilidad Social en diferentes empresas argentinas profundizando en el Grupo Marcos Paz.

#### **4. Hipótesis del trabajo**

En función a los objetivos de investigación descriptos anteriormente, la hipótesis sobre la cual se sustenta este trabajo de seminario es: “Las empresas deben implementar la Responsabilidad Social Empresarial como una cultura estratégica para ser responsables con el medio ambiente y la comunidad al mismo tiempo que persiguen su fin de obtener utilidades”.

#### **5. Metodología de investigación**

La metodología utilizada en este trabajo es la descriptiva – cualitativa. “El método descriptivo consiste en hacer una descripción del fenómeno bajo estudio, mediante la caracterización de sus rasgos generales, ofrecer las características fisonómicas del objeto de estudio y su morfología. Sirve para analizar como es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes”<sup>1</sup>.

El método cualitativo tiene por objeto de estudio el comportamiento en su ámbito natural y se propone develar el significado del comportamiento más que su cuantificación. Se utilizaron como principales métodos el observacional que consiste en registrar el comportamiento en el entorno habitual del objeto y las encuestas a través de cuestionarios con la finalidad de la descripción de pensamiento y opiniones de los involucrados.

---

<sup>1</sup> DEL CARRIL, Juan Carlos; DE MARCO, Myriam y USANDIVARAS, Silvia, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, 1° reimpresión (2008, Tucumán) pág. 100

La elección nos proporciona las siguientes ventajas:

- Permite una buena percepción en el funcionamiento de lo investigado en cuanto a la manera en que se comportan las variables, factores o elementos.
- Plantea nuevos problemas y preguntas de investigación.
- Brinda bases cognitivas para estudios descriptivos o explicativos.
- Mayor riqueza de la información.
- Estudio en un contexto de interacción.
- Acercamiento en situaciones reales.
- Permite identificar las características del objeto de estudio.

Para realizar nuestro trabajo, comenzamos recopilando información de diferentes fuentes, las principales fueron páginas de internet, material de cursos on-line, libros y artículos de diarios y revistas web. Al empezar la delimitación del tema a investigar avanzamos en ordenar la información para aplicarla en un caso práctico de una empresa de la provincia que lleva adelante este tipo de prácticas.

Una vez elegida la empresa realizamos investigaciones en esta organización para tomar conocimiento de las acciones implementadas allí. Hicimos entrevistas a los principales referentes de la organización, el Socio Gerente, la Psicóloga Laboral, el Jefe de Recursos Humanos y el Licenciado en Higiene y Seguridad quienes aportaron sus experiencias y conocimientos, así como sus perspectivas y opiniones. Otra de las fuentes de información fueron las encuestas realizadas a los empleados del Grupo Marcos Paz y a otros empleados en relación de dependencia que trabajan en Tucumán para demostrar si se implementan o no prácticas de Responsabilidad Social dentro de la cultura de esta.

De esta forma logramos nuestro objetivo principal, el de obtener la información necesaria para realizar nuestro trabajo.



## **CAPITULO II**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

**Sumario:** 1. Visión general; 2. Origen; 3. Definición; 4. Iniciativas internacionales; 5. Responsabilidad Social en Argentina; 6. Modelos de RSE de capital nacional

#### **1. Visión general**

Las organizaciones actuales están cada vez más interesadas en implementar programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Las empresas han comprendido que resultan importantes aquellas iniciativas y actividades que permiten observar los impactos sociales positivos que generan en la sociedad y en todos aquellos grupos con los cuales se relacionan. Con ello buscan “transmitir una señal a sus grupos de interés: trabajadores, accionistas, inversores, consumidores, autoridades públicas y ONG.”<sup>2</sup>, por lo que nuestra sociedad demanda empresas que sean responsables con ella. Las organizaciones conscientes de esto desarrollan e implementan estas prácticas, mundialmente conocidas.

El problema de esta situación radica en que no todos los países aplican dichas prácticas, o si lo hacen, es porque se ven obligados por leyes, decretos, o reglamentaciones, lo cual se da muchísimo en los países

---

<sup>2</sup> Comisión de las Comunidades Europeas, Libro Verde, en Internet: <http://www.europarl.europa.eu>, (julio de 2001)

subdesarrollados, quienes implementan la RSE, pero no están muy avanzados en el tema.

La situación en América Latina viene de una tradición donde domina la filantropía, donde se caracteriza por una tradición de pequeña y mediana empresa familiar, con influencia de inmigrantes europeos los cuales trajeron una conciencia social relativamente natural, por el hecho de haber tenido que emigrar de su país, y son capaces de apreciar mucho más las oportunidades que da el tener empleo, o la oportunidad de participar en la vida económica. El énfasis se centra principalmente en contribuciones a la comunidad, al sentirse identificados, y mantener buenas condiciones laborales con los empleados, algunos de los cuales son parte de la familia. A pesar de la evolución nos encontramos con que el mercado de la responsabilidad social corporativa está todavía poco desarrollado en cuanto a las condiciones que se dan para incentivar a los actores o partes interesadas en la responsabilidad empresarial. Ese mercado poco desarrollado limita la generalización de comportamientos responsables.

Son muy pocas las empresas de las que podríamos decir que la responsabilidad social empresarial está inmersa en sus estrategias. Y en las que, si lo está, muy probablemente sean grandes empresas, en particular las multinacionales que están sujetas a los impactos de la globalización. La filantropía, que no es responsabilidad corporativa, continúa siendo la modalidad dominante. En algunos casos se acercan un poco a la RSE a través de un humanitarismo más estratégico. Sin embargo, en los últimos años ha habido muchísimo progreso, se encontraron un elevado número de actividades que pueden catalogarse como de responsabilidad empresarial, aunque muchas veces las empresas ni siquiera conozcan el concepto. Es una extensión de la filantropía y una reacción natural a las presiones del entorno o como resultado de prácticas gerenciales eficientes.

Si hablamos en términos de promedio ponderado, del nivel de actividad de RSE, en las dimensiones interna, externa y el medio ambiente, en cuanto a PYMES el país con mayor nivel es Chile, seguido por Argentina y México, por lo cual nuestro país se encuentra en el segundo puesto de los países de Latinoamérica, pero todavía nos falta mucho por aprender y desarrollar en cuanto a esta temática que cada vez toma más importancia en todo el mundo. También se debe tener en cuenta que cuando hablamos de empresas medianas o chicas, la RSE no se aplica involucrando a todas las áreas de esta, sino que solo lo aplican áreas involucradas a recursos humanos, dejando excluidas a áreas como compras, impositiva, etc., cuando toda la estructura de esta debería estar involucrada en este tema que como dijimos en párrafos anteriores se está volviendo muy importante en todo el mundo.

## **2. Origen**

Para comprender como se originó la RSE nos tenemos que remontar hacia inicios de siglo pasado, cuando comenzaba a gestarse la crisis económica mundial conocida como la gran depresión. El aumento en el número de competidores y la consecuente saturación de los mercados internacionales como resultado de la industrialización de una gran cantidad de países provocó la caída de los precios y la reducción de los márgenes de rentabilidad de los negocios. Ante esto el empresario de la época, buscando recuperar su posición económica anterior, tomó un conjunto de decisiones poco justas con los trabajadores, sumados a las condiciones insalubres en las que trabajaban, la explotación y las largas jornadas laborales. Este clima dio lugar a distintos conflictos sociales y el surgimiento de nuevos movimientos, inconformes con la creciente diferencia entre sectores sociales, la falta de representación y los abusos que se estaban cometiendo.

Para cuando se produjo la crisis económica del año 1929, el ámbito social y político del mundo ya estaba cambiando. Hacia la década del '60, se produce el surgimiento de distintos movimientos que buscaban dar respuesta a las distintas necesidades sociales que empezaban a emerger. El rechazo al capitalismo, el mercantilismo y la burocratización de la vida cotidiana fueron puntos comunes entre estos movimientos, siendo uno de los más representativos el movimiento hippie. Los consumidores, no ajenos a todo esto, comienzan a exigir mayor transparencia por parte de las empresas. El empresario comienza a comprender la idea de que es imposible tener éxito en un negocio sin tener en cuenta los intereses y las necesidades de la sociedad.

El desarrollo de nuevas tecnologías y de las comunicaciones jugó un rol importante en la globalización. Lo que ocurría en una región tenía efectos en otras partes del mundo. Por eso, hacia 1980 con una economía ya globalizada, encontramos organizaciones interrelacionadas e interdependientes. El crecimiento de los movimientos ecologistas y ambientales se vuelve notorio en los años '90, con la divulgación del cambio climático y los problemas que generaba. Con un mundo tan interrelacionado, pensar solo en el crecimiento económico dejando de lado los aspectos ambientales y sociales era imposible.

La creación y la toma de conciencia de la relación y cercanía entre los aspectos económico, social y ambiental se transforman en uno de los principales objetivos para lograr un equilibrio entre ellos. Es así como surge en 1999 el Pacto Mundial llegando hasta hoy en día a la creación de la norma ISO 26000.

En el mundo actual, relacionado e interdependiente, es imposible pensar en un negocio eficiente si el entorno donde se mueve no lo es. Lo que afecte a uno también afecta al otro.

### **3. Definición**

Hasta hace relativamente poco tiempo, se asumía que la responsabilidad de la empresa era únicamente generar utilidades. Actualmente, esta concepción no es suficiente ni aceptable. Además de generar utilidades para sus accionistas, la empresa debe tomar en cuenta que sus actividades afectan, positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones. Como consecuencia, se percibe que la responsabilidad social es un tema que no está restringido solamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, sino que implica también el diálogo y la interacción con los diversos públicos relacionados con la empresa. Para que ésta actúe con responsabilidad social, desde una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que ese concepto sea incorporado a sus procesos de gestión y, por lo tanto, que pase a formar parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación interna, formando parte de la misión y visión de la empresa.

La Responsabilidad Social Empresaria o Responsabilidad Social Corporativa, tiene innumerables definiciones, a nuestro criterio presentaremos la que consideramos que se adapta al concepto que queremos mostrar, la cual fue obtenida de un trabajo realizado por la división de RSE del Instituto para el Desarrollo Empresarial (IDEA).

“La RSE constituye un compromiso que cada empresa, en tanto actor social, establece con su grupo de interés procurando mejorar en forma sustentable, las condiciones del negocio y la calidad de vida de la sociedad en su conjunto.”<sup>3</sup>

Esta definición significa:

---

<sup>3</sup> Fundamentos y enfoques de la gestión responsable, en Internet: [www.foretica.com](http://www.foretica.com) (2005)

- Compromiso: Que la Responsabilidad social es de carácter voluntario y no es impuesta por ley.
- Empresa como actor social: su rol trasciende su actividad empresarial, siendo generadora de ciudadanía y es influida e influyente en relación con su contexto.
- Grupo de interés: Son aquellos individuos o grupo de individuos afectados por las actividades que realiza la empresa (empleados, proveedores, clientes, accionistas, público en general).
- En forma sustentable: La empresa debe garantizar el equilibrio y la continuidad de esta.
- Condiciones del negocio: La RSE es parte de la estrategia del negocio y no puede existir aislada de este.
- Calidad de vida: Debe generar capacidades para fomentar el desarrollo armónico de esta con la comunidad, respetando diferencias culturales, abarcando las distintas realidades locales, nacionales, internacionales, en las cuales la empresa está inserta.

Para comprender un poco más este concepto existen algunos puntos importantes a considerar:

- La RSE es un proceso de aprendizaje, la implementación de prácticas y programas socialmente responsables implica la aplicación progresiva de gestión en el campo de la responsabilidad social.
- La Responsabilidad Social no es filantropía empresarial, ya que no significa hacer nada sustancialmente distinto de lo que ya hacen, se trata de hacerlo con una actitud más consciente del impacto sobre las personas y sobre los medios.
- La responsabilidad es distinta al marketing, esta puede ser medidas y evaluada a través de herramientas estandarizadas y objetivas que contabilizan aspectos críticos.

- Es un proceso “*multistakeholder*”<sup>4</sup> y por ende transversal a diferentes áreas de la empresa, ya que la RSE no necesariamente está ligada a la acción comunitaria.

- No hay recetas en cuanto su correcta gestión.
- Es aplicable independientemente del tamaño de la empresa.
- Para una gestión exitosa y transversal de la Responsabilidad Social es necesario contar con el apoyo y la involucración de las máximas autoridades de la empresa.

Resumiendo, se puede afirmar que es una modalidad de gestión orientada al desarrollo sustentable, que proyecta el accionar de la compañía en las dimensiones económica, social, y ambiental.

#### **4. Iniciativas Internacionales**

Como expresamos en el punto anterior no existen recetas para incorporar las políticas de Responsabilidad Social, sin embargo, en el mundo se encuentran algunas iniciativas para desarrollarla. Estas contienen lineamientos o parámetros de aplicación voluntaria y que sirven de guía para cumplir con este compromiso. Destacamos las siguientes:

##### **a. “Global Reporting Initiative” (GRI)**

Es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. Produce un completo marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. El marco, que incluye la Guía para la elaboración de Memorias, establece los principios e indicadores que las

---

<sup>4</sup> Muchos grupos de interés

organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. En esta organización, se están enfocando en cuatro áreas estratégicas para garantizar que los informes de sostenibilidad fortalezcan las decisiones sostenibles:

- Permitir una política inteligente
- Más reporteros, mejores informes
- Ir más allá de los informes
- Innovación y colaboración.

También están trabajando en una variedad de temas destacados como el cambio climático, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Informes Integrados y más.

Esta organización se fundó en Boston en 1997, sus raíces se encuentran en las organizaciones sin fines de lucro de los Estados Unidos, la Coalición para Economías Ambientalmente Responsables (CERES) y el Instituto TELLUS. El ex Director Ejecutivo de CERES Dr. Robert Massie y el Director Ejecutivo interino Dr. Allen White fueron pioneros en un marco para la presentación de informes ambientales a principios de la década de 1990 y, como resultado, se creó el departamento de proyectos de *“Global Reporting Initiative”*. El objetivo era crear un mecanismo de responsabilidad para garantizar que las empresas siguieran los Principios CERES para una conducta ambiental responsable. Los inversores fueron el público objetivo original del marco, en ese mismo año estableció un Comité Directivo de múltiples partes interesadas para desarrollar la orientación de la organización cuyo mandato fundamental era "hacer más que el medio ambiente", con este consejo, el alcance del marco se amplió para incluir cuestiones sociales, económicas y de gobierno.

El alcance de *“Global Reporting”* se fortaleció en el 2006, aún más con su primera conferencia global sobre sostenibilidad y transparencia,



titulada "Informes: una medida de sostenibilidad", se celebró en Ámsterdam, atrajo a 1.150 participantes de 65 países, en representación de las empresas, los mercados financieros, la sociedad civil, el trabajo, el gobierno, los proveedores de servicios de garantía y las municipalidades. En octubre de 2016, GRI lanzó los primeros estándares globales para informes de sostenibilidad, desarrollados por la Junta de Estándares Globales de Sostenibilidad (GSSB), que permiten a todas las organizaciones informar públicamente sobre sus impactos económicos, ambientales y sociales, y muestran cómo contribuyen al desarrollo sostenible. Los Estándares del "Global Reporting Initiative" también son una referencia de confianza para los legisladores y reguladores, y tienen una estructura modular para que puedan mantenerse actualizados y relevantes.

En la actualidad ayuda a las empresas y gobiernos de todo el mundo a comprender y comunicar su impacto en temas críticos de sostenibilidad como el cambio climático, los derechos humanos, la gobernabilidad y el bienestar social. Esto permite una acción real para crear beneficios sociales, ambientales y económicos para todos. Los Estándares de Informes de Sostenibilidad de GRI se desarrollan con verdaderas contribuciones de múltiples partes interesadas y tienen su raíz en el interés público, su visión es una comunidad global próspera que eleva a la humanidad y mejora los recursos de los que depende toda la vida y su misión es empoderar decisiones que generen beneficios sociales, ambientales y económicos para todos y capacitar a los responsables de la toma de decisiones en todas partes, a través de sus estándares de sostenibilidad y la red de múltiples partes interesadas, para que tomen medidas para lograr una economía y un mundo más sostenibles.

Los Estándares de Informes de Sostenibilidad de GRI, son los primeros y más ampliamente adoptados estándares globales para los informes de sostenibilidad. Desde sus inicios lo han transformado en una

práctica de nicho, hoy adoptada por la creciente mayoría de las organizaciones. De hecho, el 93% de las 250 corporaciones más grandes del mundo informan sobre su desempeño en sustentabilidad<sup>5</sup>.

La práctica de divulgar información de sostenibilidad inspira responsabilidad, ayuda a identificar y gestionar riesgos y permite a las organizaciones aprovechar nuevas oportunidades. La presentación de informes con los Estándares GRI apoya a las empresas, públicas y privadas, grandes y pequeñas, protegen el medio ambiente y mejoran la sociedad, al mismo tiempo que prosperan económicamente al mejorar la gobernabilidad y las relaciones con las partes interesadas, mejorando la reputación y creando confianza.

Trabajan con las compañías más grandes del mundo como una fuerza para el cambio positivo: empresas con ingresos superiores a los PBI de países enteros y cadenas de suministro que se extienden por todo el mundo. Como resultado, el impacto del trabajo en el bienestar social, a través de mejores condiciones laborales, menos daños al medio ambiente, acceso a agua potable, menos trabajo infantil y forzado, e igualdad de género.

b. Organización Internacional de Estandarización (ISO) 26000

Es una organización independiente y no gubernamental formada por 163 países miembros. Cuenta con casi 20000 estándares, los cuales proveen a las empresas, el gobierno y la sociedad distintas herramientas en los tres aspectos del desarrollo sostenible: económico, ambiental y social.

Es importante destacar que estos estándares son voluntarios y se encargan de difundir conocimientos, avances tecnológicos y comparten

---

<sup>5</sup> El poder de los reportes de sostenibilidad, en internet: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) (2017)

prácticas de buena gestión y evaluación de conformidades. Facilitan el comercio mundial ya que proporcionan estándares comunes entre países.

Las normas ISO aportan soluciones y logran beneficios para casi todos los sectores de la actividad.

ISO sólo desarrolla normas cuando existe un claro requerimiento de mercado.

Los orígenes de esta organización nos remontan al año 1926. En aquel entonces, nació con el nombre de Federación Internacional de Asociaciones de Estandarización Nacionales. Su actividad se suspendió en 1942 como resultado de la segunda guerra mundial. Una vez concluida esta, el Comité Coordinador de Estándares de las Naciones Unidas propuso formar un nuevo cuerpo de estándares globales.

En 1946, 25 países decidieron formar la Organización Internacional de Normalización, cuyas actividades iniciarían en febrero de 1947<sup>6</sup>.

Los miembros que forman parte de ISO son autoridades reconocidas de estandarización. Cada uno de ellos representa un país. Los miembros se reúnen anualmente en la Asamblea General para discutir temas estratégicos de ISO. Un secretariado central se encarga de coordinar la organización.

Si bien su publicación principal son estándares internacionales, ISO también publica informes técnicos, especificaciones técnicas, que se encuentran disponibles públicamente, erratas técnicas y guías.

Dentro de los casi 20000 estándares, la Norma ISO 26000 del año 2010 es la que se encarga de establecer un estándar de responsabilidad social empresarial. Se trata de una guía sobre la responsabilidad social para

---

<sup>6</sup> Nuestra historia, en Internet: [www.iso.org](http://www.iso.org) (s.d.)

las organizaciones del sector público y privado. Es aplicable en países desarrollados, países en desarrollo y economías en transición.

Esta Norma Internacional se ha desarrollado con la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales, que están involucradas en diversos aspectos de la responsabilidad social. Estos expertos estaban formados por consumidores; gobierno; industria; trabajadores; organizaciones no gubernamentales, ONG's y servicios de apoyo, investigación, academia y otros.

Proporciona orientación sobre los principios de responsabilidad social, el reconocimiento de la responsabilidad social y el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales, los asuntos que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización. Esta Norma Internacional hace énfasis en la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad social.

Esta norma no pretende reemplazar, modificar o cambiar de ninguna forma las obligaciones del estado.

Lo que busca es animar a las organizaciones a ser cada vez más socialmente responsables a través de su utilización. Busca que vayan más allá del cumplimiento legal.

Es importante destacar que solo proporciona orientación, no pretende servir para propósitos de certificación ya que iría en contra del propósito e intención de esta norma.

### c. El Pacto Global

Es una iniciativa a la que los participantes ingresan voluntariamente y que provee un marco general para fomentar el crecimiento sustentable y la

responsabilidad cívica de empresas comprometidas y creativas. Fue lanzado en 1999 por el Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, y puesto en marcha oficialmente en la sede de las Naciones Unidas en julio del año 2000<sup>7</sup>.

Nació como un llamamiento a las empresas para que adoptasen nueve principios universales en los ámbitos de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente. A mediados de 2004, se creó un décimo principio de lucha contra la corrupción, apoyándose en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Además, promueve la formulación anual de una Comunicación sobre el Progreso, que a partir de 2011 cuenta con un sistema de diferenciación según los niveles de avance que muestran las empresas.

En Argentina fue lanzado el 23 de abril del 2004 e institucionalizado a partir de la conformación en el año 2005 de un cuerpo de gobierno. A la fecha, son más de 370 las organizaciones que adhirieron a los Principios del Pacto Global en Argentina. En el mundo cuenta con más de 8 mil organizaciones participantes de 130 países.

En el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el objetivo es lograr un movimiento global de empresas y partes interesadas sostenible para crear el mundo que queremos. Esa es su visión.

Para que esto suceda, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas ayuda a las empresas a:

1. Hacer negocios de manera responsable al alinear sus estrategias y operaciones con los Diez Principios sobre derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción; y

---

<sup>7</sup> Pacto Global, en Internet: [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org) (Febrero de 2011)

2. Realizar acciones estratégicas para avanzar en objetivos sociales más amplios, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, con énfasis en colaboración e innovación.

- Los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

La sostenibilidad corporativa comienza con el sistema de valores de una empresa y un enfoque basado en principios para hacer negocios. Esto significa operar de manera que, como mínimo, cumpla con las responsabilidades fundamentales en las áreas de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción. Las empresas responsables promulgan los mismos valores y principios donde sea que tengan presencia, y saben que las buenas prácticas en un área no compensan el daño en otra. Al incorporar los principios del Pacto Mundial en estrategias, políticas y procedimientos, y establecer una cultura de integridad, las empresas no solo defienden sus responsabilidades básicas con las personas y el planeta, sino que también preparan el escenario para el éxito a largo plazo.

Los Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas se derivan de: la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

- Derechos Humanos

Principio 1: las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente; y

Principio 2: asegúrese de que no sean cómplices de los abusos contra los derechos humanos.

- Labor

Principio 3: Las empresas deben defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.

Principio 5: la abolición efectiva del trabajo infantil,

Principio 6: la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

- Ambiente

Principio 7: Las empresas deben apoyar un enfoque preventivo a los desafíos ambientales;

Principio 8: emprender iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

- Anticorrupción

Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno<sup>8</sup>.

#### Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU

En septiembre de 2015, los 193 Estados Miembros de las Naciones Unidas adoptaron un plan para lograr un futuro mejor para todos, estableciendo un camino en los próximos 15 años para terminar con la

---

<sup>8</sup> Los 10 principios, en Internet: <http://pactoglobal.org.ar> (s.d.)

pobreza extrema, luchar contra la desigualdad y la injusticia y proteger nuestro planeta. En el corazón de la "Agenda 2030" están los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que definen claramente el mundo que queremos: aplicar a todas las naciones y no dejar a nadie atrás.

Los nuevos Objetivos Globales resultan de un proceso que ha sido más inclusivo que nunca, con gobiernos que involucran a las empresas, la sociedad civil y los ciudadanos desde el comienzo. Todos estamos de acuerdo en a dónde debe ir el mundo. Cumplir con estas ambiciones requerirá un esfuerzo sin precedentes de todos los sectores de la sociedad, y las empresas deben desempeñar un papel muy importante en el proceso.

No importa cuán grande o pequeño sea, e independientemente de su industria, todas las empresas pueden contribuir a los ODS. Si bien la escala y el alcance de los objetivos globales no tienen precedentes, las formas fundamentales en que las empresas pueden contribuir permanecen sin cambios. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas pide a las empresas que primero hagan negocios de manera responsable y luego busquen oportunidades para resolver los desafíos sociales a través de la innovación empresarial y la colaboración.

Los desafíos mundiales, que van desde el clima, el agua y las crisis alimentarias, hasta la pobreza, los conflictos y la desigualdad, necesitan soluciones que el sector privado pueda ofrecer, representando un mercado grande y en crecimiento para la innovación empresarial. En la prisa por transformar los modelos de negocio y los sistemas para el futuro, la integridad y los valores tendrán un papel muy importante. Para las empresas que desean avanzar en la agenda de los ODS, el trabajo comienza actuando responsablemente: incorporando los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas ampliamente en estrategias y operaciones, y entendiendo que las buenas prácticas o la innovación en un área no pueden compensar el daño en otro.



Las empresas y las inversiones responsables, enraizadas en principios universales, serán esenciales para lograr un cambio transformacional a través de los ODS. Para las empresas, la implementación exitosa fortalecerá el entorno propicio para hacer negocios y construir mercados en todo el mundo.

Objetivo 1. Terminar con la pobreza en todas sus formas en todas partes

Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y una nutrición mejorada y promover la agricultura sostenible

Objetivo 3. Asegurar vidas saludables y promover el bienestar para todos a todas las edades

Objetivo 4. Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todo

Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos

Objetivo 7. Garantizar el acceso a energía asequible, confiable, sostenible y moderna para todo

Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

Objetivo 9. Crear una infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación

Objetivo 10. Reducir la desigualdad dentro y entre los países.

Objetivo 11. Hacer que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles

Objetivo 12. Garantizar patrones de consumo y producción sostenibles

Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus impactos

Objetivo 14. Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible

Objetivo 15. Proteger, restaurar y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de manera sostenible, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de la tierra y detener la pérdida de la diversidad biológica.

Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proporcionar acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles

Objetivo 17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la asociación mundial para el desarrollo sostenible.

## **5. Responsabilidad Social en Argentina**

El interés sobre RSE en Argentina surgió paralelamente a la crisis económica del 2001. Las extremas circunstancias económicas, y la incapacidad demostrada por el Gobierno para rescatar al país, resaltaron la importancia de la participación del sector empresarial en el proceso de revitalización. Muchas compañías comenzaron a construir nuevos vínculos con la sociedad y empezaron a trabajar de forma articulada y en conjunto con organizaciones de la sociedad civil (fundaciones, asociaciones, clubes, iglesias, etc.). De esta forma, mediante el trabajo articulado, se comenzó a dar una reconstrucción del tejido social que permitió atenuar y revertir la situación de crisis existente. Es de destacar el papel protagónico que tuvieron las ONG's en estos años de la historia argentina.

La crisis fue un catalizador para fomentar mayor conciencia social, pero aún no es evidente que la RSE sea parte integral de la estrategia de negocios. Actualmente, en Argentina está todavía muy allegada a la filantropía y a los programas comunitarios. Las organizaciones en Argentina consideran prioritarios los siguientes aspectos:

- La comunidad
- Los colaboradores (trabajo sin beneficios, trabajo adicional al tiempo anual estipulado, desempleo)

Otro avance en el país que data del apoyo y el interés sobre el tema tiene que ver con la constitución de diversos organismos que contribuyeron a que la RSE fuera creciendo. Podemos mencionar entre ellas a las siguientes:

C.E.A.D.S. El Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible, fue fundado en 1992 y fue el primer capítulo nacional creado como Consejo Empresario para el Desarrollo Sostenible. Brinda a las empresas una plataforma para explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas, así como también para consensuar posiciones empresarias en estas cuestiones en una variedad de foros, locales e internacionales, influyendo en el Gobierno, Sociedad Civil y organizaciones intergubernamentales. Dentro de sus actividades se destacan sus grupos de trabajo interdisciplinarios, sus publicaciones, y sus casos de estudio para difundir y comunicar las buenas prácticas en materia de desarrollo sostenible.

I.A.R.S.E. Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. Fue fundado a mediados del año 2002 con la misión de “promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina”. Es una organización pionera en materia de promoción de la RSE, con sede en la

ciudad de Córdoba. Ha tenido un rol destacado adaptando a la realidad local las publicaciones, metodologías e indicadores del Instituto ETHOS de Brasil que difunden por medio de capacitaciones a través de sus empresas miembro.

Fundación Compromiso, es una organización de la sociedad civil fundada en 1994 que trabaja para articular las capacidades del sector empresario y Estado en la producción de políticas públicas, para un desarrollo sustentable con inclusión social. En diciembre de 2007, Fundación Compromiso fue seleccionada por el “*European Institute of Social Capital*” de la Republica Alemana como Ente Certificador en la Argentina del “*Work and Life Balance*”, una certificación destinada a todo tipo de empresas que busca incentivar la mejora continua y la gestión responsable del Capital Humano, permitiendo obtener y retener talentos. De su trabajo en RSE también se destacan su Manual de Voluntariado Corporativo, los suplementos publicados en Diario Perfil, los Seminarios de RSE y Desarrollo Sustentable, el ciclo de Desayunos de Intercambio sobre RSE desarrollado en alianza con la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina (AmCham), y los Encuentros de Voluntarios Corporativos en alianza con la AmCham que se realizan desde el año 2004.

Por último, en el aspecto legal, podemos destacar que se han presentado en el Congreso Nacional diversos proyectos e iniciativas vinculados a la temática, pero que hasta el momento no llegaron a ser ley. Desde el año 2005 se ha instalado el debate entre los Diputados nacionales que evalúan la necesidad y la forma que debería tener la ley nacional que permita dar un marco jurídico a la Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina.

Es precisamente en el 2005 que ingresó el primer proyecto de ley sobre este tema en la Cámara de Diputados. En forma posterior ingresaron cinco proyectos de ley. Pero la realidad es que lo único que regula esta área

es la Ley de Régimen Laboral, N.º 25.877, la cual puntualmente en su artículo 25 establece que las empresas nacionales y extranjeras que se desenvuelven en el país, y que mantengan activos más de 300 puestos de trabajo, deben elaborar un balance social anual de manera obligatoria.

Si bien aún no existe una conciencia empresarial y yendo un poco más allá tampoco existe un marco legal acorde que responda a los requerimientos en lo que respecta a la Responsabilidad Social, está claro que una empresa no puede ser sustentable y subsistir en el tiempo, si convive en un contexto de pobreza y de miseria. Es por ello que debe buscar trabajar, en conjunto y de forma articulada con otras organizaciones, para lograr el desarrollo sustentable de la sociedad en el tiempo. Es fundamental la articulación entre los diversos sectores que conforman la sociedad: lo público, lo privado y el sector social, más conocido como el tercer sector puesto que la RSE va más allá de lo que es la filantropía, siendo esta una instancia previa.

## **6. Modelos de RSE de Capital Nacional**

En Argentina, existen muchas empresas que ya se encuentran involucradas en la implementación de políticas sustentables y han logrado sostenerlas y promoverlas. Las pioneras son empresas de capital extranjero que se han radicado en el país como el caso de Coca Cola, Banco Galicia, Mc Donald's, Adidas, etc. Se trata de grupos de empresas que han sabido ir más allá de la rentabilidad y han comprendido su rol como actor social.

El desarrollo de este nuevo modelo de gestión fue creciendo paulatinamente y muchas más empresas comenzaron a implementarlo, su alcance ha llegado hasta las Pymes en todas las regiones incluyendo nuestra provincia. Si bien el desarrollo de estas políticas se encuentra en una etapa de aprendizaje, es importante destacar que este comienzo no es en vano y

es el inicio en el camino hacia la sustentabilidad. Con los siguientes modelos nuestra intención es reflejar el trabajo realizado por ellas.

- Carrefour Argentina

Carrefour es una cadena de supermercados líder en el país, con una gran cantidad de tiendas. Desde su llegada a Argentina en 1982, se convirtió en una cadena multiformato, cubriendo todas las necesidades de los consumidores argentinos.

A lo largo de sus 34 años en el país se puede apreciar que Carrefour ha apostado al desarrollo nacional, creando puestos de trabajo, construyendo relaciones sostenibles con sus grupos de interés y cumpliendo compromisos con las comunidades donde se encuentran presentes.

A través de la iniciativa global integradora de Carrefour podemos apreciar que el desarrollo sustentable forma parte de una estrategia de crecimiento rentable. Esta iniciativa global está formada por tres programas que buscan un crecimiento equitativo y duradero: un plan medioambiental, un plan social y un plan económico.

-Plan medioambiental: Carrefour considera que el desarrollo sustentable es un factor de rentabilidad y crecimiento, por lo que implementa los siguientes programas entre otros:

1. Programa de Anti-derroche: este programa tiene por objetivo garantizar que Carrefour haga un uso eficaz de los recursos incentivando a todas las áreas a ser más eficientes y generar valor e innovar junto con los diversos grupos de interés. Con este plan se logró disminuir un 3% la cantidad de residuos generados, se entregaron más de 1,4 millones de bolsas reutilizables reduciéndose el consumo de bolsas plásticas en un 23%, se optimizó el sistema de transporte de distribución y logística lo que logró

una reducción de las emisiones de CO2 y se mejoró la tasa de consumo energético reduciéndola un 2,2%.

2. Programa Deforestación cero: es un proyecto de preservación de la biodiversidad. Por medio de este plan se trasplantaron 25 árboles, se mantuvieron 113 y se agregaron 45, solo en Argentina.

3. Proveedores responsables: a través de una selección inteligente, Carrefour ha logrado tener un 99% de proveedores que no utilizan aceite de palma en sus productos, el cual contiene un ácido graso saturado vinculado directamente con enfermedades metabólicas.

4. Programa de uso responsable del papel: Carrefour no solo ha logrado disminuir un 67% el uso del papel en los últimos 5 años, sino que también elimino la distribución masiva de folletos fuera de las tiendas

-Plan social: este plan se basa en los ejes de Educación, Inclusión social y Nutrición plasmados en los siguientes programas:

1. Programa Mujeres líderes: el objetivo es fomentar el desarrollo de las mujeres dentro de la compañía

2. Programa "Yo trabajo": Carrefour creo este programa consciente de las dificultades que deben afrontar los hombres y mujeres mayores de 40 años a la hora de buscar trabajo, ofreciéndose 30 puestos de empleo efectivo a personas mayores de 40 años en las sucursales de la empresa.

3. Promoción del empleo de personas discapacitadas: de manera conjunta con Arcor, Carrefour lanzo este programa para ofrecer empleo a personas con discapacidad en distintas sucursales.

4. Sumando Voluntades para Alimentarse y Aprender: tiene como objetivos lograr cambios de conducta con respecto a hábitos de ingesta y de actividad física, promover costumbres nutricionales y estilos de vida más saludable para el niño y su familia, proporcionar los conocimientos

necesarios para saber las ventajas y desventajas de los alimentos y aprender a combinarlos de forma adecuada, entre otros.

5. Colecta anual para el Banco de Alimentos: Por medio de esta iniciativa los clientes de Carrefour donan alimentos enlatados, arroz, fideos, aceite, azúcar y leche larga vida, y los depositan en las canastas ubicadas en los ingresos a las sucursales. Los alimentos recolectados son destinados y administrados por la Fundación Banco de Alimentos.

-Plan económico:

1. Creación de nuevas sucursales: buscando llegar a la mayor cantidad de consumidores y creando puestos de trabajo

2. Inversión “Fundación Carrefour”: desde el año 2012, la Fundación Carrefour ha invertido más de \$5 millones de pesos en distintas iniciativas sociales

Esta empresa está comprometida con la integración responsable y con el acercamiento social en todos los niveles de sus actividades, para el beneficio de los clientes, consumidores, proveedores y el medioambiente<sup>9</sup>.

- Grupo OSDE

Con espíritu solidario el Grupo OSDE conjuga la protección de los intereses de cada asociado y la participación activa en la comunidad.

Nació hace 45 años, con el propósito de crear un servicio de salud diferente que privilegiara las necesidades de los socios y su libertad de elección.

Con esa firme convicción nació el Grupo OSDE, un grupo empresario argentino que actualmente refleja esa filosofía en la gestión y el

---

<sup>9</sup> Reporte de sustentabilidad, en Internet: [www.carrefour.com.ar](http://www.carrefour.com.ar) (2015)



enfoque de cada una de sus empresas: OSDE, Binaria Seguros de Vida S.A., Binaria Seguros de Retiro S.A., URG Urgencias e Interturis S.A.

Junto al desarrollo de los servicios integrales ofrecidos a través de las empresas del Grupo, comenzaron las actividades de la Fundación OSDE, un proyecto surgido del compromiso social y de la necesidad de generar un espacio para promover la cultura, la salud y la economía.

Con el objetivo de alinear acciones en todo el país para generar valor social, ambiental y económico para su público, se puede identificar tres ejes fundamentales, como pilares de su Gestión Sustentable:

1. “Prevenimos y promocionamos la salud”. Se realizan actividades que apuntan al fomento de una vida sana, a la prevención de enfermedades y a la concientización sobre cuestiones ambientales que impactan en la salud, tanto física como mental. Se dictan charlas y se organizan encuentros en todo el país para educar e informar sobre temas como enfermedades de alto impacto social (entre ellas, la drogadicción, el alcoholismo y el tabaquismo), alimentación saludable, primeros auxilios y cáncer de mama, entre otros. Por ejemplo, acompaña al programa M.A.M.I. (Móvil de Atención Materno Infantil) de Phillips, que apunta a llevar la educación en lactancia a distintos puntos del país de la mano de puericultoras especializadas.

También se han dictado talleres de reanimación cardiopulmonar (RCP) para socios, empresas, colaboradores y comunidad en general. Desde 2011, OSDE es centro de entrenamiento certificado por la Asociación Americana del Corazón (AHA). Más de 10 mil personas ya fueron capacitadas y se instalaron 110 desfibriladores externos automáticos (DEA), que están a disposición de cualquier persona que los necesite.

2. “Llevamos adelante una gestión orientada a la calidad”. La mirada no solo está puesta hacia afuera, sino también hacia adentro

enfocada en la manera de trabajar día a día. Por ejemplo, con el fin de reducir el impacto en el medioambiente y de permitir un ahorro energético mayor al 20 por ciento, desde 2012 comenzaron a aplicar las normas LEED (*“Leadership in Energía & Environmental Design”*) en la construcción de los edificios de OSDE en todo el país. Una construcción sustentable es aquella que responde a diferentes estrategias que tienen como objetivo reducir el impacto ambiental de las edificaciones en todas sus etapas: planificación, diseño, construcción, renovación, utilización y eliminación.

Esta inversión fue la que le permitió al Grupo recibir en el año 2017 el Premio Buildgreen 2017, otorgado por Argentina *“Green Building Council”* (AGBC), una organización no gubernamental sin fines de lucro, por ser propietario corporativo con mayor cantidad de edificios con certificación LEED, a nivel país.

Esta certificación significa lugares más saludables, más productivos, reducción del estrés en el ambiente y así, fomenta el uso eficiente de energía y recursos, la reducción en los costos de construcción y un bajo consumo de servicios públicos.

3. “Apuntamos a fortalecer las comunidades en las que actuamos”. Grupo OSDE focaliza sus iniciativas en contribuir con la mejora del sistema de salud del país mediante el apoyo a profesionales y a instituciones sanitaria.

En esta línea, con más de 15 años de permanencia, el curso Asistente en el Arte de Cuidar ofrece una formación teórico-práctica gratuita y abierta a la comunidad para aquellos que deseen desempeñarse como cuidadores domiciliarios de adultos y niños.

Para finalizar, queremos destacar el Reporte Social 2014-2016. Se trata de un micrositio creado para compartir todo el trabajo que se ha realizado en materia de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) de una

manera original y dinámica, a través de imágenes, infografías e historias contadas por sus socios, prestadores, colaboradores y directivos.

En el reporte se habla de las motivaciones, el contexto en el que se toman decisiones con criterios sustentables y sus proyectos más interesantes. Por ejemplo, OSDE ofrece el servicio de telemedicina para empresas que se encuentran en zonas geográficas de difícil acceso; y en el 2017 se comenzó a construir en Mendoza el primer sanatorio propio con lineamientos de sustentabilidad. Además, trabaja junto a entidades de salud pública y privada de todo el país brindando asesoramiento gratuito técnico, de gestión, capacitación y arquitectura sanitaria<sup>10</sup>.

- Línea B y V Transportes

En Tucumán existe un claro ejemplo de empresas que aplican RSE tanto en sus empleados como en las personas usuarias de sus servicios, este es el caso de la empresa de la línea 19 (B Y V Transportes S.R.L.) que además tiene la concesión de la línea 130.

Se trata de una empresa que brinda el servicio público de transporte de pasajeros, para satisfacer las necesidades de movilidad y hacer cómodos y rápidos los desplazamientos al trabajo, salir de compras, ir a la facultad, escuela, entre otros, trabajan para mejorar la calidad de vida de los usuarios, recortando las distancias y ayudándonos a ganar tiempo y que disfrutes del confort.

Fue duro el comienzo a mediados del 2000, cuando B y V Transportes asumió el control de una deteriorada línea 19, afrontaron el desafío, logrando que hoy en día sea una de las mejores líneas de transporte de Tucumán, la cual implementa la RSE como una cultura dentro de su

---

<sup>10</sup> Reporte social, en Internet: [www.osde.com.ar](http://www.osde.com.ar) (2016)

empresa, a continuación, mencionaremos algunos de los ejemplos de su implementación.

Uno de los principales elementos a destacar son los recursos humanos que forman parte de la empresa, quienes realizan diversas actividades tanto para la empresa como para la sociedad en la cual está inserta, un ejemplo de estos cuando empleados de esta línea de colectivos fueron a la localidad de Yasyamayo, en Tafí Del Valle, llevando donaciones a la escuela del lugar, otro ejemplo es que realizan muy seguido caminatas saludables en lugares turísticos de nuestra provincia en donde pueden ir empleados y quienes quieran participar, incentivando a cuidar nuestra comunidad y el medio ambiente, también realizan desayunos entre los choferes, en los cuales se trata temas centrales como el compañerismo, trabajo en equipo, compromiso de mejora, y análisis de desempeño y proponiendo ideas para mejorar día a día el servicio. Realizan charlas motivacionales y de su experiencia en la empresa para gente de institutos, fundaciones, entre otras, un claro ejemplo de esto es la que realizaron el año pasado con jóvenes del instituto Nicolás Avellaneda.

También esta empresa presta mucha atención al cuidado de sus unidades y a las personas que utilizan el mismo, con claras situaciones como las que cada unidad de los colectivos cuentan con basureros, algunas unidades cuentan con el bibliobús, que contiene libros de todos los géneros, para que el usuario los utilice mientras realiza sus desplazamientos, donde pueden intercambiar los mismos dejando un libro y llevándose uno que les guste, en fechas especiales como el día de la mujer, regalaron a todas ellas una flor para agasajarlas en su día o en el caso del día de los enamorados que sortearon una cena para una pareja, o también se pueden destacar los sorteos semanales de abonos y cada vez son más las unidades equipadas con aire acondicionado.

Otra forma de colaborar con la comunidad es que las lunetas de los colectivos están a disposición de las empresas para realizar concientización un caso es el de boreal, donde realiza una campaña de prevención para usar cascos o en el caso de fomentar la donación de órganos a través del Incucaí.

A través de las redes sociales, la empresa busca concientizar a los usuarios acerca del cuidado y mantenimiento de las unidades y del respeto entre los mismos, publicando frases e imágenes para incentivar, como ser “sé un buen usuario, no te pares en la puerta del colectivo”, “usa auriculares en el transporte público”, “tu mochila puede molestar a otro pasajero”, “Colaboremos con los trabajadores que limpian las unidades, evitemos ensuciar” y muchas otras más.

Esta empresa está en constante relación con su comunidad y sus trabajadores, poniendo énfasis en estos grupos de interés, para no solo brindarles un buen servicio, sino que quienes frecuenten este servicio estén satisfechos con el mismo.

## **CAPITULO III**

### **IMPLEMENTACION DE LA RSE DESDE EL DISEÑO ESTUCTURAL DE LA EMPRESA**

**Sumario:** 1. Introducción; 2. Área Recursos Humanos; 3. Área Comercialización; 4. Área compras; 5. Área Contable; 6. Área Finanzas.

#### **1. Introducción**

En la actualidad todavía existen organizaciones que descuidan sus responsabilidades sociales, haciendo caso omiso a los cuidados del entorno, la salud hacia las personas, descuidando sus responsabilidades sociales, lo que tiende a una escasa cultura y a formar trabajadores con baja expectativa de crecimiento en la empresa en la que se encuentran.

Por otro lado, existen organizaciones que se forman a través de bases firmes, de valores y objetivos claros en su cultura organizacional, son aquellas las que tendrán un mejor desarrollo a nivel empresarial, así como una imagen positiva dentro y fuera de la organización, esto por medio de sus valores como la responsabilidad y honestidad. Las cuales aportan bienestar a la sociedad, ya que tienen niveles altos de sanidad y calidad al momento de la elaboración de sus productos, todo esto ayuda a minimizar el deterioro atmosférico, así como la contaminación de la tierra y el aire.

La evolución de la RSE en los últimos años acredita que nos encontramos ante una reflexión estructural sobre la función social de las empresas de la nueva sociedad, a nuestro criterio consideramos que la definición que más se adapta es la que entiende a responsabilidad social como el reconocimiento de los compromisos que tenemos como individuos en la sociedad en que nos relacionamos, es aquella actitud consciente, sensible y madura con la cual enfrentamos aquellos problemas que intervienen en nuestra sociedad, a través de la implementación de estrategias o procesos que sean de ayuda para reducir las fallas al medio ambiente y a la sociedad.

Las políticas de responsabilidad social requieren un planteamiento integral que afecten a todas las áreas de actividad de la compañía, por lo tanto, debe proyectarse como una cultura empresarial y esto no significa que deba entenderse exclusivamente como una suma de ideas en torno a la relación de la empresa y la sociedad, si no que esas ideas, otorguen aplicación práctica e interiorización por parte de la organización en las empresas.

En este sentido el experto en RSE Josep María Canyelles, promotor de "*Responsabilitat Global*" ha hilvanado una presentación basada en casos de pymes y ha transmitido algunas ideas de fondo sobre el sentido empresarial de la responsabilidad social y la necesidad de vincularla a la cultura empresarial y gestionarla de manera estratégica, algunas de ellas son:

- “Cuando hablamos de RSE hablamos sobre todo de gestión empresarial. No hacer este abordaje supone un error de partida que nos impedirá comprender el sentido de lo que es este enfoque de gestión. Y ello conlleva que una empresa que este gestionando la RSE deberá tomar una decisión sobre hasta qué punto querrá convertir esa RSE en un atributo que se integre en la propuesta de valor que se ofrece.

- A menudo todavía falta madurez para premiar el compromiso empresarial, aunque las empresas más comprometidas no se esperan, sino que entienden que la RSE forma parte de una hipótesis estratégica, que les acabará dando tarde o temprano una ventaja competitiva, ya que como mínimo, en el trayecto hacia la RSE ya habremos desarrollado una organización más sólida, y con mayor capacidad de crear confianza en sus grupos de interés”.<sup>11</sup>

Robbins por su lado nos plantea el concepto de la administración verde. Sostiene que es aquella que toma en cuenta el impacto que tiene la organización en el entorno natural. Las organizaciones pueden asumir un compromiso a favor del medio ambiente (esto es implementar una administración verde) de varias maneras. Cuando adopta un enfoque verde claro, o enfoque legal, las organizaciones se limitan a hacer aquello que se le exige por ley, es decir, a cumplir su obligación social. En este estadio, las organizaciones exhiben poca sensibilidad ecológica; obedecen las leyes, las normas y los reglamentos, pero sin comprometerse más allá.

Ejemplos de esto en nuestro país serían, el caso de los supermercados, kioscos y establecimiento de venta de bebidas alcohólicas en relación a la Ley 24.788, Ley Nacional de Lucha contra el Alcoholismo que prohíbe en todo el territorio nacional el expendio de bebidas alcohólicas a menores de dieciocho años. Otra promulgación similar, es la Ley 26.687, Ley Nacional del Control del Tabaco cuyos aspectos más importantes son, la prohibición de fumar en espacios cerrados de uso público o privado; prohibición de la publicidad, promoción y patrocinio de cigarrillos o productos elaborados con tabaco en los medios de comunicación y también en la vía pública e inclusión de advertencias sanitarias con imágenes (como “Fumar

---

<sup>11</sup> La RSE adolece de gestión estratégica, en Internet: <https://www.expoknews.com> (diciembre de 2017)



causa impotencia sexual”, “Fumar causa cáncer” o “Fumar quita años de vida”).

Al utilizar el enfoque de mercado, las empresas responden a las preferencias ecológicas de sus clientes. En otras palabras, la organización proveerá aquello que los clientes demanden en términos de productos amigables con el medio ambiente. Como ser el caso del uso de bolsas ecológicas que fue adoptado por los supermercados y se extendió otros rubros como ser tiendas de ropas y zapatos, de venta de electrodomésticos, como parte de su estrategia comercial.

Cuando asumen un enfoque de las partes con intereses en la organización, las empresas se esfuerzan por satisfacer las demandas ambientales de múltiples grupos que tienen intereses en ellas, como sus empleados, proveedores o la comunidad en donde opera. Ilustramos este enfoque con el caso de Mimo&Co que respondiendo a una necesidad de sus empleados creó el Plan Crecer, que tiene como principal objetivo brindar a sus colaboradores la posibilidad de terminar sus estudios secundarios dentro de la Compañía sin costo alguno.

Tanto el enfoque de mercado como el de las partes con intereses en la organización pueden interpretarse como una expresión de sensibilidad social. Al adoptar el enfoque verde oscuro o activista, la organización busca la forma de proteger los recursos ambientales del planeta, lo cual nos refiere a la responsabilidad social. Representa el grado más elevado de sensibilidad ambiental e ilustra la responsabilidad social. Las empresas que logran alcanzar este nivel son las que están convencidas de que esta forma de actuar es la correcta. Esta posición ha sido adoptada por la multinacional Honda en todos los lugares del mundo donde esté presente, por un simple motivo “es una cuestión de supervivencia y un deber de todos nosotros cuidar del planeta y de las personas que en el habitan” cuidando los procesos de producción y promoviendo acciones de contribución social que

estimulan la preservación del ambiente, la educación, la colaboración con las comunidades del entorno a donde están ubicadas sus fábricas y la seguridad en el tránsito.

Las acciones administrativas verdes pueden evaluarse mediante el análisis de los informes en que las empresas hacen de conocimiento público su desempeño ambiental, examinando su nivel de adhesión a las normas de administración ambiental (ISO 14000) y consultando la lista global 100 de las corporaciones más sustentables del mundo.

A continuación, vamos a desarrollar acciones de Responsabilidad Social realizadas por las distintas áreas de una empresa comercial tipo.

## **2. Área Recursos Humanos**

Con mayor frecuencia a hablar de RSE en relación con las políticas de recursos humanos se observa una tendencia hacia ciertos aspectos aun novedosos para muchas organizaciones y que hoy en día no son objeto de extensa cobertura. Entre ellos podemos mencionar:

1. conciliación en la vida laboral y personal.
2. programa de igualdad de oportunidades.
3. iniciativas de voluntariado por parte de los trabajadores.

Ejemplo del primer punto mencionado anteriormente seria: el caso del local de ropa Mimo y Co. que cuenta con un propio Jardín Maternal ubicado en el edificio lindero a una de sus plantas. Los bebes de sus colaboradoras pueden ingresar al mismo tiempo que su mamá regresa de su licencia por maternidad al puesto de trabajo, o dada su alta médica, y pueden asistir hasta completada la sala de 3 y de continuado la colonia de verano hasta el día previo al ingreso en el colegio elegido por sus padres. La idea

del jardín maternal nació con el objetivo principal de brindar a las madres que trabajan en la empresa la posibilidad de continuar el amamantamiento en un espacio cuidado, seguro y contenido, como así también de acompañar en el desarrollo de los más pequeños hasta la edad en que inician su ciclo preescolar asegurando la transmisión de la importancia de los valores de la educación y la solidaridad. Esta idea parte de entender que la Responsabilidad Social Empresaria es algo que empieza con los propios colaboradores. Que las mamás puedan trabajar tranquilas sabiendo que sus hijos están bien cuidados y estimulados es el objetivo fundamental de El Jardín de Mimo.

En el caso del segundo aspecto sería el Vivero Santa Isabel, desde un comienzo, la firma, que tiene alto porcentaje de jóvenes de 18 a 30 años entre sus empleados, vio que si no trabajaba en su capacitación el rendimiento caería. Sin embargo, luego de dar formación técnica a todos los profesionales de Producción, Carlos Corbalán, dueño del vivero, vio que también era necesario apoyarlos en temas personales. Así, tras un acuerdo con un centro de salud, incluyó programas de formación para la familia: salud, educación bucal y educación sexual, entre otros. A principio de 2009, la compañía hizo un relevamiento e identificó que 30 empleados del vivero no habían concluido sus estudios secundarios. Mediante un convenio con la Municipalidad, modificó el horario de trabajo de esos colaboradores para que pudieran tomar clases semipresenciales en las instalaciones del mismo vivero. “Si quiero un país mejor, una provincia mejor y un municipio mejor, tengo que comprometerme” es el lema de Corbalán, quien asegura que logró crear un lazo de confianza con sus empleados.

Para concluir con el tercer aspecto mencionado, a nivel de la empresa el voluntariado corporativo sirve para fidelizar a sus empleados, promueve el clima laboral positivo, mejora la imagen pública de la compañía y permite construir un puente entre la empresa y la comunidad, un ejemplo

de esto sería el caso de la Línea 19 y el Supermercado Carrefour, que una iniciativa conjunta ayudaron a los inundados en la localidad de Lamadrid, en Tucumán, en donde la empresa de transporte puso a disposición de Carrefour colectivos donde los empleados de esta voluntariamente destinaron de su tiempo libre para participar de tal iniciativa solidaria, trasladando comida y artículos de limpieza en las áreas más afectadas.

Cada vez se ha vuelto más notorio que las empresas desarrollen diferentes acciones sociales con comunidades vulnerables y con la sociedad en general, siendo recursos humanos como ya mencionamos al comienzo del capítulo una de las áreas que juega un papel fundamental dentro de esta estrategia. Ninguna empresa puede ser socialmente responsable, si desde el departamento que se encarga de administrar el talento, no se cumple con la premisa básica de atención a su principal cliente: el empleado.

Elsa Botero, coordinadora de Microsoft Solidaria, afirma que las áreas de RRHH aparte de encaminar sus estrategias hacia la actividad de los colaboradores dentro de la organización, también deben pensar cómo estos pueden generar un impacto social.

Para poder llevar a cabo acciones de impacto hacia la sociedad, las empresas primero ajustaron su esquema interno e implementaron tácticas que les permitieron crear una cultura común, y así, comprometer a los miembros, algunas de ellas son:

- Proceso de aprendizaje permanente: El desarrollo del personal debe verse como algo constante, no como un evento o un proceso temporal.
- Congruencia: Que la versión de la empresa sea la misma desde el interior hacia el exterior. Por eso, consideramos que la aplicación de la responsabilidad social en el ámbito laboral da a la empresa la congruencia que necesita para que el personal crea en ella y le tenga confianza.

- Clima organizacional: Es indispensable contar con un clima Positivo dentro de la empresa, que sea un lugar en donde la gente se sienta considerada, respetada y valiosa.
- Equidad: La remuneración y el crecimiento profesional son dos ejemplos significativos donde incide el esfuerzo de equidad.
- Liderazgo: La participación e involucramiento de los líderes al interior de la empresa es un factor clave para el éxito de la adopción de prácticas de responsabilidad social empresarial.

Junto a estas acciones, se desprenden las que reafirman el compromiso social de las organizaciones y en las cuales, no solo basta con hacer grandes donaciones de dinero a una Fundación, sino involucrar a todos los empleados. Por ejemplo, Programas de voluntariado y visitas guiadas de estudiantes de colegios y universidades a las instalaciones, son algunas de las acciones que ayudan a forjar lazos con la comunidad y el logro de estas acciones depende desde el momento mismo en que las personas ingresan a una empresa.

Un ejemplo sería el que afirma Miguel Bernal Gerente del área de Recursos humanos para la Región Andina de Bayer: "Además de las competencias personales requeridas para cada cargo, tomamos en consideración que la persona sea realmente sensible. Que esté conectada con un tema fundamental para nuestra organización como es la sostenibilidad, tanto de la empresa como del ecosistema del planeta. Buscamos gente que quiera hacer 'ciencia para una vida mejor'

Finalmente, los expertos coinciden en que todas estas políticas que hacen de los Recursos Humanos un área socialmente responsable derivan en una mejor calidad de vida para el colaborador y en una alta productividad al sentirse motivado y orgulloso de su organización.

### **3. Área Comercialización**

¿De qué hablamos cuando hablamos de la RSE de clientes y Consumidores de una empresa? Pues bien, así como lo venimos desarrollando con otros públicos de interés, podemos afirmar que toda empresa, que trabaja en torno a ella, no puede dejar de lado o no puede relegar a los clientes de su empresa. Así como uno no puede dar lo que no tiene hacia adentro de la empresa, de la misma forma esa empresa no puede dar a sus clientes un buen servicio o producto si no trabaja de forma responsable. En definitiva, y a la larga, ese producto no será eficiente si no lleva consigo el espíritu responsable del que venimos hablando.

Existen una serie de cuestiones que se debe tener en cuenta para lograr ser socialmente responsable, una de ellas sería reconocer los que tus consumidores quieren, ya que actualmente muchas personas están interesadas en la sustentabilidad y buscan cambiar sus hábitos de compras, pero muchas veces la falta de oferta los hace desistir de buscar esos productos verdes. En vez de luchar con la competencia quien tiene el mejor producto, hay que ofrecerle al comprador un producto que vaya más allá del costo, es decir que además de tener buena calidad sean productos ecológicos o que apoyan alguna causa. Un claro ejemplo de lo mencionado es Toks, cadena de restaurantes mexicanos, que tiene proyectos productivos sostenibles, creados con un propósito social y animan a las personas a consumir productos alimenticios locales y regionales, gracias a su constante comunicación y la oferta de productos en la carta y el mostrador de la caja, los clientes conocen y apoyan totalmente la iniciativa.

Otro punto a tener en cuenta sería, es que buscan los consumidores, realizar un análisis de cada grupo, buscar sus intereses, valores y que buscan que contenga un producto, como modelo sería la empresa Patagonia, es una marca de ropa deportiva, que se caracteriza por el cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad, siempre intentando

minimizar su impacto sin importar si las ganancias se ven afectadas, esto ha logrado un gran impacto en los “*millennials*”, quienes se identifican con los valores de esta empresa y por esa razón son leales a esta.

También es muy importante tener en cuenta que el consumidor percibe si el interés de la empresa es transparente o no en sus actividades, si no es así, es de esperar que no compren los productos de esa empresa, un caso sería el de Samsung que tuvo problemas y retiro 4.3 millones de modelos “*Galaxy Note*” 7 por su naturaleza explosiva y el escándalo de supuestos sobornos y malversaciones, todavía el corporativo continua enfrentándose a “*Greenpeace*”, la cual exige reciclar todos los “*Note*” 7 que fueron retornados. Evitar hablar de los problemas y no ser honestos con la gente ha logrado que los consumidores pierdan confianza en la compañía, dañando seriamente su reputación.

Por último, se debe hacer público el compromiso que estas tienen con la RSE, así es más sencillo ganar confianza de las personas, esto da lugar a una mejor creación de conversaciones y a la lealtad de marca de cada una de las partes interesadas. Unilever sería un buen ejemplo, consiguiendo el apoyo de sus empleados en cada proyecto, animándolos a mejorar y dejar huella en el mundo, contando con “*The Unilver Sustainable Living Plan*”, es una estructura bien establecida de las iniciativas que realiza a nivel global en medio ambiente, salud, bienestar y desarrollo comunitario. Los consumidores son más propensos a confiar en una empresa que comunica los resultados y el impacto de sus esfuerzos de responsabilidad social corporativa, los consumidores están dispuestos a pagar por el mismo producto o servicio, si son conscientes que parte del precio va destinado a estas políticas.

Generar ventas siendo socialmente responsable es posible, pero no es la meta, las prácticas mencionadas anteriormente no son el objetivo, sino

que son el medio para un fin más grande, la sustentabilidad y el bienestar social y ambiental.

Claramente un ejemplo de empresa quien se ve afectada por los cambios socioculturales es Mc Donald's, la cual realizo cambios importantes tanto en sus menús, como en sus estrategias de marketing para adaptarse a esta nueva etapa sin dejar de lado la responsabilidad social. Los siguientes ejemplos que mencionaremos son una clara demostración de lo expresado anteriormente:

Mc día feliz: 13 de noviembre de cada año, lo recaudado con la venta de las hamburguesas Big Mac, tiene como destino a la asociación "La casa Ronald Mc Donald Argentina", la cual trabaja para crear y sostener programas que mejoren directamente la salud y bienestar de los niños y sus familias. En el 2017 el Mac día feliz conto con el inesperado apoyo de su principal competidor Burger King, que se sumó a la Campania solidaria con una original propuesta: "Un día sin *whopper*" con el objetivo de incentivar al público de apoyar la causa solidaria de la compañía rival.

Menús especiales: En respuesta acerca de la nutrición y salud, agrego ensaladas a sus menús y ha experimentado con otros alimentos bajos en grasas, siendo la primera cadena de comida rápida en proporcionar información a los clientes acerca de los ingredientes empleados en sus productos y atrajo la atención nacional de medios a finales del 2002, cuando anuncio que reduciría el contenido de grasa en sus populares papas a la francesa.

Carta para personas con discapacidades: McDonald's en Argentina fue pionero en América Latina en ofrecer un menú para personas con hipoacusia, disponible en mostrador a pedido del cliente. Desarrollado en colaboración con Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI). Desde mayo los más de doscientos veinte locales del país



ofrecen esta nueva opción que contiene una descripción en imágenes de cada tipo de productos y opciones disponibles en nuestros locales para los clientes con este tipo de discapacidad. Asimismo, los locales también cuentan con un menú alternativo bajo el sistema de lectura Braille, desarrollado para personas no videntes.

Construcción sustentable: Con ahorros de hasta 40% de agua y 14% de energía, inaugura el primer local ecológico de argentina, este nuevo local privilegia el empleo de energía limpia, fuentes de gran eficiencia energética, reutilización y consumo consciente de agua, además del uso de materiales naturales, renovables, reciclados y de producción regionalizados.

Para ser socialmente responsable esta área comercialización debe enfocarse en la calidad del producto ya que el consumidor actual busca productos que sean de calidad, no solamente durante el proceso de venta, sino en toda su rutina de trabajo, asegurando que los productos no sean perjudiciales a la salud y al medioambiente.

La calidad del producto no lo es todo, además se busca consolidar la relación de cliente con la empresa, siendo de total confianza del primero. Para ellos es necesario capacitar a los empleados, para que puedan dar respuestas claras y efectivas a la hora de recibir un reclamo. La solución nunca es evitarlos, sino por lo contrario utilizar esa información para mejorar el servicio. El desafío es generar un vínculo de asociación con el cliente de una gestión responsable y basada en valores compartidos. Esta es la única forma que no solo consuman un producto, sino que defiendan y apoyen la continuidad de la compañía, por lo que signifique para ellos, logrando así la fidelización de sus clientes.

#### **4. Área Compras**

Una política de compras es responsable cuando la cadena de suministro y la relación con los proveedores de la empresa está basada en la sostenibilidad social y ambiental. Es decir, que se han incorporado criterios de sostenibilidad en las decisiones de compra y contratación.

Las compras responsables consisten en el requerimiento a los proveedores del cumplimiento de parámetros socioambientales al adquirir productos, materiales, bienes o suministros, y en la contratación de obras, servicios o asistencia técnica.

Las empresas pueden contratar servicios y comprar productos de empresas que promueven un desarrollo más sostenible. Ejemplos de esto pueden ser:

En Coca-Cola la sustentabilidad va más allá de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ya que posee la visión global de que para tener un negocio sustentable se deben tener también comunidades sustentables. En este contexto, para ser proveedor de Coca-Cola el primer paso consiste en revisar los principios rectores de la sustentabilidad de esta multinacional, dependiendo del giro del proveedor”, (precisó Javier del Cueto, experto en temas de sustentabilidad de Coca Cola México.)

El otro paso consiste en que esta multinacional, para asegurarse de que sus proveedores practiquen la sustentabilidad, realiza una auditoría con la cual verifica que los proveedores tengan consistencia en sus procesos de trabajo, así como en la entrega de los materiales a su sistema embotellador. La cual se realiza a través de un tercero, pues se trata de asegurar que cumplan con los estándares, lineamiento y necesidades de esta empresa.

Toda empresa, pequeña, mediana o grande, sabe que si desea ser proveedor de Coca-Cola debe hacer suyos los cuatro programas de la

estrategia de sustentabilidad de esta multinacional: calidad y gestión, principios rectores, huella de carbono y acopio, y reciclabilidad.

Es también un centro de trabajo inclusivo, ya que comparte con los pequeños y medianos empresarios las buenas prácticas, porque de esa manera asumen a la responsabilidad social, no obstante 80% de los materiales le sea aportado por las grandes empresas.

Finalmente, en su cadena de valor de bebidas, ya sea en transporte, líneas de producción, planta de tratamiento de agua, servicios e insumos, Coca-Cola desarrolla con sus proveedores el desarrollo de tecnología sustentable.

Otro Ejemplo es Grupo Arcor, quienes priorizan proveedores con quienes compartan una misma filosofía empresarial, es por ello por lo que buscan establecer relaciones de confianza a largo plazo. A través de una gestión sustentable en la cadena de valor, Arcor promueve la responsabilidad compartida con el objetivo de lograr la mejor calidad acompañada de un eficiente servicio y de las mejores condiciones comerciales posibles.

Los bienes y servicios que proveen a Grupo Arcor deben contar con una calidad certificada, y las prestaciones tienen que encuadrarse dentro del marco de su Sistema de Evaluación de Proveedores.

A través de la Gerencia Corporativa de Compras, Grupo Arcor es responsable de dirigir, coordinar y controlar el proceso de abastecimiento y contrataciones. Localizando fuentes confiables de suministros y servicios, diseñando estrategias de compras, alianzas y negociaciones, en concordancia con la Misión, Visión y Valores de la organización, que permitan mantener la competitividad en el mercado a largo y corto plazo.

Para ello, identificamos intereses compartidos que permiten reducir costos y realizar mejoras continuas en la calidad de los suministros y servicios, ofreciendo soluciones innovadoras orientadas al cliente.

Por otra parte, les ofrece a sus proveedores:

- Importantes volúmenes de compras.
- Constante crecimiento
- Puntuales cumplimientos de los pagos acordados.
- Excelente imagen para la cartera de clientes
- Posibilidad de usar esta empresa como "*show room*" para conquistar potenciales clientes.
- Posibilidad de efectuar publicidades, mencionando la provisión de bienes o servicios a nuestra empresa.

A esta visión general de realizar compras responsables podemos añadir una visión específica acerca de la importancia y beneficios de estas:

- El volumen económico que las empresas emplean en compras y contrataciones las convierte en una herramienta capaz por sí sola de generar avances sustanciales en la sostenibilidad social y ambiental.
- Partiendo de las políticas de compra es posible incorporar criterios éticos, sociales y ambientales en la cadena de provisión, de forma que se extienda hacia proveedores, suministradores, administraciones públicas y agentes sociales.
  - Inciden muy favorablemente en la sensibilización social
  - Favorecen la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios sostenibles social y ambientalmente.
- Es necesario reflexionar acerca del "ciclo de vida de los productos" mediante un cálculo de los efectos sociales y ambientales de las compras y contrataciones que realizan. Así, es posible optar por productos y

servicios que no sólo no producen afecciones negativas, sino que además generan evidentes beneficios sociales y ambientales.

- Por una parte, las compras responsables contribuyen al ahorro en costos, materiales y energía, a la minimización de residuos y contaminación. Por la otra fomentan el desarrollo local, mejoran la calidad de vida, la cohesión social e inciden en las zonas más desatendidas.
- Mejoran la transparencia e imagen pública de las empresas socialmente responsables, lo que supone una ventaja competitiva.
- Minimizan los riesgos financieros y reputacionales relacionados con prácticas de compra no responsables, evitando una imagen negativa e incluso boicots de los consumidores.
- Responden a las exigencias de la sociedad y en consecuencia fidelizan a los clientes y permiten el acceso a nuevos mercados.
- Permiten una deseada coherencia en la gestión responsable de una empresa, otorgando credibilidad a los valores sociales y ambientales que comunican a sus clientes.
- Facilitan relaciones comerciales y proveedores a largo plazo, ya que evitan los riesgos de una gestión irresponsable.
- Permiten adelantarse a cambios legislativos tendentes a una gestión responsable de las cadenas de contratación y de atención al cliente.

## **5. Área Finanzas**

La RSE ha ido cada vez cobrando mayor importancia en el ámbito de las finanzas, quedando demostrado esto en que se han creado índices de responsabilidad social, con el fin de que los inversionistas sean capaces de identificar las inversiones socialmente responsables.

En relación con lo anterior podemos ver como hoy en el mundo existe una tendencia creciente, tanto de personas como instituciones que

orientan su política de inversión conforme a criterios, no solo económicos, sino también sociales, ambientales y éticos. Esta nueva modalidad de invertir tiene presente que el uso eficiente de los recursos es en sí un valor ético. La rentabilidad de una empresa significa en primera instancia, que los recursos que se le han confiado se han aplicado con eficiencia y han rendido fruto. Sin embargo, si la mayor rentabilidad de la empresa significara un costo social, ambiental o la participación en un negocio polémico (por ejemplo, tabaco, alcohol, armas) es posible pensar que existen costos sociales ocultos, no evidentes, que impliquen que en última instancia se reduzca, o incluso, se anule el beneficio de la empresa para la comunidad.

La acción empresarial en la sociedad y en los mercados globales exige alcanzar altos niveles de competitividad, que dentro de un marco de desarrollo sostenible debería ir acompañado de una mayor “solidaridad” y visión ética que permitan atender temas actuales con alto impacto social tales como: protección al medio ambiente, las nuevas tecnologías de información, la innovación y transferencia tecnológica, entre otros.

Cuando una empresa es rentable no solo produce un retorno para sus dueños o accionistas, sino que también genera consecuencias sociales muy deseable como: nuevas oportunidades de empleo a través de su expansión e inversión; provisión de bienes y servicios valiosos para la sociedad; utilidades económicas que el Estado pueda gravar y con el producto de esos impuestos mantener a los empleados públicos trabajando, desarrollar la infraestructura, el capital humano, proveer servicios de salud, seguridad social y otros necesarios para mejorar el desarrollo nacional.

La adopción de la RSE, no solo deber ser una “moda de marketing o imagen pública”, sino que debe reflejar la genuina preocupación de las empresas por el bienestar humano y formar parte de la estrategia corporativa.

Definitivamente, las empresas que tienen un comportamiento socialmente responsable diseñan sus estrategias y establecen sus procedimientos internos de gestión teniendo en cuenta no solo la dimensión económica de sus acciones, sino también la social y la medioambiental.

En términos de finanzas, la inversión socialmente responsable es aquella que a los criterios financieros tradicionales incorpora criterios sociales y medioambientales. Esta filosofía de inversión permite a los ahorradores ser congruentes con su modo de pensar y pueden servir, incluso, como mecanismo de presión desde el sector privado para cambiar, o al menos orientar, las decisiones empresariales de acuerdo con aspectos sociales o medioambientales.

La inversión ética tradicional ha tenido una motivación básicamente moral ideológica o social y se ha centrado en el boicot o la exclusión de determinados sectores industriales de las carteras de inversión. Sin embargo, la nueva corriente que se va imponiendo en los últimos años y que podríamos denominar inversión sostenible, desde una visión más financiera y con perspectiva a largo plazo, trata de incorporar de forma integrada criterios económicos, medioambientales y sociales en la evaluación tradicional de las carteras financieras.

En definitiva, el sector financiero se destaca, respecto a otros sectores, por su amplia presencia en las iniciativas que configuran el esquema de la RSE, pero también por el desarrollo de aproximaciones a los objetivos de esas iniciativas basadas en las especificidades de sus negocios.

- Informes Financieros Integrados

Cada vez son más las empresas que integran su informe anual y de contabilidad con el de sostenibilidad. Dicha integración se deriva del cada vez mayor grado de conciencia que hay entre las compañías sobre el valor y la necesidad de presentar un informe que reporte su impacto ambiental y

social junto con el desempeño financiero. La reflexión de ser sustentable a lo largo del tiempo ha llegado a formar parte de los temas a tratar por la Gerencia y, más importante aún, se ha vuelto una estrategia de la compañía, por lo que resulta lógico que ahora también se revele el valor agregado que representa la sustentabilidad en un informe anual.

La integración de los informes debe cumplir con varias condiciones y contar con el respaldo de una incorporación real y profunda de los procesos de administración, incluyendo la dirección y los controles para ser considerada creíble, confiable y sólida que responde a las necesidades de información de los grupos de interés. Se trata de establecer una relación entre las cifras financieras y las dimensiones sociales de las empresas

Una forma para la presentación de este estado financiero es incluir en una primera parte el detalle de la utilidad que genera una empresa: sus ventas menos sus costos directos o, en otras palabras, el margen de utilidad. La segunda parte consiste en describir la distribución de la utilidad producida: cuánto se destina a cada uno de los principales grupos de interés (empleados, estado, comunidad, accionistas y la empresa a través de la reinversión). Esta información deberá ser ampliada en notas incluyendo los siguientes anexos:

A) Políticas de responsabilidad social:

- Políticas relacionadas con la gobernabilidad corporativa
- Códigos de ética
- Medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo
- Inversión social y desarrollo de la comunidad, donaciones, voluntariado y filantropía
- Mercadeo responsable y protección del consumidor
- Dialogo social y educación



B) Características de los principales clientes

- Tipología y número
- Participación en las ventas
- Origen de los clientes activos

C) Origen y componentes de los costos:

- Origen y volumen de costos
- Tamaño y participación en las compras de los proveedores activos

D) Indicadores de distribución del valor agregado:

- A empleados (promedio anual de ingresos, relación entre mayor y menor salario, distribución por características básicas)
- Al Estado (tipos de impuestos)
- A los inversionistas (promedio de costos de financiación, rentabilidad, periodos),
- A la comunidad (tipos de inversión, monto, horas de trabajo voluntario, donaciones)
- A los accionistas (monto, origen, concentración, relación entre valor contable/capitalización en bolsa)

E) Indicadores de reinversión en la empresa:

En términos generales, estos indicadores siguen, los lineamientos propuestos por las guías GRI. Una de las ventajas más importantes del estado financiero que contenga la información propuesta, es que evita el divorcio entre la dimensión económica y la social. Su información es

conciliable con la contabilidad tradicional, provee elementos para aumentar el impacto del desempeño social y es verificable. Este reporte muestra a la compañía como un organismo esencial para la creación y distribución de la riqueza en las sociedades.

## **6. Área Contable**

Una de las funciones del área contaduría consiste en la preparación y presentación de un balance general. Gracias a este documento, el empresario accede a información vital sobre su negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas. Sin embargo, carece de información con respecto al cumplimiento de los objetivos sociales del ente, por lo que es necesaria la confección de otro estado que refleje esta situación, llamado Balance social, el cual sirve para tener un conocimiento amplio del ambiente interno y externo de la propia empresa en lo que respecta al aspecto social.

Al igual que con el balance financiero, el balance social debe ser evaluado y presentado por el área contaduría al final de cada periodo. Este forma parte de todo un proceso, el cual, al finalizar cada periodo y de acuerdo con los resultados de su análisis, brindara la información necesaria para evaluar el cumplimiento de la responsabilidad social frente a metas establecidas al interior y al exterior de cada institución; pretende informar y comunicar directamente al público de la organización mensajes justificativos y razonados, ya que se persigue promover la confianza entre los inversores de la organización mediante informaciones ciertas y contrastadas, así como reafirmar, frente a todo el público de la organización –presentes y futuros – que la entidad está bien gestionada.

Como herramienta de gestión empresarial el balance social le permite a la gerencia, la planificación de acciones tendientes a aumentar la

productividad y eficiencia de sus trabajadores. Además de poder evaluar las acciones en términos de costo-beneficio. Como instrumento de gestión, le permite a la empresa actualizar políticas y programas relacionados con su responsabilidad social; ya que crea instrumentos más efectivos para medir y controlar las consecuencias, los costos y beneficios que se desprenden de sus acciones.

Estos se originan por la necesidad de las organizaciones de expresar su comportamiento respecto de la sociedad y el ambiente, desde los requerimientos de los grupos de interés por conocer el desenvolvimiento de estos entes (más allá de lo que exponen en sus Estados Financieros), en lo que respecta al impacto de sus acciones y políticas.

Teniendo en cuenta los múltiples beneficios de la información contenida en el Balance Social se debe tener presente, que existen situaciones que lo contrarrestan como ser, que el mismo no es obligatorio por ley o las empresas no lo materializan por desconocimiento de los beneficios y en otros casos porque saben que en su gestión diaria no cumplen con los objetivos sociales preestablecidos, temiendo obtener resultados negativos

Todas las empresas pueden hacer balance social, pero solamente están obligadas en nuestro país, aquellas que poseen más de 300 empleados según el capítulo IV de la ley No. 25.877 (Régimen Laboral), siendo la única ley que lo exige. Existen otras leyes que regulan su contenido, pero no obligan a realizarlos, ellas son: el decreto 517/2011 de la Provincia de Salta, la ley 8488, de Mendoza, la ley 8761 de Tucumán y la ley 2594 de Balance de Responsabilidad Social y Ambiental de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, esta última nunca se reglamentó.

Profundizando más en la ley que promulgo nuestra provincia tiene puntos favorables aparte de indicar como realizarlo, otorga a empresas que cumplen con los requisitos el “certificado tucumano de responsabilidad

social y ambiental”, que tiene vigencia de un año , el cual le permite obtener ciertos beneficios como ser: acompañamiento del estado en nuevas inversiones privadas, En materia de créditos públicos, mejores y mayores posibilidades de obtener mejoras económicas y financieras y facilidad de acceso a los mismos entre otros más.

De acuerdo con la Resolución Técnica No. 36 el Balance Social debe estar compuesto de la siguiente manera: El Estado de Valor Económico Generado y Distribuido (se genera con información extraída del Estado de Resultados del Balance Financiero), los indicadores económicos, sociales y ambientales de la Guía del “*Global Reporting Initiative*”, un estado de Valor económico acumulado y un cuadro de Gastos e Inversiones Medioambientales.

Todas las empresas que, en su cultura, deseen desarrollar un plan de responsabilidad social integral, deberían aspirar a la confección de un balance social. Conocer las expectativas del entorno de la organización es el primer paso para toda implementación de políticas de responsabilidad social. Por ello lo primero que debe realizarse es conocer cuáles son los grupos de interés y comenzar la interacción con ellos. De esa interacción surgen las expectativas y la organización deber evaluar si puede satisfacerlas y buscar las herramientas para ello y de esta forma podrá adecuar la elaboración del balance según sea su entorno.

El Balance Social por sí solo no podrá conseguir transformar una empresa, pero si es aplicado en un ambiente favorable, será un elemento de enorme utilidad, su práctica facilita el desarrollo de una política social voluntaria y no impositiva, ya que es una herramienta fundamental para la

toma de decisiones relacionadas con la responsabilidad social libremente asumida<sup>12</sup>.

Conocer los impactos que genera la organización en los grupos de interés mejora la relación con el entorno de esta, la imagen frente a los inversores que tienen la filosofía de invertir en entidades sustentables, crea motivación dentro de los empleados y ayuda a la gobernanza, entre tantas otras razones de importancia para realizarlo.

---

<sup>12</sup> RESSEL, Alicia Beatriz y COPPINI, Viviana, El Balance Social y su importancia como instrumento de medición en las organizaciones de la economía, particularmente en las cooperativas, Facultad de Ciencias Económicas, UNLP (Buenos Aires, 2012) pág. 10.

## **CAPITULO IV**

### **APLICACIÓN PRACTICA: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN EL GRUPO MARCOS PAZ**

**Sumario:** 1. Reseña Histórica del Grupo Marcos Paz; 2. RSE dentro de la empresa; 3. RSE hacia la comunidad y el medioambiente; 4. Perspectivas a futuro; 5. Resultados de las encuestas a trabajadores sobre la aplicación de RSE.

#### **1. Reseña histórica del Grupo Marcos Paz**

A continuación, les presentamos el caso de una Empresa de Tucumán que ha incorporado a su estructura prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. En este caso veremos cómo se han iniciado dichas prácticas, cuáles son las medidas más relevantes que han tomado, qué acciones se realizan actualmente, cuáles son los obstáculos que han tenido que enfrentar y las proyecciones que se han planteado hacia el futuro.

La empresa Cerámica Marcos Paz, fue fundada en 1972 por Juan Carlos D'Andrea y su hermano, Alfonso D'Andrea. Su objeto principal era la explotación, industrialización y comercialización de materiales cerámicos de producción propia y/o de terceros, y materiales de construcción en general. En el año 1983 se produce la desvinculación del Sr. Alfonso D'Andrea. Desde entonces Juan Carlos comienza a reformar la original planta de producción, incorporando en estos últimos 15 años a sus 3 hijos, cuya

gestión conjunta deriva en lo que la firma es en la actualidad, una planta totalmente automatizada y con características únicas en la región.

Con el transcurso del tiempo se fueron incorporando maquinarias, equipos de alta tecnología, la mayoría de ellos importados de Italia, y refaccionando las instalaciones dándole una mayor capacidad de producción y mejor calidad a los productos terminados.

A lo largo de su camino Cerámica Marcos Paz ha ido formando una cartera de clientes permanentes y un muy buen trato con los distintos proveedores.

A través de los años y, pese a las grandes fluctuaciones de la economía argentina, la empresa siempre mantuvo su conducta empresarial y actualmente tiende a seguir con su plan de mejoras.

Cerámica Marcos Paz es una de las más grandes empresas de fabricación de cerámica roja del NOA, con una producción anual de aproximadamente 90.000 toneladas.

Desde 1998 se incorpora una segunda unidad de negocio “Cerramientos Especiales y Aberturas (Ce&A)” dedica al armado y venta de aberturas y cerramientos de PVC y aluminio dirigido a un mercado de nivel económico medio-alto.

A medida que la empresa fue creciendo fue ampliando sus horizontes y así fue como comenzó a diversificar su actividad. En el año 2003 se fundó la segunda empresa Tierra de Arándanos, dedicado al cultivo de estos “*berries*”. El sector comenzó a organizarse a comienzos del 2004, cuando toma más auge la actividad y aparecen otras empresas en la región como integrantes del medio productivo. Pasó de ser, en 2005, una empresa con un campo productivo de 12 hectáreas plantadas y una producción de 5 toneladas a 5 empresas con más de 200 hectáreas productivas, empaques propios y una producción estimada de más de 1500 toneladas.

Hoy en día se formó un Grupo Económico compuesto por 9 empresas que trabaja en 2 rubros, el sector industrial integrado por Cerámica Marcos Paz y Cerámica La Cartujana, y el sector agrario, conocido como Grupo Tierras cuyas empresas son Tierra de Arándanos, Tierra de Berries, Tierra de Ibatín, Margesi, Empaque del Tucumán, Tierra de las Fronteras y Terra de Citrus. Así se consolidó el Grupo Marcos Paz.

El Grupo Económico ha definido su visión, misión y valores. Su visión es “superar barreras con creatividad y responsabilidad, conscientes del compromiso hacia las personas y el medio ambiente”. Su misión “Nos dedicamos a la producción sustentable de bienes y servicios comprometidos con la calidad. Fomentamos la innovación y el trabajo en equipo para afrontar los procesos de cambio y de esta forma brindar una experiencia diferenciadora a nuestros clientes. Los valores que difunde son la sustentabilidad, el respeto, la honestidad, innovación y confianza. Este crecimiento trajo aparejado consigo grandes responsabilidades que el grupo supo reconocer.

Grupo Marcos Paz prácticamente desde sus inicios, hace un poco menos de 50 años, se interesó por hacer filantropía, principalmente a través de donaciones a asociaciones sin fines de lucro, como ser fundaciones e iglesias; incluso construyó la Capilla María del Rosario de San Nicolás en Yerba buena, y también como sponsor de carreras benéficas. Muchas veces, por contacto de los empleados se han realizado aportes a grupos de “*Boy Scout*”.

Luis nos cuenta en la entrevista lo que el recuerda, como una práctica sin conciencia social ayudando a una Fundación de El Manantial donde chicos en situación de calle cocían alpargatas y luego las vendían. La empresa participó destinando un monto mensual para compra de insumos, con la conciencia de ayudar a la sociedad.



Con el paso del tiempo, la empresa fue heredada por los hijos de Juan Carlos, quienes asumieron la responsabilidad de administrarla. Luis D'Andrea, uno de los hermanos fue quien se encontró con la necesidad de ir más allá de la filantropía, cuando la empresa empezó a tomar otra envergadura organizacional, es decir cuando se consolidó el grupo y obtuvo cierto respaldo económico que le permitió pensar en la posibilidad de retribuir a la sociedad. Fue así como fue introduciéndose en un mundo totalmente desconocido para él, el de la RSE. Luciana De La Vega, Lic. En Psicología que trabaja hace 5 años nos cuenta, en una entrevista realizada, que fue en ella en quien Luis depositó la tarea de investigar esta práctica y llevarla adelante. [...] "fue hace 5 años atrás, más o menos en el año 2013 cuando uno de los Socios, Luis D'Andrea quiso dar un paso más que simplemente filantropía y fue así como empezó a hablarme del tema ya que él no sabía bien cómo hacerlo. A partir de esta propuesta, comencé a investigar sobre RSE".

Actualmente es la encargada y principal referente del Proyecto de Responsabilidad Social Empresarial.

Por medio de la investigación y el estudio entendieron la importancia y la necesidad de aprender y aplicar la Responsabilidad Social. Definieron de esta forma que la mejor alternativa para iniciar ese camino era comenzar por el ámbito interno, es decir con sus empleados, para luego continuar hacia la comunidad y el medio ambiente, alcanzado así a la RSE en sus tres ejes de aplicación.

Como dijimos en capítulos anteriores la RSE representa una filosofía y cultura de negocios y al ser un eslabón dentro de una cadena de suministro, la empresa está más expuesta a ser observada por sus clientes actuales y potenciales, lo que para este grupo tuvo que comenzar a realizar estas prácticas sosteniéndolas hoy en día, lo cual le permite diferenciarse del resto de las empresas.

## **2. Responsabilidad Social Empresaria dentro de la Empresa**

Al igual que en muchas otras empresas la Responsabilidad Social se dio de manera desordenada y ligada a las acciones benéficas con la comunidad en busca del bienestar de la sociedad. De a poco, el crecimiento de la empresa trajo consigo aparejada la necesidad de darle un marco formal que responda a una estructura planeada como estrategia empresarial. Con mucho trabajo de investigación y estudio acerca de este nuevo modelo de gestión de las empresas, vieron que la misma comienza en el interior. Era necesario desarrollar sentido y compromiso en el empleado, sin esas bases sería muy difícil llevar adelante cualquier proyecto que ponga en acción obras con las que no sientan identificados.

Ya con el objetivo definido se comenzó a trabajar en dar este salto, para ello se implementaron nuevas técnicas de gestión con los empleados.

Al inicio los cambios estuvieron dados por la necesidad de cumplir con las normas legales vigentes pero que acompañaron al proyecto de cuidado del equipo humano y que tenía como eje motor fomentar el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

Se sumó al Equipo en el año 2014 el Lic. En Seguridad e Higiene Juan Iribarren, que supo mostrar la importancia de brindar a los empleados una estructura óptima para desarrollar sus tareas habituales que proteja su seguridad a fin de evitar accidentes laborales. “Estos pequeños cambios son los que hacen la diferencia logrando que el operario sienta que pertenece a la Empresa, y el valor agregado está en que disminuye la rotación del personal, lo cual también tiene un costo para la empresa” nos aporta Juan.

Desde su ingreso, se abrieron las inversiones en este sentido en todas las direcciones. En las fábricas de ladrillo y el taller de Ceya, se tiene en cuenta la seguridad del trabajador, ya que en ambos sectores, además de la señalización, cartelería y el mantenimiento de los matafuegos, como

medida preventiva de accidentes, se exige y supervisa el uso de los elementos de protección personal (EPP) como ser, casco protector, botines con punta de acero, guantes de corte, protectores auditivos, barbijos y todos los necesarios para evitar las posibles lesiones a las que se encuentran expuestos durante la jornada laboral. Todos los elementos son provistos por la empresa.

Pensando en el cuidado del trabajador dentro y fuera de la empresa se han realizado capacitaciones de Accidentes "*In Itinere*", Uso de Matafuegos y Primeros Auxilios.

También se tuvo en cuenta, después de realizar un relevamiento a los operarios de producción, que la mayoría de ellos asisten al trabajo en motos. Por esta situación implementaron medidas como la entrega de bandas reflectivas y exigir el uso del casco, y estableciendo que en caso de no cumplir con esta medida el empleado no podrá hacer uso del servicio de estacionamiento gratuito que brinda la Empresa.

En el caso de las empresas agropecuarias, algunos de los aspectos en los que se ha trabajado son la adquisición de tanques de agua térmicos que se ubican en zorras en distintos puntos de la finca. Los tanques mantienen la temperatura del agua que es apta para el consumo y para que el operario pueda refrescarse. De esta manera se busca evitar que los trabajadores sufran golpes de calor al estar expuestos a altas temperaturas en la época de cosecha que va de agosto a diciembre. Además, tienen a su disposición alcohol en gel.

Al aislar los campos fumigados, los operarios no estar expuestos al contacto directo con agroquímicos, ya que la cosecha es una tarea manual que se realiza en varias horas. A los tractoristas se les exige que respeten el uso de la ropa de trabajo, en especial los protectores auditivos. "El fin es evitar la enfermedad laboral, proteger a las personas de perder la audición

porque si bien la ART cubre este tipo de situaciones, el daño ocasionado no se recupera”, afirma el Lic. En Higiene y Seguridad.

Si bien los controles de calidad y las exigencias de estos tienen que ver con la trazabilidad que demanda el arándano, se intenta siempre ir más allá de los lineamientos exigidos.

Por otro lado, uno de los incentivos para realizar evaluación de desempeño fue evaluar el sentido de pertenencia del empleado con la empresa para poder mejorarlo.

Anualmente se realizan encuestas de clima laboral, con las cuales se evalúan el desempeño de los distintos sectores de la empresa, también el trato con los Jefes de Área y su relación con los equipos de trabajo y el resto de las condiciones que ofrece la empresa a sus trabajadores, referido a instalaciones, servicios adicionales que brinda, conformidad o disconformidad con las tareas que realiza, los sueldos, los horarios de trabajo y un espacio abierto para dar una visión personal sobre la cultura interna.

Con los resultados de la encuesta, fue más sencillo continuar el camino, Luciana nos dice: “Es importante escuchar a la gente, porque muchas veces lo que uno supone que la gente necesita no es lo mismo que lo que ellos necesitan; entonces escucharlos primero para saber qué está pasando y así ir implementando acciones, de a poco para mejorar las condiciones de trabajo y cómo están las personas adentro.”

Otra de las innovaciones que se implementaron fueron las entrevistas personales con cada uno de los trabajadores de la administración Central y todos los Puestos de Jefatura, para relevar en mayor profundidad y con la intención de tener un seguimiento sobre el trabajo y las necesidades del grupo.

Como plus a los múltiples beneficios que se otorgan a los empleados la empresa colaboró con ellos dándoles la posibilidad de acceder a un servicio de salud de mayor nivel. Hoy todos los empleados están afiliados a Swiss Medical, plan intermedio, siendo la empresa quien cubre la diferencia de aportes y contribuciones a la Obra Social.

En el año 2015, el Sector RRHH presentó a la Gerencia un Proyecto armado minuciosamente, el Sistema de Compensación de Sueldos” como alternativa a la escala salarial convencional. Este sistema considera una remuneración acorde al desempeño y que no solo plantea objetivos laborales, sino que evalúa competencias personales y estimula el desarrollo de estas apostando a la profesionalización de los puestos. La aprobación de este se inició con una mejora en los sueldos de bolsillo de los empleados, y la aceptación del cambio por parte de los evaluados se vio reflejada en la eficientización de las tareas, en nuevas propuestas para mejorar circuitos de trabajo, mayor trabajo en equipo intrasectorial y entre distintas áreas para alcanzar objetivos comunes. Semestralmente los evaluadores se reúnen y definen, de común acuerdo, los puntajes a asignar que son analizadas por diferentes niveles de jerarquía. Las devoluciones son personales con la intención de que sean defendidas por los evaluados, antes de la entrevista cada evaluado realiza su propia autoevaluación, y puedan consultar y/o observar los puntajes obtenidos, logrando un “*feedback*” adecuado.

Ya habiendo logrado resultados en los niveles de satisfacción, tanto para los trabajadores como para los empleadores, comenzó la Obra Nuevas Oficinas de Administración Central. La inauguración, en agosto del año pasado del nuevo espacio de trabajo otorgó a sus ocupantes un lugar de mayor confort para ellos. Oficinas completamente vidriadas que permite la entrada de luz natural, mucho más espaciosas que las anteriores y con comodidades como ser aire acondicionado central, música funcional,

mobiliario de primer nivel, sillas con diseño ergonómico, amplios escritorios, mouse y teclado inalámbrico.

El diseño de las nuevas oficinas estuvo pensado para disponer espacios de recreación donde los trabajadores pudieran relajarse. Cuenta con una cafetería, el SUM y un Patio Interno en planta alta. Y no es un dato menor la instalación de luces LED bajo consumo.

El cambio de lugar de trabajo implicó uno de los más grandes cambios en la trayectoria de la empresa y que en los trabajadores era sinónimo de insatisfacción de acuerdo con las mediciones en la encuesta de clima laboral. Javier, jefe del Área de Recursos Humanos, nos cuenta que desde que él ingresó a la empresa en el año 2007 la jornada laboral estaba organizado en dos turnos de cuatro horas de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 12:00 a.m. y 15:00 p.m. a 19:00 p.m., y los sábados se trabajaba cuatro horas de 8:00 a.m. a 12:00 a.m. “Fue una dura batalla, que nos llevó meses de negociación pero que tuvo un final deseado”. Todo cambió después de la construcción de este nuevo lugar y de las nuevas oficinas en la planta alta. “Ver en los planos el diseño del SUM fue ver tierra en el medio del mar”. Fue así como a partir del 2017 los empleados de administración comenzaron a trabajar en jornadas de ocho horas corridas de 8:00 a.m. a 18:00 p.m. con una hora de descanso al mediodía para el almuerzo y con un sistema de guardias por áreas los sábados, donde el empleado que trabaja el sábado cuenta con un descanso en la semana de medio día, mejorando así el clima entre los trabajadores y fomentado la sociabilización entre ellos y aprovechando mucho más los horarios de trabajo.

Para trabajar en los resultados de la última encuesta de clima laboral, donde salía que la gente se sentía identificada con los ideales de la empresa pero que encontraba que la comunicación era descoordinada y a destiempo, desde el área de RRHH en trabajo conjunto con el responsable de Diseño y Marketing de la empresa y con el Ingeniero en Sistemas a cargo

de la parte informática se lanzó un nuevo proyecto que buscaría dar un giro a la comunicación en el trabajo. El intraemprendimiento que se iniciaba tenía el desafío de renovar la intranet, una red interna que fue se creó en 2015 pero que no tuvo gran repercusión.

A mediados de 2017 se comunicó oficialmente que la Intranet volvía a funcionar en el Grupo Marcos Paz y estaba a disposición de todos los empleados que contaran con un mail corporativo. La red interna es una herramienta que unifica la comunicación formal e informal que opera como una Red Social a medida de la organización a donde todos participan y pueden encontrar diferentes espacios para la formación, proyectos y aspectos laborales. Para llevar adelante acciones de RSE desde la empresa se necesita encontrar espacios comunes, una misma cultura para desarrollar sentido de pertenencia y compromiso.

Esta vez el desafío era que no volviera a caer en el desuso, para ello los emprendedores pensaron en la forma en que la Red Interna fuera una red que todos hicieran es así como se establecieron jerarquías en los permisos que tendrán sus usuarios. Los administradores, cuenta con todos los niveles de accesos permitidos, los meta usuarios que pueden incorporar material a la red y los usuarios que pueden navegar y comentar. Con la ayuda de los colaboradores la Red se mantendría actualizada y no perdería vigencia. Se los llamó colaboradores porque cada uno de ellos tendría un espacio dentro del sitio para publicar notas con la temática que cada uno había propuesto asumir. Luciana se encarga de Cultura Organizacional, Constanza que trabaja en RRHH aporta su toque simpático en Sociales, Marcos de Compras Agrícolas y Ángel de RRHH los mantienen informados de noticias Agrarias, Gabriela del Sector Impositivo Contable brinda Info Técnica y Yanel, administrativa de Ceya, actualiza en Construcciones. Los colaboradores externos se encargan de Informática, Seguridad e Higiene y

Diseño gráfico. “Todos sabemos algo de lo que pasa en la empresa, creemos un espacio donde se comunique y todos lo sepan”, opina Javier.

Además, en el sitio se puede encontrar un calendario de cumpleaños, un chat interno, se ha incorporado la solicitud de los permisos, se comparte material de capacitaciones, que todos los que hayan concurrido pueden aportar. Periódicamente se realizan encuestas y en general se tratan temas de interés para todos. Desde eventos, felicitaciones, salidas grupales hasta temas de gran aporte al grupo como el Correcto uso del mail corporativo, Atención al cliente, El lenguaje no verbal, Agentes de Percepción y Retención, La importancia de las Registros Contables y muchas otras. Continuamente se trabaja en la búsqueda de canalizar la comunicación en un único espacio a donde todos puedan acceder y encontrarse aún desde los distintos lugares de trabajo.

Pero La Intranet no llegó sola, sino que fue el medio que usaron para comunicar el inicio de un nuevo proyecto de Responsabilidad Social, pero esta vez con alcance a la comunidad, denominado “Un niño más oportunidades”.

Concluyendo, si bien el camino de la Responsabilidad Social se ha empezado a transitar hace muchos años, hay que considerar que la mayoría de las personas cree que la RSE solamente es la ayuda o participación en la comunidad, pero la realidad es que RSE abarca tres ejes de aplicación, uno de ellos es la parte interna vinculada a los empleados, otra es la comunidad cercana a la ubicación de las empresas, es decir en la que impacta la actividad empresarial del grupo y en tercer lugar el medioambiente.

“Y a pesar del tiempo que ya llevamos en esta tarea es un proceso lento, principalmente porque son las personas las que tienen que aprender que significa y que abarca el término RSE y al ser un cambio de cultura es un



proceso que requiere de paciencia y aprendizaje para la empresa también, por que lleva muchos años.” Nos dice Luciana.

### **3. Responsabilidad Social Empresarial hacia la comunidad y el medioambiente**

Las estadísticas de la UNESCO señalan que el 80% de los analfabetos existentes en Latinoamérica, proviene de los medios rurales, lo que indica que para combatirlo se debe prestar atención, ayuda material y pedagógica a la escuela rural, ofrecerle una organización adecuada, moderna y funcional, además de dotarla de los elementos necesarios para que su obra sea más vigorosa y efectiva.

La falta de educación limita a que mujeres y hombres rompan el círculo de la pobreza, ya que carecen de conocimientos, competencias y habilidades que le permitan ingresar a trabajos remunerados y estables, esto puede traer un efecto grave, las familias desertoras se exponen a vivir en condiciones precarias, ocasionando que en un futuro sus hijos y/o hijas tengan que abandonar sus estudios para ingresar al trabajo remunerado y por ende el círculo de la pobreza será difícil romper.

Por esta razón se comenzó a realizar el proyecto de “Un niño más oportunidades” en la Escuela N.º 148, de Oran, Monteros, el cual es el eje principal de la responsabilidad de la empresa, donde se tiene como objetivo generar e implementar acciones innovadoras que traccionen sobre los principales factores causales de la deserción escolar, por medio de participaciones de recursos humanos de la empresa como actores principales, contribuyendo a la mejora estructural de la escuela y motivar a la reflexión sobre la importancia de la educación para el progreso social y cultural.

Uno de los proyectos es un taller para alumnos, con el objetivo de crear un espacio de reflexión para que los chicos logren ver el progreso

social, cultural como una posibilidad real, descubriendo que posibilidades les brinda el conocimiento, donde les proveen información y herramientas para que descubran que pueden elegir en su futuro, en donde los empleados del grupo son quienes en forma voluntaria brindan las charlas a los niños.

También tienen un “Taller para padres” que está a cargo de RRHH, donde el objetivo es capacitar y generar espacios de reflexión para los padres, que puedan percibir la educación como un beneficio, no solo para el niño, sino para su propia familia y comunidad, ya que consideran que generando pequeños cambios en los padres, estos repercutirán directamente en el apoyo que necesitan los niños para continuar sus estudios, tocando en las charlas tema como violencia familiar, uso de las tarjetas de créditos, toma de préstamos personales, autoestima, técnicas de estudios y entre otros diversos temas.

Otro de los proyectos que se está realizando consiste en la “Huerta Escolar” , ya que la escolita N.º 148 a pesar de ser rural, no tiene esta clase dentro de su diseño curricular, ya que no cuentan con el presupuesto suficiente, es por eso que en grupo marcos paz se pusieron como objetivo utilizar una huerta como espacio innovador para el aprendizaje y la inclusión, profundizando conocimientos en educación alimentaria y autoproducción de alimentos, contribuyendo a la valorización de la huerta como herramienta disparadora para lograr un cambio en la conciencia de la comunidad, visualizando a esta como un lugar de aplicación de herramientas de educación y generación de conocimientos, demostrando que desde pequeñas experiencias se pueden lograr cambios concretos y potenciar el rol de los estudiantes como protagonistas activos dentro de su comunidad . Separando las actividades, en el caso de jardín de infantes participan en floricultura, siembra y trasplante, los chicos de primer ciclo que abarca desde 1º a 3º, toman clases teóricas y prácticas de semillas, germinación, morfología vegetal y hortalizas de temporada. Donde los empleados de esta

empresa son quienes brindan estas charlas y clases en carácter de voluntarios, estando a cargo el proyecto de Recursos Humanos finca.

El avance de este proyecto puede ser visualizado por todos los trabajadores de la empresa, ya que los encargados de realizarlo suben los avances de este a "*intranet*", el cual es el medio de comunicación interno del grupo.

Otra forma de participación de los empleados en este proyecto un niño más oportunidades es a través de los distintos eventos que realizan, donde los trabajadores se trasladan a la escuelita en ocasiones como el día del niño, día del estudiante, la semana de los jardines de infantes, donde realizan actividades recreativas con ellos.

Entre todas las mejoras que implementó la empresa también se incluyó el tema de medioambiente y seguridad, este en un comienzo no era un tema al que se le otorgaba demasiada importancia y cambió con la incorporación al equipo de un jefe de Seguridad e Higiene a cargo de todas las empresas que conforman el Grupo que inició mejoras en este aspecto. Si bien todavía falta mucho por lo menos se ha empezado a hacer ciertas tareas en este sentido.

Entre los temas que en lo que se ha trabajado podemos mencionar la técnica del triple lavado de recipientes como ser bidones de agroquímicos e insecticidas que contienen restos de líquidos tóxicos como medida de cuidado del medio ambiente. El trabajador que realiza esta tarea cuenta con el equipo de trabajo adecuado para la tarea. Esta es una clara inversión en las tareas de desecho de productos químicos / tóxicos con la consciencia de cuidado con el medio ambiente.

Se eliminaron los pozos de quemado, que consistían en huecos cavados en la tierra y que se utilizaban para quemar los productos químicos, práctica que atentaba con el cuidado del ambiente.

“Si bien los controles de calidad y las exigencias de estos tienen que ver con la trazabilidad que demanda el arándano, se intenta siempre ir más allá de los lineamientos exigidos”, comenta Juan Iribarren.

Luciana nos cuenta en la entrevista con respecto al medioambiente es un tema que si bien esta hablado aún no se ha formalizado. Es decir, que, si bien si se cumple con lo requerido por ley actualmente, que es un paso dado, pero es de esta manera que se está trabajando tanto en las empresas industriales como en las agrícolas. “Somos conscientes que hay por hacer muchas otras cosas más allá de las exigencias mínimas, pero como todo, requiere más profundización y conocimiento de la materia.” Y eso es lo que está faltando todavía, ya que las personas que están actualmente no están formadas en RSE, “y considero que es una parte en la que todavía no puedo influir mucho, porque si bien puedo aportar las ideas el conocimiento no lo tengo”.

Para alcanzar mayor profundización en RSE con el medio ambiente, requiere de la capacitación del Lic. En Seguridad e Higiene y de los Ingenieros responsables de fincas, o bien también puede verse la alternativa de incorporar a una persona para que se profundice en el trabajo que se realiza sobre medioambiente.

#### **4. Perspectivas a futuro**

Como comentamos en párrafos anteriores, el GMP, comenzó a tomar conciencia de ir más allá de la filantropía viendo la necesidad de aportar al país, no solo en la parte económica sino de ayudar también en la educación, un tema que en nuestro país todavía tiene muchas carencias.

El camino fue complejo ya que el grupo ingresó en un mundo desconocido. Tuvo que aprender cómo implementar esta nueva practica que

se había asumido, de a poco y con la ayuda del grupo de voluntarios, en su mayoría empleados del grupo. Así la empresa logró tomar conciencia de la importancia de la tarea, y de que estaban abriendo una nueva puerta con muchas actividades a hacer, pero con la convicción de que el camino elegido era el correcto.

Como parte de este trabajo realizamos una entrevista a Luis D'Andrea, socio gerente del GMP, quien nos comentó sobre lo que se está realizando en cuestiones de RSE y las perspectivas que tiene para el futuro de la empresa. Entre los planes a mediano plazo se encuentran dos proyectos de mayor envergadura que los actuales, por un lado, obtener la certificación "*fairtrade*" (comercio justo) y por el otro fundar la Fundación Marcos Paz.

Para ampliar al lector sobre el primer proyecto, el de la certificación, a continuación, incluimos una pequeña reseña.

Cuando un producto lleva el Sello de Certificación de Comercio Justo "*fairtrade*" significa que los productores y comerciantes han cumplido con los criterios de "*fairtrade*". Los criterios están destinados a corregir el desequilibrio de poder en las relaciones comerciales, la inestabilidad de los mercados y las injusticias del comercio convencional.

Además del precio "*fairtrade*", hay una suma de dinero adicional, llamada Prima de Comercio Justo "*fairtrade*". Este dinero va a un fondo comunal para los trabajadores y los productores con la finalidad de ser utilizado para mejorar la situación social, económica y las condiciones medioambientales de la comunidad.

El uso de este dinero adicional se decide democráticamente por los productores en el seno de la organización de pequeños agricultores, o por los trabajadores en una plantación. La Prima se invierte en proyectos

educativos y sanitarios, educación, en mejoras agrícolas para aumentar el rendimiento y la calidad, o en instalaciones de procesamiento para aumentar los ingresos.

Puesto que muchos de los proyectos financiados por la Prima son de carácter comunitario, la comunidad en general, fuera de la organización de productores, también toca los beneficios del Comercio Justo.

Todavía están en proceso de lograrlo, pero consideramos que, si lograra obtener la certificación, la empresa dispondrá de más fondo para ser destinados a nuevas tareas de responsabilidad social tanto dentro de la empresa como en su proyecto más importante de la escuelita de la zona agraria.

El segundo proyecto, el de la Fundación, tiene por objetivo darle una entidad de mayor formalidad a la RSE, obteniendo independencia. Con esto, los responsables a cargo de la fundación estarán focalizados 100% en esta actividad, ya que uno de los problemas respecto de esta práctica en esta empresa es que todo recae en un sector de esta o en una sola persona, la cual además tiene sus otras responsabilidades dentro de esta, por eso consideramos muy importante esta iniciativa, ya que descentraliza una actividad tan relevante como la responsabilidad social para poderle dedicar todo el tiempo que esta necesite.

En la entrevista al consultarle a Luis cómo logra vincular al empleado con esta actividad, nos contestó que la nueva reforma a incluir en las evaluaciones de desempeño que se realizan semestralmente a los empleados, no solo este focalizada exclusivamente hacia su trabajo, sino que dentro de los objetivos que se proponen uno de estos sea respecto de participación activa o pasiva de responsabilidad social empresarial.

La responsabilidad social dentro de la empresa es un mundo nuevo para nuestra provincia en especial para aquellas empresas las cuales comenzaron siendo un grupo chico y a medida que su envergadura fue creciendo, se vieron con la necesidad de aportar más a la comunidad, los empleados y el ambiente que los rodea. Es un camino largo que en el mundo ya están transitando y en el cual el eslabón más importante de la cadena de comercialización, que es el comprador, es quien demanda que este tipo de prácticas se realicen.

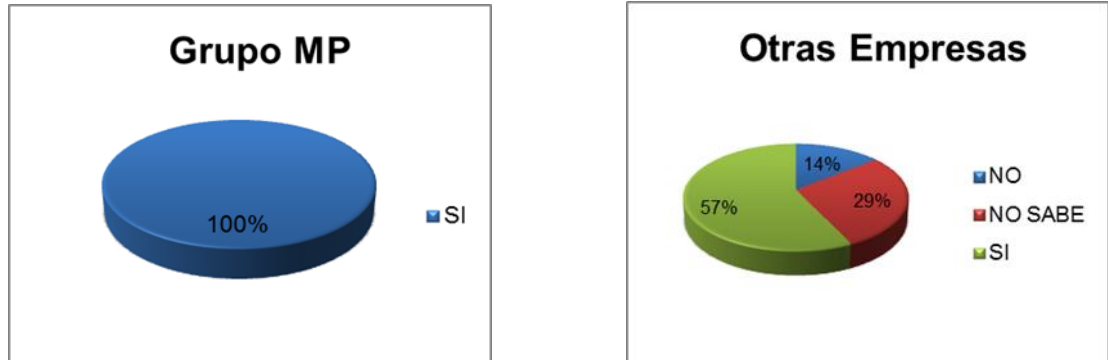
Por eso consideramos que es muy importante tomar conciencia por parte de los dueños y cargos jerárquicos de la empresa que esta práctica contribuye no solo ayudar y dar una mejor calidad de vida tanto al empleado como a la comunidad que lo rodea, sino que también aporta a que las ganancias de esta sean más. Además, tiene que tener en cuenta que esta práctica es una cultura la cual se debe aplicar de a poco tanto dentro de la empresa con sus empleados como fuera de esta con la comunidad que la rodea y su medio ambiente.

#### **5. Resultados de las encuestas a trabajadores sobre la aplicación de Responsabilidad Social Empresarial**

Para finalizar este trabajo y arribar a una conclusión sobre la profundidad en los conocimientos que el Grupo Marcos Paz tiene sobre Responsabilidad Social Empresarial y sus practicas, hemos realizado una encuesta a doce trabajadores de diferentes áreas del Grupo, y con la intención de dar una noción al lector acerca de cómo se posiciona la empresa en este ambito, realizamos ademas la misma encuesta a siete empleados que trabajan en relacion de dependencia en otras empresas de Tucumán, que se desempeñan en diferentes rubros.

Los resultados fueron los siguientes:

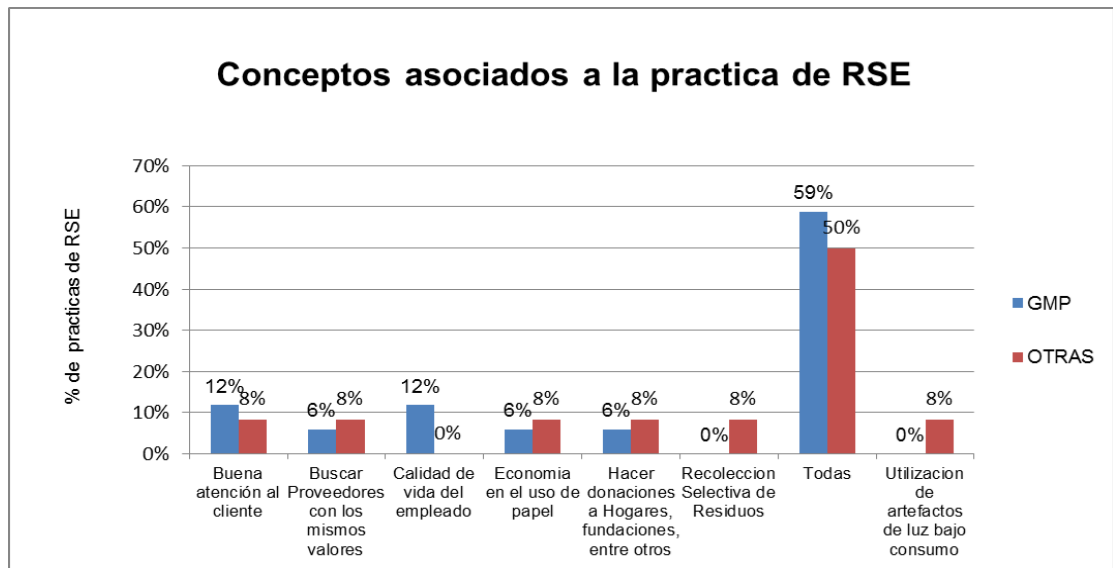
1. ¿Ha escuchado Usted hablar acerca de la Responsabilidad Social Empresarial?



La primer pregunta fue si los empleados conocían o escucharon hablar de Responsabilidad Social. En el caso del Grupo MP todos contestaron afirmativamente, es decir que en la empresa todos los empleados tienen noción de este concepto, no siendo así el caso de otras empresas en los cuales solo un 57% de la población encuestada había escuchado hablar del termino.

Esto nos permite darnos cuenta que esta empresa ya dió un paso muy importante que es que sus empleados conozcan sobre el tema.

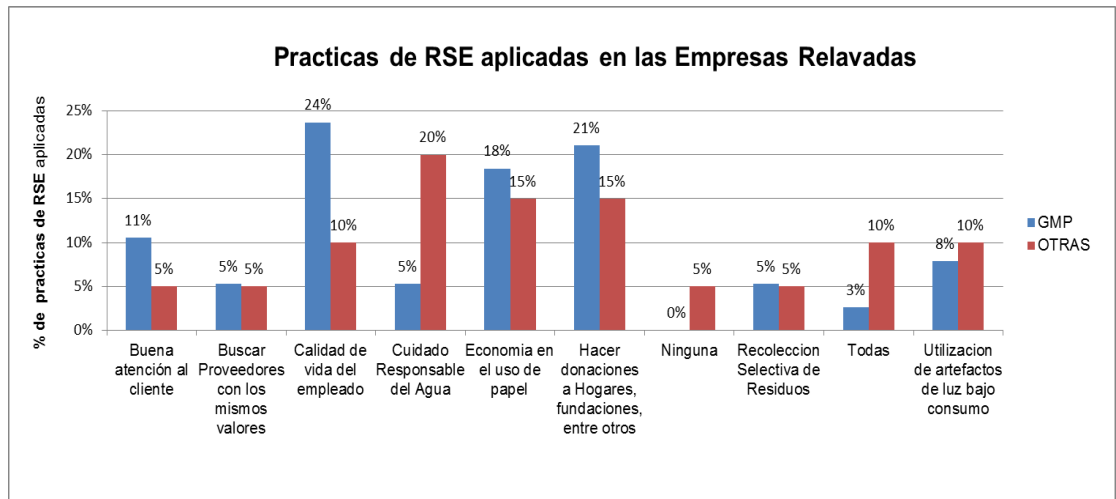
2. Según lo que Usted se imagina que es la Responsabilidad Social ¿Qué conceptos puede asociar a esta práctica?.





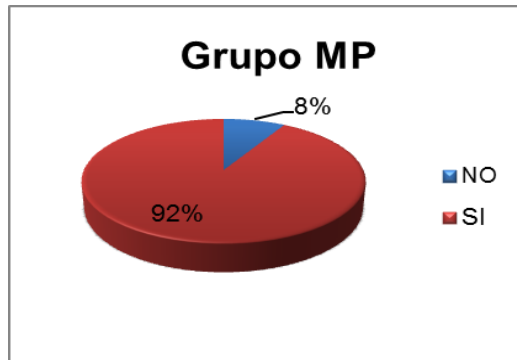
En la segunda pregunta quisimos saber si existen algunos conceptos que los empleados asocian a esta práctica. Nos llevamos una grata sorpresa al ver que en el caso del Grupo no solo han escuchado hablar acerca de RSE sino que mas del 50% la asocia a diferentes formas de aplicación mas alla que sólo las donaciones.

3. ¿Usted considera que algunos de los puntos mencionados anteriormente se aplica en su empresa?.



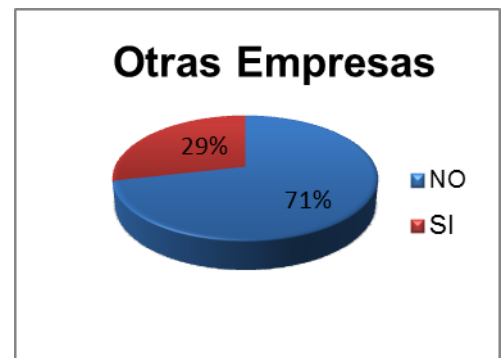
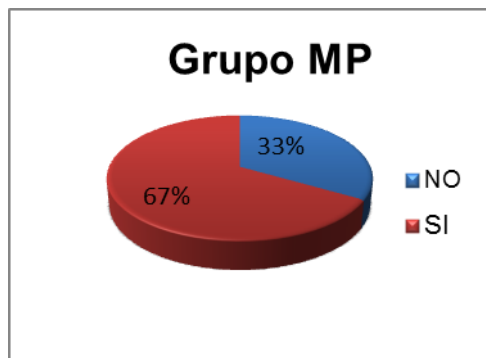
En esta caso quisimos saber que practicas se aplican en el Grupo y en las otras empresas. En Grupo Marcos Paz el porcentaje mas alto se obtuvo en “calidad de vida del empleado”, en segundo lugar las acciones filantropicas y en tercero “economía en el uso de papel”. En los resultados de la encuesta se evidencia las medidas adoptadas desde la Gerencia para con los empleados y la comunidad. En el caso de las otras empresas, los resultados que se obtuvieron ubicaron en primer lugar el cuidado del medio ambiente con el “uso responsable del agua” seguido de “la economía en el uso de papel” y “hacer donaciones”.

4. ¿Usted cree que la Responsabilidad Social es una práctica que solo puede atribuirse a las empresas o piensa que usted también debe involucrarse en ella?



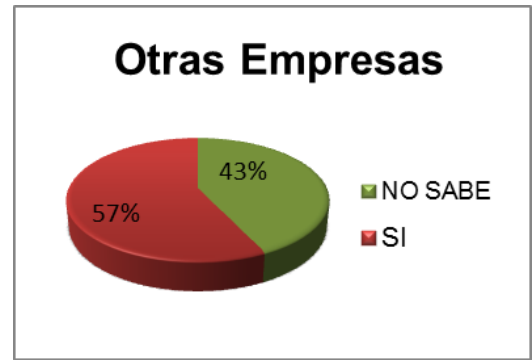
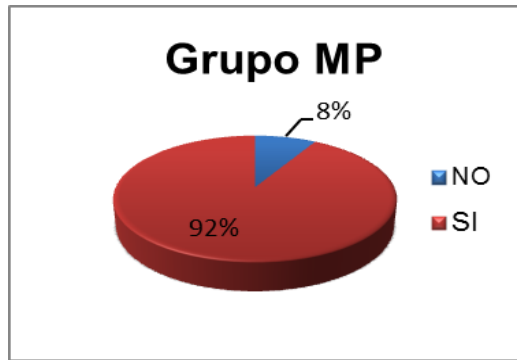
Nos resultó muy satisfactorio que en ambos casos la mayoría de los empleados encuestados, consideran que deben formar parte de esta práctica y no solo atribuir las a la organización, sino que cada uno desde su lugar debe aportar su granito de arena para contribuir a esta importantísima práctica.

5. ¿Usted participó en algún evento que su empresa haya organizado en beneficio de la comunidad o de los empleados?



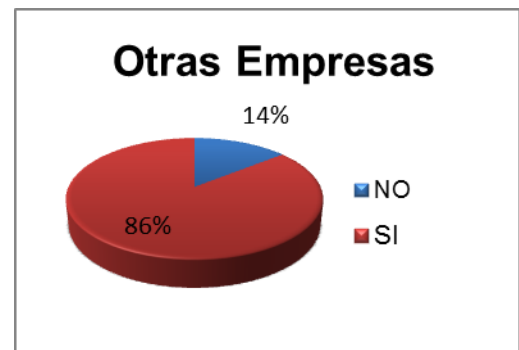
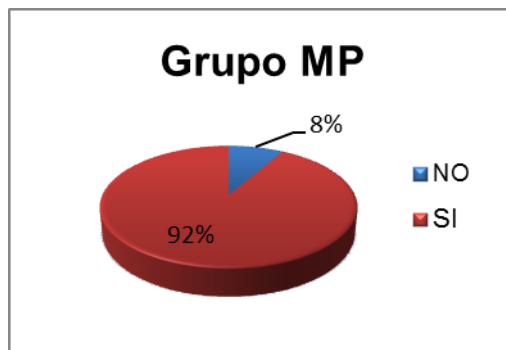
Podemos apreciar aquí el contraste entre los encuestados que trabajan en el Grupo Marcos Paz, versus otros trabajadores. Algo deben haber hecho bien los referentes de Marcos Paz para lograr que el 67% de sus empleados participe en actividades de RSE.

6. ¿Considera que la Responsabilidad Social Empresarial es una práctica que puede vincularse con algunas o todas las áreas de la empresa?



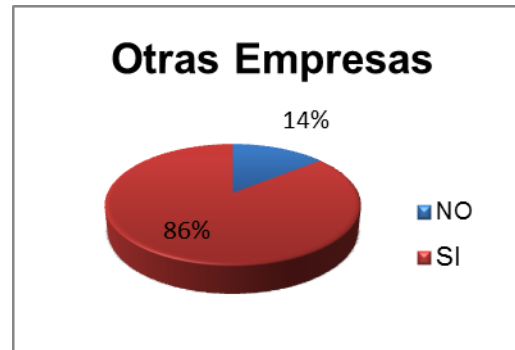
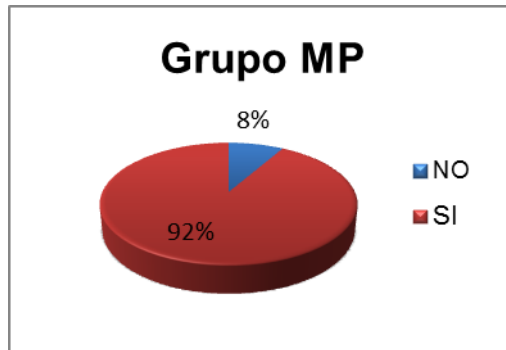
En esta pregunta nos pareció importante conocer la opinion de los encuestados sobre el alcance que consideran que tiene la RSE. En ambos casos un porcentaje mayor al 50% sostiene que la RSE abarca a todos los sectores de la empresa pero en otras empresas muchos no han sabido contestar la pregunta.

7. ¿Sabes si en tu área de trabajo se tomaron iniciativas sobre prácticas de Responsabilidad Social Empresarial?



En la repuesta de esta pregunta nos importaba mucho saber si los empleados aplicaban en su lugar de trabajo prácticas de RSE, y las repuestas fueron muy satisfactorias ya que en ambos casos más del 80% si lo hace.

8. ¿Estás dispuesto a desarrollar un nuevo circuito o cambiar una forma de trabajo para incluir estas prácticas?



Con el resultado de esta pregunta concluimos el alto nivel de predisposición de las personas a involucrarse en esta nuevo modelo de gestión empresarial. En ambos casos los encuestados demuestran estar abiertos a involucrarse con esta modalidad.

Como conclusión general, los resultados obtenidos en nuestro caso de estudio han sido positivos y encuestando a empleados de distintos puestos logramos una amplia visión de la percepción que hay sobre Responsabilidad Social Empresarial. Es así que notamos el compromiso y la buena predisposición de los mismos para responsabilizarse más allá de las tareas obligatorias que hacen al trabajo de todos los días y participar en la práctica de Responsabilidad Social. Por ello, y como recomendación para con el Grupo, para fomentar y crecer aún más en este aspecto, es que pensamos y esperamos que la Gerencia logre transmitir el mensaje de que la Responsabilidad Social Empresarial, implica un cambio en la cultura de la empresa y que sólo se podrá alcanzar ese objetivo si todos se unen y participan en la misma dirección.

Nos nos queda más que felicitar a esta pequeña empresa tucumana y esperar que en los años posteriores sean cada vez más las organizaciones que se proyecten hacia la Responsabilidad Social Empresarial.

## **CONCLUSIÓN**

La RSE es una modalidad de gestión orientada al desarrollo sustentable, que proyecta el accionar de la compañía en las dimensiones económica, social y ambiental.

Constituye una forma de dirección estratégica tomada por algunas empresas, es decir, es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido.

La comprensión de la responsabilidad social no ha evolucionado de la misma forma. El crecimiento se ha dado en medio de un entorno repleto de confusión, muchas empresas desean ponerlo en marcha, pero casi ninguna parece entenderlo a profundidad.

Este desconocimiento ha llevado a la responsabilidad social a ser confundida con términos que, si bien están íntimamente relacionados con ella, no llegan a ser sinónimos, y mucho menos a sustituirla. Decenas de empresas creen que están haciendo RSE, pero ¿cuántas de ellas la están haciendo bien?

La clave para saber que una empresa está realmente comprometida con la responsabilidad social corporativa es su capacidad para generar valor a partir de la integración de mejores prácticas en su propio modelo de negocio.

Como explicamos a lo largo de este trabajo la diferencia entre filantropía y RSE es muy estrecha por lo que realmente ir mas allá del hecho de una simple donación es lo que diferencia a las empresas sustentables, ya que La filantropía crea dependencia mientras que la RSE crea compromiso. La primera es un punto de inicio de la responsabilidad social en las empresas, sin embargo esta última es mucho más y la filantropía solo debería quedarse al inicio y no convertirse en maquillaje.

La RSE no es, como ya mencionamos, una táctica, sino una estrategia, y por ende, sus beneficios no se planean a corto plazo. Genera una competitividad duradera en el tiempo. Los principales pilares de actuación son la obtención de beneficios económicos, sociales y medioambientales. Logrando ganar una mejor reputación y activando las inversiones, las empresas consiguen una mejora de la situación empresarial a nivel económico y financiero notable.

La RSE es un compromiso de toda la empresa no solo una parte de ella debe estar involucrada, para eso los cargos jerárquicos son quienes deben implementar las estrategias que involucren a toda la organización. Tal como explicamos con el caso del Grupo Marcos Paz, la Responsabilidad Social Empresaria es un recorrido que va evolucionando con los años, donde se trató de ir paso a paso comenzando por donaciones hasta sentir la necesidad que ello no era suficiente y se podía ir más allá para ayudar tanto a la comunidad, medio ambiente y los empleados de la empresa.

Es un camino largo que debe ser transitado paso a paso, ir desde lo más pequeño y desde adentro, como ser RSE con los empleados, trabajar con la comunidad en la cual está inserta la empresa. En el caso modelo que elegimos, a nuestra opinión consideramos que va por el camino correcto y si bien todavía falta mucho por hacer y aprender, se están tomando las decisiones correctas.

Una empresa que aplica responsabilidad social empresarial como parte de su plan estratégico requiere de esfuerzo por parte de estas y de un

camino largo por transitar, el cual no es fácil ya que requiere de varios cambios tanto culturales como organizacionales, y que al realizar este recorrido no deja de lado su objetivo principal de obtener utilidades, sino que además cumple su función social.

# **APÉNDICE**



**Charla con el Ingeniero en Seguridad e Higiene Juan Iribarren del Grupo Marcos Paz – Sector Cosecha y Empaque**

Fomentar el sentido de pertenencia. Cuidar al empleado a fin de evitar la rotación del personal que tiene un costo para la empresa.

- Zorras con tanques de agua para evitar el golpe de calor. Se ubican en distintos puntos de la finca y los tanques mantienen la temperatura del agua para que el operario pueda refrescarse. Se trata de agua potable para beber y además disponen de alcohol en gel.

- Aislar campos fumigados para que los operarios no se expongan al contacto directo con agroquímicos (olor y tacto)

- A los tractoristas se le exige que respeten el uso de la ropa de trabajo, en especial los protectores auditivos a fin de evitar la enfermedad laboral, que si bien tiene un precio para la ART, el daño ocasionado no se recupera

- Triple lavado de recipientes (bidones por ejemplo) que contengan líquidos tóxicos, como medida de cuidado del medio ambiente. El trabajador que lo realiza tiene el equipo de trabajo adecuado para la tarea. Se invierte en las tareas de desecho de productos químicos/toxicos

- Se eliminaron los pozos de quemado, que consistían en huecos cavados en la tierra y que se utilizaban para quemar los productos químicos.

- Correcta señalización, inversión en cartelería.

Si bien los controles de calidad y las exigencias de los mismos tienen que ver con la trazabilidad que demanda el arándano, se intenta siempre ir mas allá de los lineamientos exigidos.

Por otro lado uno de los incentivos para realizar evaluación de desempeño fue evaluar el sentido de pertenencia del empleado con la empresa para poder mejorarlo.

### **Entrevista con Psicologa del Grupo Marcos Paz, Luciana De La Vega**

- ¿Qué piensa sobre cómo se aplica RSE en Grupo Marcos Paz?

Es un camino que recién se ha empezado y cómo en muchas otras empresas, hace unos años atrás solo se hacía filantropía. Entonces nosotros quisimos dar el paso de hacer filantropía a hacer RSE. Es así que cuando nos iniciamos en esa tarea, que emprendimos hace 5 años, y empezamos a estudiar qué es RSE vemos que la RSE tiene su origen en el interior de la empresa. Es decir, que tenemos que buscar mejorar las condiciones laborales para el empleado. Y de esta manera, surgen las diferentes políticas para trabajar en este primer objetivo. Obtuvimos mejoras en los sueldos, se desarrolló de un sistema de compensación para Administración Central y puestos de Jefatura; otras mejoras que se hicieron fue la renovación de los espacios físicos. Incluso escuchar a la gente, porque muchas veces lo que uno supone que la gente necesita no es lo mismo que lo que ellos necesitan; entonces escucharlos primero para saber qué está pasando y así ir implementando acciones, de a poco para mejorar las condiciones de trabajo y cómo están las personas adentro.

Una vez que hemos conseguido mediamente eso; o sea que si obtuvimos resultados de acuerdo a los indicadores que usamos, principalmente las entrevistas anuales con los empleados y las encuestas de clima laboral, recién se lanzó el plan hacia la comunidad.

¿Porque así? Porque dentro de la RSE tenemos tres ejes de aplicación, uno de ellos es la parte interna vinculada a los empleados, otra es la comunidad cercana a la ubicación de las empresas, es decir en la que impacta la actividad empresarial del grupo y en tercer lugar el medioambiente.

Entonces, cuando notamos estas mejoras, lo incluyo al tema de medioambiente y seguridad, ya que en un comienzo no era un tema al que se le otorgaba demasiada importancia y que cambió a partir de la incorporación al equipo de un Jefe de Seguridad e Higiene, el Lic. Juan

Iribarren, a cargo de todas las empresas que conforman el Grupo que inició mejoras en este aspecto. Si bien todavía falta mucho, por lo menos se han empezado a hacer ciertas tareas en este sentido.

Una vez que se ha visto un avance en la parte interna, recién nos hemos abocado a pensar qué íbamos a hacer en la comunidad. Siguiendo con el concepto de realizar acciones de RSE en la comunidad en la que impacta la empresa, se optó por desarrollar un plan con las escuelas en las intermediaciones de las fincas de arándanos, pero con Cerámica Marcos Paz aún no se ha definido un ámbito para la implementación. Es decir, que para el área de las agrícolas quedó claramente definido que se aplique RSE con las Escuelas, porque todos estuvimos de acuerdo en que la educación es la base para poder mejorar una sociedad. Definido cómo ámbito de aplicación, detectamos cómo uno de los principales problemas en la educación en el ámbito rural es la deserción escolar y los distintos programas dentro del plan comunidad se orientan a aumentar la asistencia a la escuelas de diferentes maneras como principal responsabilidad.

Concluyendo, si bien es un camino que si se ha iniciado hace tiempo, pero hay que considerar que la mayoría de las personas cree que la RSE solamente es la ayuda o participación en la comunidad pero la realidad es que RSE abarca los tres ejes que mencioné. Y a pesar del tiempo que ya llevamos en esta tarea es un proceso lento, principalmente porque son las personas las que tienen que aprender que significa y que abarca el termino RSE y al ser un cambio de cultura es un proceso que requiere de paciencia y aprendizaje para la empresa también, por que lleva muchos años.

- ¿Cuándo se empezó a hablar de RSE dentro de la empresa?

Prácticamente desde sus inicios, es decir hace 50 años atrás, Cerámica Marcos Paz hacia filantropía, principalmente con donaciones, siendo sponsor de carreras solidarias, pero fue hace 5 años atrás, más o menos en el año 2013 cuando uno de los Socios, Luis D'Andrea quiso dar un paso más que simplemente filantropía y fue así que empezó a hablarme del

tema ya que él no sabía bien como hacerlo. A partir de esta propuesta, comencé a investigar sobre RSE. Este estudio nos llevó a la conclusión de que no se puede armar un plan de ayuda a la comunidad si no se mejoran las condiciones internas como primera medida.

Entonces todo el desarrollo se ha realizado estratégicamente, porque si hemos entendido que es una política estratégica la RSE. Por eso empezó por el interior de la empresa y se sigue haciendo porque todavía quedan temas para profundizar.

- ¿Hay algún plan a futuro de RSE respecto a medioambiente?

Con respecto a medioambiente, es un tema que si bien esta hablado aun no se ha formalizado. Es decir, se cumple con lo requerido por ley actualmente, que si es un paso dado pero es de esta manera que se está trabajando tanto en las empresas industriales como en las agrícolas. Somos conscientes que hay por hacer muchas otras cosas más allá de las exigencias mínimas, pero como todo, requiere más profundización y conocimiento de la materia. Y eso es lo que está faltando todavía, ya que las personas que están actualmente no están formadas en RSE, y considero que es una parte en la que todavía no puedo influir mucho, porque si bien puedo aportar las ideas el conocimiento no lo tengo.

Alcanzar mayor profundización en RSE con el medio ambiente, creo que deber partir desde la capacitación del Lic. En Seguridad e Higiene y de los Ingenieros responsables de fincas, o bien también puede verse la alternativa de incorporar a una persona para que se profundice en el trabajo que se realiza sobre medioambiente.

- ¿Piensas que existe alguna falla en la forma en que se implementa el plan de RSE?

Creo tal vez que el proyecto que me fue asignado a mí, falla en 2 cosas principalmente. Por un lado creo que requiero de más capacitación todavía y la otra es que yo no puedo sola con todo ya que no es mi única tarea. Entonces podríamos decir que el proyecto requiere de más personal

que lo tenga como objetivo específico, porque si bien la RSE parte desde la voluntariedad de las personas si se quiere pensar la RSE como una política empresarial estratégica debe haber personas designadas formalmente con objetivos específicos y no solamente voluntarios. Por lo menos en un inicio, ya que al ser un cambio cultural lento depender solo de los voluntarios es difícil.

Por otro lado, administrativamente no está planteada la forma de registración así como tampoco hay un presupuesto destinado a RSE. Y actualmente si se realizan gastos en este sentido, como por ejemplo, capacitaciones, auditorias de RSE, insumos y otras gastos menores para el proyecto comunidad.

- ¿Cómo se podrían formalizar estos objetivos?

Si es una política estratégica de la empresa debe haber ciertos puestos que lo tengan definidos en su posición, o sea en su descripción de puesto como una responsabilidad más y que debe tener su seguimiento y la mejor forma de hacerlo es a través de la evaluación de desempeño, que es la herramienta formal más a mano que tenemos. Es la forma más sencilla.

No se requiere un equipo de muchas personas pero si mínimamente un equipo con el que se puedan tocar las diferentes aristas de la RSE.

- ¿Existe algún proyecto de RSE a largo plazo planteado como política estratégica?

Sí. Los principales proyectos, que son a largo plazo son el proyecto vinculado a las condiciones laborales internas y a mejorar la asistencia escolar en las escuelas cercanas a las fincas.

- ¿Algo más para aportar sobre el objetivo planteado en el trabajo?

Para finalizar diría que para trabajar en un proyecto de RSE a nivel estratégico es primordial que los líderes se puedan capacitar en el tema.

### **Entrevista con el Socio-Gerente del Grupo Marcos Paz, Luis D'Andrea**

- ¿Cuándo se comenzaron a realizar prácticas de responsabilidad social y por qué se eligió ese camino?

Se comenzó sin conciencia de RSE, lo que recuerda es que se comenzó ayudar a una fundación en el manantial confeccionaba alpargatas, chicos en situación de calle las producción y mensualmente se destina un cierto monto para que ellos puedan comprar materia prima, después también donaba ladrillos para construir, siempre con el objetivo de donar.

Hace dos años cuando la empresa tomo otra envergadura desde el punto de vista del gerenciamiento hubo una necesidad interna de algo más, para satisfacer las necesidades insatisfechas como grupo humano a la sociedad.

Existen proyectos grandes como la participación colectiva en el proyecto de la escuela rural.

Los primeros indicios fueron en las empresas exportadoras en las cuales pedían la calidad del trabajo que la empresa brindaba, a través de la certificación de normas de auditorías tipo SEDEX, deben cumplir con la legislación local, pagar los aportes y contribuciones desde el punto de vista laboral. Esas certificaciones valoran con puntaje adicional a las empresas que practican responsabilidad social.

En el primer mundo, que son los mercados del grupo, tiene un consumidor exigente que busca la calidad social del producto. Por lo que los comerciantes se vieron obligados a exigir este tipo de cuestiones, donde haya buenas prácticas agrícolas.

Si existen dos productos y uno tiene responsabilidad social y el otro no, priorizan en el que si lo realiza y ese es el que compran.

Existe una norma de certificación conocida como fair trade, a la cual están intentado acceder, la cual paga una prima adicional al valor del producto para que la misma sea destinada a prácticas de RSE.

- ¿Las prácticas que se realizan se limitan a cumplir las exigencias de las auditorias o buscan alcanzar otros objetivos?

El objetivo es llegar a obtener la certificación FAIR TRADE para obtener fondos que nos permitan profundizar en las prácticas de responsabilidad social.

- ¿Qué significa para usted responsabilidad social? ¿Cuál es el aporte que usted hace en las actividades de RSE?

Responsabilidad social es motivador para el grupo involucrado, es una tarea, donde muchas veces se recibe más de lo que das, se obtiene un balance totalmente positivo. Se aprende de la otra parte, donde es una ida y vuelta.

- ¿Hay una práctica que se considere prioridad? ¿Que mejoras se esperan lograr con estas prácticas?

El eje de las RSE es la educación, estamos involucrados con la educación pública de los lugares en donde es muy deficiente que son las zonas rurales, y por otra parte existe un mercado futuro muy demandante de habilidades y existen chicos con muchas carencias no preparados para responder a ese mercado. Nos focalizamos en la manera que esos chicos se pueden involucrar en ese sistema, donde no solo el problema es económico sino también social.

El desafío es ayudar y acompañar a los chicos en la educación, es aquí donde aparecen otras necesidades.

- ¿Qué críticas tienes para hacerle al plan de responsabilidad social que se está practicando?

Si pienso que nos podríamos involucrar más, hoy por hoy, ni el 10% del personal humano de esta organización participa, falta una ardua campaña de marketing interno para sumar más gente. La idea es juntar más recursos para obtener más respaldo a este proyecto.

- ¿Existen en los planes a futuros, algunos proyectos de RSE a desarrollar?

Si hay proyectos, se habló con la contadora, para armar una fundación, dándole una identidad de mayor profundidad, para tener cierta independencia para tener responsables trabajando en exclusivamente en esos objetivos. La fundación también sirve de marco legal para recibir fondos de gente que quiera aportar y ayudar a nuestros proyectos.

- ¿Cómo logras vos enviar el mensaje a toda la organización acerca de que las RSE es una política estratégica?

Tiene que ver con lo que venimos realizando, el objetivo es incluir dentro de las evaluaciones de desempeño que se realizan en la organización, no todo el grupo las realiza, pero los que ya las tienen, la idea es que a fin de año, todos hayan participado en responsabilidad social.

A través de esto se busca que todos los recursos de la empresa se alineen con el objetivo de RSE de la empresa.

Al incluirlo dentro de los objetivos, hay una reciprocidad, para con ese voluntario, ya que el tiempo que este dedica hacer RSE, vuelve en una mejora de sueldo para el.

- ¿Cómo participas vos en las prácticas de responsabilidad social?

Si bien no participo activamente, me encargo de prever los fondos y no perder los detalles de las planificaciones y los objetivos a desarrollar con respecto a estas prácticas. Con eso se demuestra mi compromiso de apoyar estas prácticas, teniendo como objetivo para el segundo semestre, involucrarme activamente a este proyecto.



**Modelo de encuesta a trabajadores sobre aplicación de la  
Responsabilidad Social Empresaria**

A continuación le presentamos una encuesta referida al concepto Responsabilidad Social Empresarial. Marque con una X la opción elegida en cada respuesta:

1. ¿Ha escuchado Usted hablar acerca de la Responsabilidad Social Empresarial?

- a) SI
- b) NO
- c) NO SABE

2. Según lo que Usted se imagina qué es la Responsabilidad Social ¿Qué conceptos puede asociar a esta práctica? Marque todas las opciones que Usted considere.

- a) Recolección selectiva de residuos
- b) Economía en el uso del papel
- c) Hacer donaciones a hogares, fundaciones, entre otros.
- d) Utilización de artefactos de luz bajo consumo
- e) Cuidado responsable del agua
- f) Buena atención al cliente
- g) Calidad de vida del empleado
- h) Buscar proveedores con los mismos valores
- i) Todas
- j) Ninguna

3. ¿Usted considera que algunos de los puntos mencionados anteriormente se aplica en su empresa? Si la respuesta es afirmativa diga cuales.

- a) SI
- b) NO

4. ¿Usted cree que la Responsabilidad Social es una práctica que solo puede atribuirse a las empresas o piensa que usted también debe involucrarse en ella?

- a) SI
- b) NO

5. ¿Usted participó en algún evento que su empresa haya organizado en beneficio de la comunidad o de los empleados? Si contesta afirmativamente diga en cual/es.

- a) SI
- b) NO

6. ¿Considera que la Responsabilidad Social Empresarial es una práctica que puede vincularse con algunas o todas las áreas de la empresa? En caso de que su respuesta sea afirmativa mencione esas áreas.

- a) SI
- b) NO
- c) NO SABE

7. ¿Sabes si en tu área de trabajo se tomaron iniciativas sobre prácticas de Responsabilidad Social Empresarial?

a) SI, diga cuales.

b) NO, Ninguna.

8. ¿Estás dispuesto a desarrollar un nuevo circuito o cambiar una forma de trabajo para incluir estas prácticas?

a) SI

b) NO

• Completa con tus datos:

Nombre de la Empresa:

Área de desempeño:

¡MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO!

# **ANEXO**

## Anexo 1

### ASPECTOS GUIAS PARA LA RSE COMPARATIVO CON GRUPO

#### MARCOS PAZ

DIMENSION: RRHH	ASPECTO GUIA	APLICACIÓN GMP
PRINCIPIO 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional, dentro de su ámbito de influencia	Elaboración de un panorama de riesgos laborales de la cadena productiva en el cual se integren la seguridad y salud ocupacional con los aspectos de calidad del producto y protección del medio ambiente, incluyendo cuales serían los principales aspectos sobre las condiciones sanitarias y ambientales que deben ser consideradas en los distintos lugares de trabajo.	Como medida de cuidado de la salud del empleado se realiza el aislamiento de los campos de trabajo fumigados, para no exponer a los operarios al contacto directo con agroquímicos. En las distintas áreas de trabajo se exige el uso de casco y elementos de protección laboral. Los mismos son brindados por la empresa. Adicionalmente para brindar mejores condiciones laborales, se han ubicado en distintos puntos de la finca zorras con tanque de agua que mantienen la temperatura, para el consumo de los

		empleados debido a las altas temperaturas y así evitar el golpe de calor.
PRINCIPIO 2: Las empresas deben evitar verse involucradas en abusos de los derechos humanos.	Las empresas productoras que desarrolla su actividad con la participación de variados contratistas deben incluir en la toma de sus decisiones de subcontratación las evaluaciones de las repercusiones que están pueden significar para la seguridad de los trabajadores. También es importante la elaboración y entrega de raciones alimenticias (alimentos sólidos y líquidos) para los trabajadores temporarios. Adicionalmente se debe considerar la intervención de trabajadores externos a la empresa en labores no relacionados	Se respecta las condiciones laborales de contratación, exigiendo a los contratista previo a la cancelación de los servicios, la demostración del pago de las obligaciones previsionales de subcontratados. A todos los trabajadores que tienen una jornada laboral de 8 hs corridas se les brinda el almuerzo. Los Sectores de Administración y Taller de Ceya cuentan con comedores equipados para su uso.

	directamente con la producción.	
<b>DIMENSION: NORMAS LABORALES</b>		
<b>PRINCIPIO 3:</b> Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación efectiva.	Las empresas deberían propiciar la existencia de organizaciones que representen a los trabajadores temporales, más allá de los consideraciones legales relacionadas, a objeto de obtener de esta forma un mayor compromiso de los mismos trabajadores con la empresa y sus objetivos.	El Gremio que agrupa a los trabajadores de temporada es UATRE, con delegaciones en todos los Departamentos y un representante en cada una de esas sedes. Todos tienen un mismo representante de acuerdo al lugar de radicación de la empresa. Los empleados tienen libertad para asociarse.
<b>PRINCIPIO 4:</b> Las empresas deben respetar la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio	Las empresas productoras deben realizar una organización y planificación del trabajo tal que no afecte la salud de sus trabajadores, así como su calidad de vida en	Sobre la mano de obra contratada, el área de RRHH se responsabiliza de garantizar el respeto del derecho de los trabajadores a que se realicen sus aportes. Para ello se controla

	<p>general, en especial el desarrollo de su vida social. Así mismo deberán tener presente las indicaciones legales relacionadas.</p>	<p>que los empleados estén dados de alta en AFIP, se solicita mensualmente el comprobante de pago del F 931 a los empleadores y se constata que no hayan ingresado al R.E.P.S.A.L. (Registro Público de Empleadores con Sanciones Laborales).</p>
<p>PRINCIPIO 5: Las empresas deben respetar la abolición efectiva del trabajo infantil.</p>	<p>Estas labores son realizadas por trabajadores que se incorporan de manera temporal, por lo tanto son normalmente personas de los grupos laborales más pasivos de la sociedad.</p> <p>Un gran desafío para este tipo de empresas es controlar el ingreso de niñas/os a las operaciones de cosecha manual de futa, por cuanto en especial las</p>	<p>Se realiza un control con la planilla que brinda la empresa contratista, solicitando D.N.I y constancia de C.U.I.T. a los trabajadores, para constatar que estos sean mayores de edad.</p> <p>Cuando ya están trabajando en la cosecha, empleados de R.R.H.H. de la empresa, van a la finca a controlar que quienes realicen el trabajo sean</p>



	<p>dueñas de casa son acompañadas por menores de edad, con el objetivo de mantenerse unidos a sus progenitores, inclusive para resguardar su seguridad personal, donde los menores participan de la recolección manual cooperando a los adultos que acompaña, aunque puede no ser considerado trabajo infantil. Excede, las recomendaciones laborales relacionadas, considerando también los riesgos laborales en este tipo de trabajo</p>	<p>las personas que figuran en la planilla y que coincida con el D.N.I.</p> <p>A nivel Estado, el RENATEA trabaja en una campaña control el trabajo infantil que cuenta con el apoyo de APRATUC, la asociación que nuclea a los productores de arándanos.</p>
<p>PRINCIPIO 6: Las empresas deben respetar la eliminación de la discriminación respecto del empleo y la desocupación</p>	<p>Considerando el perfil del tipo de trabajador que participa en las operaciones de temporada, en especial su baja escolaridad formal y desarrollo social, resulta</p>	<p>Grupo Marcos Paz tuvo en cuenta estas condiciones que afecta a los trabajadores de la cosecha. Por eso, en su Plan RSE con la comunidad, se definió que la educación sería</p>

	<p>recomendable que las empresas productoras promuevan la contratación de personas con mayor dificultad de acceder al mercado regular de empleos, en especial en la operaciones de cosecha manual, considerando que quienes realizan esta tarea no tienen otras posibilidades laborales durante cada periodo anual, considerando la baja escolaridad, mayor edad u otras desventajas para adultos mayores y dueñas de casa.</p>	<p>el eje del proyecto, ya que la educación publica es muy deficiente en las zonas rurales y no prepara a los chicos para que adquieran las habilidades laborales que demanda el mercado. El proyecto “Un niño más oportunidades” se lleva adelante en las escuelas cercanas a las fincas, donde asisten muchos de los hijos de los trabajadores y brinda apoyo escolar y emocional</p>
<p>DIMENSION: MEDIO AMBIENTE</p>		
<p>PRINCIPIO 7: Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas</p>	<p>Especial importancia son las realizadas por las empresas productoras con relación al uso de químicos, plaguicidas en las</p>	<p>Actualmente se están realizando plantaciones de arándanos orgánicos que usan el 50% de agroquímicos y no se utilizan insecticidas y en</p>

ambientales	distintas etapas de cultivo	lugar de aplicar herbicidas el pasto se poda con desmalezadoras. Esta producción es más amigable con el medio ambiente.
PRINCIPIO 8: Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental	Los principales aspectos ambientales a evaluar y tener en cuenta son: <ul style="list-style-type: none"><li>• Residuos sólidos</li><li>• Efluentes líquidos</li><li>• Emisiones gaseosas</li><li>• Consumo de energía</li><li>• Protección de la biodiversidad</li></ul>	Se eliminó el uso de los pozos de quemados, donde se quemaban todos los productos tóxicos ahora lo que se hace es lavarlos implementando la técnica del triple lavado.
PRINCIPIO 9: Alentar al desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente	Optimización del uso de energía calórica solar para acelerar procesos de crecimiento vegetativo de plantas propagadas en viveros y uso de biomasa vegetal para proceso de combustión secundarios de calefacción de viveros	En 2 de las fincas más grandes se han construido represas que recolectan el agua de lluvia. El agua se utiliza para el sistema anti helada. Se contribuye de esta manera al cuidado del agua.

DIMENSION: ANTI-CORRUCCION		
PRINCIPIO 10: Los negocios deberán actuar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno	Se deben formular políticas, procedimientos y mecanismos de control para ser aplicados por toda la organización en el control de la corrupción, que se orientados al sub-registro de comportamientos legales y/o normativos	Actualmente el Área Contable – Impositiva que administra a todas las empresas del grupo, tiene por objetivo el cumplimiento de todas las normativas que hacen al cumplimiento de las obligaciones impositivas con el Estado Nacional, Provincial y Municipal. También se respetan las normas de registraciones contables de acuerdo a las normas vigentes. Trabaja permanentemente con Auditoria Interna, sector que es ajeno a la empresa.

## **INDICE BIBLIOGRAFICO**

### **a) General:**

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary, Administración, trad. por Luis Óscar Madrigal Muñiz y Leticia Esther Pineda Ayala, 12° Edición, Ediciones Pearson, (s.d.).

SARACHIAN, Santiago; RIGOU, María y DABUSTI, Roberto, La Responsabilidad Social Empresaria como herramienta de gestión de la PYME, 1° edición, Editorial CAME educativa (Buenos Aires, 2008).

RESSEL, Alicia Beatriz y COPPINI, Viviana, El Balance Social y su importancia como instrumento de medición en las organizaciones de la economía, particularmente en las cooperativas, Facultad de Ciencias Económicas, UNLP (Buenos Aires, 2012).

### **b) Especial:**

LEIDI, Pablo, LANGLOIS, Alejandro y ARANA SEMA, María Julia, Investigación sobre: 10 años de responsabilidad social en Argentina, 6° edición, Informes Comunicarse (Buenos Aires, 2012).

FUENTES, Jaime, Oportunidades de Responsabilidad Social en la Producción de Berries en Chile y Latinoamérica, (s.d.).

HIGUITA, Astrid, Impacto de la gestión de Responsabilidad Social empresaria en la percepción que tiene el público interno de la organización y su reputación interna, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, (Buenos Aires, 2013).

INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA, Indicadores de RSE para PyMES, Estudio Artwork (Córdoba, 2008).

### **c) Otras publicaciones:**

Consulta a Bases de información de internet:

<http://www.eempleo.com> (17/01/2011 - ¿Cómo se relacionan los Recursos Humanos y la Responsabilidad Social Empresarial?)

<https://www.expoknews.com> (17/05/2012 - Recursos Humanos y Responsabilidad Social)

<http://www.lagaceta.com.ar> (07/06/2014 – La otra cara de las empresas: responsabilidad social y ambiental)

<https://www.prevencionintegral.com> (17/05/2017 – El Pacto Mundial busca líderes empresariales que ya hayan pasado a la acción con los ODS)

<https://www.expoknews.com> (19/12/2017 – Compras responsables, 4 maneras de implementarlas)

<https://www.gestiopolis.com> (07/11/2012 – La responsabilidad social en la cultura empresarial)

<https://www.expoknews.com> (18/06/2014 – Coca Cola exige sustentabilidad a proveedores)

<https://www.expoknews.com> (08/03/2017 – 4 prácticas de responsabilidad social que generan ventas)

<https://masmovilidad.com> (05/05/2015 – Responsabilidad Social Corporativa y ventas)

<http://www.levante-emv.com> (31/08/2015 – Responsabilidad social, mas que una estrategia de marketing)

<https://www.osde.com.ar> (Reporte social 2014 – 2016)

<https://www.mimo.com.ar> (Responsabilidad Social Empresarial)

<http://www.byvtransportes.com.ar> (12/12/2017)

<http://www.comerciojustocr.org> (Certification “*Fairtrade International FLO*”)

<https://www.globalreporting.org> (11/2015 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad)

<https://www.iso.org/home.html> (12/2010 ISO 26000)

<http://www.danper.com> (12/2016 Reporte de sostenibilidad)

<https://www.carrefour.com.ar> (2015, Reporte de sustentabilidad)

<https://www.researchgate.net> (9/2014, El papel de la RSE en América Latina: ¿Diferente al de Europa?)

## INDICE ANALÍTICO

Pág.

Prologo .....	1
---------------	---

### Capítulo I

#### Introducción

1.- Estructura del trabajo .....	3
2.- Situación problemática .....	4
3.- Objetivos .....	4
4.- Hipótesis del trabajo .....	5
5.- Metodología de investigación .....	5

### Capítulo II

#### Responsabilidad Social Empresarial

1.- Visión general.....	8
2.- Origen .....	10
3.- Definición .....	12
4.- Iniciativas internacionales .....	14
5.- Responsabilidad Social en Argentina.....	25
6.- Modelos de RSE de capital nacional.....	28

### Capítulo III

#### Implementación de la RSE desde el diseño estructural de la empresa

1.- Introducción.....	37
2.- Área Recursos Humanos .....	41
3.- Área Comercialización .....	45



4.- Área Compras .....	49
5.- Área Contable .....	52
6.- Área Finanzas .....	57

#### **Capítulo IV**

#### **Aplicación práctica: Responsabilidad Social Empresaria en el Grupo Marcos paz**

1.- Reseña histórica del Grupo Marcos Paz .....	61
2.- RSE dentro de la empresa .....	65
3.- RSE hacia la comunidad y el medioambiente .....	72
4.- Perspectivas a futuro.....	75
5.- Resultados de las encuestas a trabajadores sobre la aplicación de RSE .....	78
Conclusión.....	84
Apéndice .....	87
Anexo .....	99
Índice Bibliográfico .....	108
Índice Analítico .....	111