

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES  
(UCES)  
MAESTRIA EN DIRECCION DE  
COMUNICACIONES INSTITUCIONALES**

**La RSE,  
¿Una práctica en hibridación?**

**Autor: María Eugenia Etkin**

**Tutor: Sergio De Piero**

Diciembre 2008

# ÍNDICE

Prólogo .....	3
Introducción .....	5
<b>1. Un recorrido histórico por el concepto de RSE.....</b>	<b>10</b>
Evolución y desarrollo de la noción de RSE.	
La hibridación conceptual de RSE.	
Filantropía empresaria.	
Ética empresaria.	
RSE como peaje social.	
<b>2. Las prácticas de RSE en Argentina.....</b>	<b>24</b>
La RSE en el país.	
El contexto local y social en la actualidad.	
El ejercicio de RSE a través del voluntariado.	
La RSE, ¿una práctica obligatoria o voluntaria?	
<b>3. RSE, capital social y ciudadanía.....</b>	<b>35</b>
La Ciudadanía Corporativa y el Capital Social.	
Las redes sociales y el capital social.	
Capital social y RSE ¿para qué?	
<b>4. La RSE y la comunicación.....</b>	<b>45</b>
La RSE como herramienta de comunicación empresarial.	
Comunicar o no comunicar. ¿Cuál es la cuestión?	
La campaña comercial y la campaña de RSE.	
Comunicar razonablemente.	
Lo que dicen las encuestas.	
Cómo habla la prensa de RSE.	
Diferentes soportes para comunicar acciones de RSE.	
A modo de reflexión final.	
<b>5. Estudio de caso.....</b>	<b>70</b>
La hibridación entre lo empresarial, social y comunicacional.	
Los actores: Empresa, Estado y Sociedad Civil. Un recorrido particularizado.	
La Empresa.	
El Estado.	
La Sociedad Civil.	
Los participantes.	
Gas Natural BAN Argentina.	
El INTA.	
Fundación Global.	
Las huertas comunitarias en Villa Palito y los logros obtenidos.	
Análisis del caso propuesto.	
Reflexión sobre el estudio de caso.	
Conclusiones .....	98
Bibliografía .....	104
Anexo .....	109

## PRÓLOGO

El concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) se ha instalado como acción frecuente dentro de las empresas. Las prácticas llevadas a cabo varían según el contenido que la propia empresa le asigne al concepto de RSE, por lo cual el abanico de actividades varía, desde la asistencia alimentaria, pasando por donaciones, a programas de capacitación de diferente índole.

La RSE nació en el seno de las empresas como voluntad de las mismas de realizar aportes que fueran más allá del rédito económico, y en general, fueron acciones de carácter instrumental. El término históricamente fue variando y en la actualidad aún sigue construyéndose, lo que provoca que sus sentidos sean múltiples.

La premisa de este trabajo parte del supuesto que la RSE es un concepto en construcción integrado por diferentes y múltiples análisis, y puede estudiarse de diversas perspectivas según el contenido que le asigne el actor social que la promueva. Las miradas posibles incluyen la manera en que interpretan la RSE las empresas y cómo la desarrollan. Para algunos la RSE se vincula a aspectos filantrópicos o de solidaridad; para otros es una forma particular de vincularse con la sociedad -y por ello puede promover capital social-; y hay para quienes es sólo una herramienta de comunicación que sirve para incrementar la reputación empresarial. Es decir, preguntarse y poner énfasis en la hibridación del término es, al menos, empezar a desentramar este tejido que hace de la RSE un entrecruzamiento de diferentes prácticas y con múltiples sentidos. De allí que la pregunta que guía el trabajo apunte a reflexionar sobre esta hibridación de la RSE, como herramienta de gestión empresarial y comunicacional y como promotora de acción social.

Hasta el momento y según el relevamiento bibliográfico realizado, la literatura disponible respecto a este tema refiere en su mayoría a estudios de casos sobre RSE. En este sentido, el desafío de la tesis ha sido realizar un

recorrido por los diferentes aspectos teóricos que contienen el concepto de RSE y analizar cómo se implementa en la práctica a partir de casos específicos.

A su vez, en el presente trabajo se describe el contenido que los diferentes actores le asignan a la RSE. Para tal efecto se desarrollan ejemplos de cómo instrumentan algunas de las empresas más importantes de Argentina sus prácticas de responsabilidad social y cómo las comunican.

En su ensayo sobre la globalización, Zygmunt Bauman (2005) declara que su trabajo no tiene como objetivo explicar, sino sólo incitar a la discusión. Lo que subraya es la existencia de más preguntas que respuestas, y que no formular ciertas preguntas es más peligroso que responder las oficiales.

El espíritu de esta tesis, de alcance exploratorio, se basa en estos supuestos de Bauman. Quizá, las respuestas estén lejos de ser aproximadas, pero las preguntas sugieren por lo menos considerar otros enfoques respecto de cómo ha sido abordada la problemática de la RSE.

## INTRODUCCIÓN

La amplia bibliografía sobre RSE refiere a estudios de casos sobre acciones de responsabilidad social empresarial, al valor estratégico que implican estas prácticas para la empresa y a las diversas maneras en que las comunican. El amplio abanico de acciones pendulan entre aquellas más ligadas a cuestiones asistencialistas hasta las que ponen el acento en la implicancia que tiene la RSE en las nuevas formas de socialización. Cabe preguntarse entonces, ¿qué características definen a la RSE?, ¿qué prácticas específicas aparecen contenidas?, y ¿cómo se integran dichas prácticas dentro del concepto de responsabilidad social?

Ciudadanía corporativa, filantropía empresarial, ética empresarial, y responsabilidad social, son algunos de los términos que engloban las diferentes acciones que las empresas promueven hacia la comunidad. No es sólo un problema de nombrar prácticas sino una forma de conceptualizarlas. De allí que se intenta evidenciar si la RSE puede considerarse un concepto híbrido, en el que confluyen diferentes acciones tales como: gestión empresarial, prácticas de desarrollo social y de comunicación institucional, entre otros fenómenos. Es el propósito del trabajo, analizar distintas dimensiones y prácticas en torno de la RSE para abrir la discusión sobre si es posible pensar a la RSE como una práctica en proceso de hibridación.

Para esto se parte del concepto desarrollado por García Canclini sobre hibridación quien la conceptualiza como “procesos socioculturales en los que estructuras o prácticas discretas, que existían en forma separada, se combinan para generar nuevas estructuras, objetos y prácticas”.<sup>1</sup> En este sentido, históricamente la RSE surgió de la mano de la filantropía empresarial como aquellas actividades que las instituciones realizaban con fines asistenciales hacia la sociedad. Poco a poco fue adquiriendo cierta autonomía

---

<sup>1</sup> García Canclini, N. *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Buenos Aires: Paidós, 2008, p. 2.

desprendiéndose de acciones de voluntariado, hasta llegar hoy en día a convertirse en una práctica de gestión empresarial con relativa autonomía.

No obstante, se considera que conceptualmente la RSE está conformada por diferentes y variadas prácticas que han ido configurando su perfil. Es en este sentido que puede pensarse en la hibridación del término, ya que la RSE comprende -o contiene- diversas acciones que incluyen filantropía, formas de solidaridad, semejanzas con el patrocinio y mecenazgo, como así también herramientas de comunicación institucional asumiendo ciertas modalidades de socialización y gestión empresarial, que conjuntamente constituyen la noción de RSE. Y es aquí donde el término de hibridación que explica García Canclini adquiere significatividad, porque en forma individual cada acción que integra la RSE existe en forma independiente pero conjugada ¿conforman una nueva? Se coincide con el autor, que las formas integradas no son puras sino heterogéneas, y esta característica le confiere mayor elasticidad a la RSE.

Por lo tanto, el objetivo del trabajo apunta a describir las diferentes acciones que integran la RSE y procura dar cuenta si se constituye como una forma particular de hibridación -en tanto interrelación, fusión, coexistencia y entrecruzamientos- de diversas prácticas, y si la labor conjunto de actores diferenciados en una práctica de RSE coadyuva a esta hibridación.

Asimismo, se confiere al concepto de hibridación un carácter explicativo. Como sugiere el mismo Canclini, es dotarlo de un carácter hermenéutico que le conceda valor para interpretar las relaciones de sentido que se reconstruyen a partir de las mezclas.

Al final del trabajo, a través de un estudio de caso -donde una empresa lleva a cabo una acción de RSE conjuntamente con otros actores sociales- se intenta evidenciar la particular hibridación de la acción de responsabilidad social. En este sentido, resulta útil aclarar que cada uno de los actores analizados por sus factores diferentes constitutivos entiende, ejercen y determinan la responsabilidad social de un modo particular.

Los Objetivos Específicos que han guiado la tesis apuntan a:

a) Caracterizar cómo ha ido desarrollándose históricamente el concepto de RSE hasta la actualidad.

b) Especificar las acciones que las empresas consideran socialmente responsables.

c) Describir cómo se integra la comunicación a la RSE y a través de qué herramientas se comunica dichas acciones de responsabilidad social.

d) Analizar distintas dimensiones y prácticas sociales, comunicacionales y conceptuales, que den cuenta del proceso de hibridación de la RSE.

Metodológicamente, el trabajo posee un alcance de tipo exploratorio, ya que la mayoría de los estudios disponible sobre RSE refiere a prácticas, siendo un tema reciente y poco explorado desde lo académico. Por esta razón, no se procura arribar a respuestas definitivas sino plantear interrogantes que abran nuevas aristas de análisis pretendiéndose una visión aproximada del fenómeno de RSE.

Lo singular del enfoque planteado consiste en haber tomado el concepto de hibridación proveniente originalmente de las ciencias naturales -hibridación biológica y molecular- y, aplicado posteriormente a las ciencias sociales -hibridación de fenómenos socioculturales-, para utilizarlo en un fenómeno de índole empresarial. De esta manera, se intenta pensar la RSE con otras categorías de análisis.

En el transcurso del trabajo se presentan ejemplos de RSE de diferentes empresas. Estos casos sirven a modo de referencias y no tienen otra intención que describir casuísticamente prácticas empresariales. La elección se ha basado en dos razones: primero, que la temática no fuera sólo una indagación teórica sino que tuviera un anclaje en la práctica; y segundo, que los casos se ajustaran a un abordaje socio-comunicacional.

En cuanto a la recolección de datos, los mismos se recaudaron de fuentes primarias y secundarias. Respecto de las primarias, se efectuaron entrevistas semiestructuradas a responsables ligados a la RSE –informantes clave- con el objeto de conocer cómo llevan a cabo las prácticas de RSE y cuáles son las razones que han motivado a las empresas a hacerlo.

El trabajo se estructura en tres ejes temáticos. El primero hace hincapié en la hibridación conceptual, el segundo eje es la hibridación de la RSE en lo social, y por último, la hibridación de la RSE desde lo comunicacional.

Es menester aclarar que para el trabajo de investigación se ha estimado la RSE en su aspecto externo; es decir, en la relación que establece la empresa con la comunidad. Esto se basó en una decisión metodológica, por lo cual se ha omitido analizar la RSE en su dimensión interna, que incluiría aquellos aspectos relacionados con el personal de la organización -accionistas, proveedores, etc.- considerándose la gestión de los recursos humanos y laborales intrínsecos.

El capítulo 1 ofrece un recorrido teórico respecto de la RSE, el surgimiento de los conceptos que la sustentan y los enfoques desde los cuales puede analizarse. También se incluyen en este capítulo, los debates que giran en torno al concepto de RSE, si es una forma de gestión empresarial o una manera cosmética que tienen las empresas para suavizar su imagen. El capítulo se focaliza en el proceso de hibridación de la RSE desde lo conceptual.

El capítulo 2 describe los antecedentes a partir de los cuáles la RSE va adquiriendo forma y la manera en que va diferenciándose de otras prácticas. Para ello se hace un recorrido por el contexto social en el cual se desarrolla la RSE en el mundo y se detiene posteriormente en una revisión del estado de la RSE en Argentina. Se describe cómo se inscribe la RSE en un modelo con nuevas configuraciones sociales y el papel que desempeñan actualmente las empresas y las organizaciones sociales.

El capítulo 3 analiza los alcances de la RSE. Más allá de ser una práctica empresarial, se indaga en la posibilidad de configurar nuevas formas de socialización; y para ello, se vincula la RSE con los conceptos de capital social y ciudadanía. En este capítulo el foco está puesto en los procesos de hibridación de la RSE en tanto práctica social.

El capítulo 4 observa a la RSE como herramienta de comunicación de las empresas. Aquí los interrogantes son abordados a partir de la posible necesidad de comunicar las acciones de RSE; qué beneficios obtienen las empresas, cuáles son las desventajas, y qué significa comunicar responsablemente estas

acciones. Para dar cuenta del proceso de hibridación desde lo comunicacional, se realiza un recorrido sobre los diferentes soportes comunicacionales que utilizan las empresas, desde publicidades y campañas de promoción, pasando por reportes anuales, hasta el tratamiento informativo que realizan los medios de comunicación sobre la RSE. Este abordaje comunicacional permite analizar una de las facetas en la que se instala la responsabilidad social.

El capítulo 5 ejemplifica a través de un estudio de caso el proceso de hibridación resultante de una acción conjunta de RSE en la que confluyen tres actores diferentes: Empresa Privada, Estado y Organización de la Sociedad Civil. Se hace hincapié en lo que cada uno manifiesta contribuir a la acción de RSE, en sus injerencias, y en puntualizar qué es lo que el caso evidencia en relación al proceso de hibridación de la acción de responsabilidad social.

Por último, el capítulo 6 detalla las conclusiones del trabajo señalando cada una de las aristas que en el desarrollo de esta tesis han ido surgiendo.

## 1. Un recorrido histórico por el concepto de RSE.

### 1.1 Evolución y desarrollo de la noción de RSE.

El concepto de RSE surge en los años 50 y fue Howard Rothmann Bowen quien planteó el término refiriéndose a “la obligación del directivo de empresa de perseguir políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción deseables para los objetivos y los valores de la sociedad”<sup>2</sup>. La conceptualización de Bowen fue importante ya que el término comienza a despegarse de la concepción filantrópica que hasta ese momento se le adjudicaba, y empieza además a tener cierta autonomía vinculada más a la estrategia de las empresas que a una donación esporádica.

En la década del 60, Keith Davis aseguraba que la RSE era aplicable a decisiones y acciones motivadas más allá de un interés económico o técnico, formulando la ley de oro de la responsabilidad que sostenía que la RSE debe ser acorde al poder social de las empresas. Ya para esta época, el concepto focaliza su incidencia en que la RSE tiene un impacto más allá de lo económico y resalta la importancia de atender el entorno social en el cual se desempeña una empresa. Es William Frederick quien posteriormente desarrolló un concepto más amplio de RSE, o por lo menos procuró una visión más profunda, ya que la misma no se limitaba a los beneficios e intereses exclusivos de las compañías, sino que consideraba que los recursos de las empresas deberían ser utilizados para fines sociales más amplios.<sup>3</sup>

Desde la década del 70, la responsabilidad social continuó consolidándose. Aquí, tal como lo plantea Marcelo Paladino (2004), se destacan tres aspectos fundamentales. En primer lugar, la definición de los niveles de RSE; segundo, la diferencia entre obligación y reacción; y por último, la integración de la responsabilidad como parte fundamental de las actividades empresariales. Los

---

<sup>2</sup> Paladino, M. *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Ariel, 2004, p.42.

<sup>3</sup> *Ibíd.*

tres niveles a los que Paladino hace referencia apuntan a las iniciativas de beneficencia de una empresa, a la inversión social corporativa, y a la integración de la responsabilidad como parte fundamental de las actividades empresariales.<sup>4</sup> Estas conviven y se articulan dentro de las empresas.

Un debate interesante que se plantea en esta década refiere a la diferencia establecida entre obligación social -que es el comportamiento empresarial en respuesta a las fuerzas del mercado o restricciones legales-, responsabilidad social -que alude a todo aquello independiente de las obligaciones económicas y legales- y por último, reacción social -que es la adaptación del comportamiento corporativo a las necesidades sociales-. Estos tres puntos delimitarán qué acciones entran en el ámbito filantrópico, cuáles corresponden a las normativas legales y cuáles a la RSE. La confusión actual entre estas dimensiones es común y las fronteras que las separan son muy delgadas.

Será Archie Carroll quien efectuará la formulación de la responsabilidad como una ecuación integradora, que abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas de la sociedad en un momento determinado del tiempo. Carroll distingue cuatro componentes de la RSE: la económica, legal, ética y filantrópica.<sup>5</sup> La primera se refiere a que las empresas surgieron sólo para ganar dinero por lo cual “hay que maximizar los beneficios económicos”. Lo legal alude a que las empresas actúan de acuerdo a normas y leyes establecidas. La cuestión ética hace referencia a lo que determinados públicos consideran una actuación justa de la empresa según principios morales. Y por último, lo filantrópico que es mirar a la empresa desde la perspectiva en la cual la sociedad actúa como buen ciudadano y contribuye al bienestar social.

Esta mirada y diferenciación puede configurar cuáles de los componentes son más determinantes y en qué contextos históricos se desarrolla. El componente económico -argumento muy común utilizado contra la RSE- tiene sus bases en el postulado que establecía Milton Friedman: “el bienestar es

---

<sup>4</sup> *Ibíd.*

<sup>5</sup> Fernández Gago, R. *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Thomson, 2005, p. 2.

responsabilidad de los gobiernos, no de las empresas”<sup>6</sup>; por lo cual cualquier acción de RSE queda anulada ante tal principio categórico. Lo que al parecer el Nobel de Economía no contemplaba, era el reconocimiento que las empresas tienen un impacto más allá de lo económico y su incidencia tanto en lo social como en lo medioambiental.

Asimismo, uno de los aportes más significativos en esta década, y en respuesta a lo que se venía desarrollando anteriormente, fue el realizado por el *Committee for Economic Development* (CED). Éste aportó nuevas perspectivas a la visión de RSE ya que el eje de su planteo consistía en remarcar que “es la misma sociedad la que le permite operar a la empresa, y por lo tanto, la empresa tiene la obligación de satisfacer las necesidades de la sociedad”.<sup>7</sup> La definición de la RSE se da a partir de círculos concéntricos. El círculo interno da cuenta de las obligaciones económicas, operativas y deberes para con los empleados, el círculo intermedio es el interno más la conciencia acerca de los valores y prioridades sociales, y por último, el círculo externo hace referencia a “las nuevas responsabilidades que la empresa debe asumir para estar activamente involucrada en mejorar la calidad y el ambiente social”.<sup>8</sup> Aquí, como en el caso del planteo de Carroll, lo fundamental es distinguir a la empresa como actor social que tiene acciones, deberes y responsabilidades diferentes, que van desde las meramente económicas, pasando por las legales, hasta llegar a las sociales.

En la década del 90, Peter Drucker analizó la RSE como posibilidad de negocios. El eje fue puesto en la probabilidad de convertir los problemas sociales en oportunidades comerciales, una visión utilitaria que contemplaba, al menos, el aporte de las empresas al ámbito comunitario.

Por otra parte, su contemporáneo Edward Freeman proponía también desde la teoría de los *stakeholders* una visión particular. Para Freeman, los *stakeholders* referían a cualquier individuo o grupo que afectara o fuese afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Lo interesante es que se

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p. 4.

<sup>7</sup> Paladino, M. *op. cit.*, p. 42.

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 43.

planteaba la necesidad que los ejecutivos de las empresas considerasen las preocupaciones de otros actores ligados al negocio. En esta línea Freeman expondrá un mapa de los distintos agentes que se involucran con la empresa para determinar la visión y los intereses de cada uno.

El dilema que propone esta teoría al enfrentar intereses de grupos distintos, no es otro que la esencia de toda gestión empresarial, consistente en la adjudicación de unos recursos escasos con el fin de satisfacer prioridades que están en competencia.<sup>9</sup>

Hoy en día quienes procuran desarrollar planes de RSE coinciden con esta postura -implementar prácticas que satisfagan a diferentes stakeholders-. La limitante puede surgir cuando los intereses de quienes participan no sólo son diferentes sino contrapuestos pudiendo ocasionar antagonismos internos. En este sentido, será fundamental diseñar un mapa de los distintos públicos que involucra una acción de RSE, no sólo para establecer quiénes son los beneficiarios sino para cargar de contenido y direccionamiento a la acción de responsabilidad social.

Asimismo, varias de las prácticas de RSE no se sabe a quiénes están dirigidas, cuáles son las metas a las que apunta y qué sentido persiguen. El aporte de esta línea reside en la determinación de la red de relaciones que establece la Empresa con los diferentes actores sociales. En el modelo de stakeholder:

La compañía es entendida como una compleja red de relaciones que afecta, de diversos modos, a un amplio espectro de actores sociales, donde cada uno puja por alcanzar sus propios objetivos. Aquí, el accionar social es entendido como una suerte de 'lubricante' de los distintos vínculos e intereses en juego. (Roitter, 1999, p.9.)<sup>10</sup>

Siguiendo esta línea, la división que efectúa Mitchell para configurar una tipología stakeholders, consiste en determinar tres variables: poder, legitimidad

---

<sup>9</sup> Fernández Gago, R op. cit., p.30.

<sup>10</sup> Roitter, M. Descubriendo el Sector sin fines de Lucro en Argentina. Documento de Trabajo. Buenos Aires: Johns Hopkins University - Centro de Estudios de Estado y Sociedad, Área Sociedad Civil y Desarrollo Social (CEDES), 1999.

y urgencia. Cada una de éstas configura a su vez, una acción diferente según las prioridades que establezca la empresa con sus diferentes stakeholders.

En los 90 tres son los conceptos fundamentales que giran alrededor de la RSE: el desempeño social de la Empresa, la ciudadanía corporativa y el contrato social.

El desempeño social de la Empresa -utilizado por Wood- se orienta a la capacidad que tiene ésta de accionar ante las demandas de la sociedad. El mismo autor propuso un modelo en el que “los procesos de sensibilidad social de una empresa incluían a stakeholders que ayudaran a identificar los agentes implicados, así como a definir y gestionar las políticas necesarias que atendiesen sus intereses”(Fernández Gago, 2005, p.33).<sup>11</sup> Como puede verse, esta concepción se refiere más al plano de la acción que al de la teoría.

En tanto, el término ciudadanía corporativa -Logan, Roy y Regelbrugge- fue definido como la conjunción entre la variación de mínimos deberes legales y éticos por un lado, y un comportamiento responsable y proactivo por el otro. (Fernández Gago, 2005). Así también el término referencia la conducta responsable de la empresa hacia todos sus integrantes y ciudadanos en general.

La ciudadanía empresaria, tal como explica Roitter (1999), procura institucionalizar a la empresa dotándola de atributos propios del ciudadano, como actor que pertenece a una comunidad política y territorial, como también a la influencia en el escenario público. Es decir, el énfasis está puesto en jerarquizar la empresa como un actor social y no como un donante.

Por último, es Donaldson quien fundamenta la RSE desde la *teoría del contrato social*. Esta línea sostiene que las empresas no podrían existir sin la cooperación y el compromiso de la sociedad. El contrato social es algo no escrito, aquello establecido implícitamente entre la sociedad y las empresas.

Estas tres perspectivas van dando contundencia y nuevos lineamientos a la RSE. De lo filantrópico, se abren aristas a la necesidad de establecer criterios que coordinen armónicamente esta relación Empresa - Sociedad:

---

<sup>11</sup> Fernández Gago, R op. cit., p. 33.

El concepto de responsabilidad social corporativa predominante en la actualidad, hace referencia a la asunción de llevar el comportamiento corporativo a un nivel superior en el que sea congruente con las normas, valores y expectativas sociales existentes y no sólo con los criterios económicos y legales.<sup>12</sup>

El debate predominante parece estar puesto no tanto en discutir si es necesario realizar acciones de RSE, sino en cómo implementarlas dentro de la estrategia general del negocio empresarial.

El recorrido histórico muestra el desarrollo del concepto, la manera en que fue tomando fuerza y adquiriendo autonomía en relación con otras acciones de similares características. De la filantropía, al concepto de coadyuvar a la formación ciudadana, la RSE se erige hoy más allá de los debates del deber ser.

## **1.2 La hibridación conceptual de RSE.**

### **➤ Filantropía empresaria.**

Un antecedente conceptual inmediato del que se desprende RSE es lo que se denomina *filantropía empresarial*. Como primera aproximación, se puede decir que la filantropía consiste en acciones sociales, basadas en colaboraciones y/o donaciones que se hacen a la comunidad en sus diversas formas y organizaciones. En tanto la RSE es un modelo de gestión empresarial donde conjugan todos los actores -empresarios, empleados, clientes, proveedores, accionistas, etc.- y que benefician tanto al público interno de la empresa como al público externo.

La filantropía empresaria comienza a desarrollarse durante el periodo de Industrialización en Estados Unidos y tuvo como propósito que las grandes compañías del momento donaran porcentajes de sus ingresos a una parte de la

---

<sup>12</sup> Sethi S. A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *Academy of Management Review*, 4 (1979): 63-74 citado por Fernández Gago, R. op. cit., p. 4.

sociedad como modo de retribuirle alguno de sus logros. De este modo, la filantropía de las empresas se cristalizaba mayoritariamente en donaciones por lo cual le confería a dichas prácticas un carácter altruista -acciones voluntarias cuyo aporte generoso ayudaba a potenciar el desarrollo de una comunidad-, o como sintetiza Roitter, “conjunto de acciones que las empresas directamente o a través de sus fundaciones realizan hacia la sociedad con propósitos de bien público.” (Roitter, 1996, p.35.)<sup>13</sup>

En nuestro país, la filantropía corporativa -siguiendo los argumentos del mencionado autor- se consolidan en donaciones a través de las fundaciones empresariales, aunque este tipo de acciones no estuvo ni esté del todo sistematizada dentro de las empresas. Los antecedentes deben rastrearse, tal como señala Thompson al describir los aspectos de beneficencia y filantropía, en los albores de la época de la colonia de nuestro país (1800-1816). Durante este periodo, comienzan a tomar fuerza las acciones caritativas hacia la comunidad a través de la Iglesia Católica, y que luego se afianzarán en el periodo de Independencia por medio de instituciones fuertes como la Sociedad de Beneficencia, la Cruz Roja, y el Consejo Nacional de las Mujeres, entre otros, que llevarán a cabo acciones filantrópicas, en su mayoría a través de donaciones.

La limosna individual característica de la caridad cristiana, es un acto claro de superioridad del donante sobre el beneficiario. En el caso de la donación a una institución, ello implica un cierto compromiso del donante con la misma. (Thomson, 1995, p. 34.)<sup>14</sup>

En este sentido, la filantropía va asumiendo en forma escalonada distintas formas de expresarse que fueron promovidas por diferentes motivaciones tanto individuales como colectivas. Las razones individuales hacían referencia el altruismo, la generosidad y la solidaridad; en tanto, las colectivas mezclaban diferentes estrategias e ideologías propias de la época que promovían ideas liberales, positivistas e iluministas con nuevas acciones políticas. (Thompson,

---

<sup>13</sup> Roitter, M. *La razón social de las empresas*. Buenos Aires: CEDES, 1996. p. 35.

<sup>14</sup> Thomson, A. *Público y Privado*. Argentina: Losada, 1995. p. 34.

1995). Determinar los antecedentes de la filantropía en nuestro país ayuda a situarla históricamente, entender cómo fue desarrollándose hasta la actualidad, para poder analizarla en sus diferentes dimensiones y manifestaciones. Se podría adelantar en este sentido, que las acciones filantrópicas llevadas a cabo por las empresas en Argentina, según informes aportados por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), señalan que nuestro país se ubica en el cuarto lugar dentro de los 36 países considerados los más solidarios del planeta y con mayor actividad filantrópica privada.<sup>15</sup>

La evolución de la caridad respecto de la RSE exige que se ajuste a un nuevo paradigma en el que integridad, justicia y responsabilidad sean los ejes que la sustentan, a diferencia de la filantropía que sólo se basaba en motivaciones altruistas (Paladino, 2004). Por ello es necesario establecer cuáles son las diferencias entre RSE y filantropía, para poder determinar particularidades y examinar si varias de las prácticas que realizan las empresas actualmente tienen sesgos filantrópicos confundiendo con prácticas de RSE.

En este sentido, es menester aclarar que para muchos estudiosos del tema, la filantropía corporativa sigue siendo sinónimo de RSE; por ello resulta conveniente interrogarse si este fenómeno es parte de la hibridación del concepto de RSE que sugiere el presente estudio.

La reflexión de Bernardo Kliksberg sintetiza este proceso que se viene desarrollando:

Se pasó de la etapa de la “empresa autista” de Friedman, a la de la filantropía activa, pero ya está en pleno desarrollo una tercera: la de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Se le exige a la empresa buenas relaciones con su personal, gobierno corporativo transparente, juego limpio con los consumidores, preservar el medio ambiente, y ser activa en las grandes causas de interés público. El paso de una etapa a otra fue movilizadado por poderosas fuerzas sociales.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE). Las últimas tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria. Ponencia de la I Jornadas Iberoamericanas de Asociatividad organizado por el Instituto de Acción Social de la Fundación MAPFRE, 22-23 de agosto, 2007.

<sup>16</sup> Kliksberg, B. RSE, un imperativo ético y económico. *Clarín*, 24 de agosto de 2006.

➤ **Ética empresaria.**

Analizar la RSE en sus diferentes hibridaciones, es contemplar también el aspecto ético que se le otorga. De allí que otra perspectiva de análisis haga referencia a la dimensión moral de las empresas y se intenta dilucidar si este concepto también influye en la hibridación de la RSE.

El sustento ético parte de la premisa que la empresa como actor social tiene incidencia en su entorno, por lo cual ésta debe contemplar la dimensión ética que incluye diferentes formas y manifestaciones: económicas, ecológicas, legales y sociales. Es conectar a la empresa con las nuevas demandas sociales que exigen de ella cada vez más transparencia en sus acciones, y la ética parece ser el pilar donde se respalda. La ética empresarial debe necesariamente asimilarse como parte integral de la cultura de la empresa ya que de esta manera estimularía comportamientos socialmente responsables en todos sus niveles.

Desde esta perspectiva, la ética empresarial se ocupa ante todo de las cuestiones normativas de la moral, se enfoca en los principios morales del mundo de los negocios y determina la manera en que la empresa se responsabiliza de sus actos. Sin entrar en disquisiciones kantianas sobre si la ética es una acción o motivación, sí queda claro que cada día se le exige a las empresas -en general- una actitud ética tanto en el plano interno como externo, que incluya códigos de conductas e información confiable respecto del medio donde se desarrollan.

Una perspectiva interesante es la que plantea Schvarstein (2004) quien define la conducta ética de las empresas como la voluntad de las mismas de ir más allá de lo exigible socialmente y erigirse como sujeto social. Para el autor, la ética se vincula a una elección interna que realiza la empresa al convertirse en sujeto social. En tanto, la dimensión moral es exigida por parte del entorno y remite al cumplimiento de las normas obligatorias de la responsabilidad social. Ambas dimensiones, ética y moral, se relacionan con la RSE ya que procuran instituir “un conjunto de prácticas orientadas a promover la satisfacción de las

necesidades sociales de sus integrantes y las de los miembros de su comunidad.” (Schvarstein, 2004, p. 51.)<sup>17</sup>

Consecuentemente, tanto la ética empresarial como la RSE, son actos voluntarios -no obligatorios- que van más allá de lo exigible y normativo, es una decisión -en palabras de Schvarstein- de convertirse en organizaciones inteligentes. Promueven tanto el desarrollo individual de los agentes internos, como la promoción del bien común dentro de su comunidad. En términos del autor, las organizaciones tienen una doble función: una moral y otra ética que se corresponderá con una elección de RSE, exigible o voluntaria. Esta concepción se refiere también a la tensión entre las miradas que sostienen que las empresas sólo deben buscar un rédito económico hasta aquellas posturas que promueven que “sin bienestar público no existe tampoco bienestar privado”. En este sentido, Schvarstein sostiene que las empresas deben actuar con inteligencia social por lo cual deben apuntar al cumplimiento de las competencias necesarias respecto de la RSE.

### ➤ **RSE como peaje social.**

Hablar en la actualidad de RSE es ingresar en la dicotomía que plantea Justo Villafañe al distinguir dos concepciones respecto de la responsabilidad social.<sup>18</sup> La primera como peaje social, a partir de la cual las empresas estarían obligadas a devolver a la sociedad una parte de sus beneficios. La segunda entiende a la RSE como un compromiso explícito sobre su conducta, como empresa en relación con sus stakeholders estratégicos, y especialmente, con sus empleados, clientes, accionistas y con la comunidad donde está inmerso.

Un error frecuente, es considerar a la RSE como una herramienta que se agota en el simple hecho de mostrar las buenas acciones de una empresa, esto

---

<sup>17</sup> Schvarstein, L. *La inteligencia social de las organizaciones*. Argentina: Paidós, 2004. p. 51.

<sup>18</sup> Villafañe, J. “La Empresa Responsable” [en línea]. Campus Red. <http://www.campusred.net/telos/editorial.asp> [Consulta: 8 de agosto de 2007]

se inscribe en lo que el mencionado autor plantea como un peaje social. Las empresas como modo de retribuirle a la sociedad, invierten en diferentes acciones de RSE, costeadando un peaje a la sociedad por el beneficio que ésta le reporta.

Responsabilidad Empresaria en la Sociedad es el compromiso de una compañía de buscar oportunidades de negocios que tomen en cuenta la construcción de capacidades para sus colaboradores y para la sociedad en su conjunto, con el fin de crear valor económico, social y público simultáneamente.<sup>19</sup>

El concepto de RSE se encuentra íntimamente asociado con “cómo las empresas se relacionan con e impactan en la sociedad,” suponiendo bajo esta óptica, que para crecer y competir más eficientemente éstas deberían contribuir a generar un ambiente posibilitador *-enabling environment-* que les permita llevar adelante con mayor facilidad sus negocios y operaciones.<sup>20</sup>

El interrogante a propósito de las prácticas de RSE gira en torno a si es legítimo que la empresa se inmiscuya en cuestiones sociales. Un artículo publicado en 2005 por el semanario británico *The Economist* plantea un debate significativo respecto si la RSE resulta perjudicial a la empresa o si es una práctica de mejora de la imagen. El extenso informe recalca que la RSE no sólo es innecesaria sino perniciosa para el capitalismo.<sup>21</sup>

El punto central del debate es que para la empresa es suficiente con generar puestos de trabajo y actuar en el marco de la ley, por lo cual las acciones de RSE se constituyen en prácticas para mejorar la imagen, y que son los gobiernos los que deberían preocuparse por los asuntos sociales. En este sentido, la RSE excede los marcos de actuación de la empresa y defiende la idea de que ésta sólo está para ganar dinero. Lo que esta postura no explicita es

---

<sup>19</sup> Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE). [En línea]. <http://www.iarse.org.ar> [Consulta: 21 de julio de 2007]

<sup>20</sup> Sturzenegger, A [et al.] *Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina* [en línea]. Argentina: Foro Ecuménico Social, 2003.

<http://www.foroecumenico.com.ar/i/DocumentoRSE.pdf> [Consulta: 16 de septiembre de 2008]

<sup>21</sup> López Alonso, M. ¿Derrota del capitalismo? *IMAGEN*, 10 (2005): 30

que la Empresa actúa como actor social con injerencias en la comunidad, que no tiene únicamente una dimensión económica sino además social. Una compañía que se instale en determinado lugar no sólo potencia el circuito productivo del territorio sino que también repercute en lo social, demográfico y/o cultural.

La tesis del artículo de *The Economist* se acerca a la postura de Milton Friedmann -expuesta anteriormente- para la cual los asuntos sociales son menesteres gubernamentales. En este sentido, Sturzenegger (2003) se pregunta si una organización con intereses económicos puede ser socialmente responsable, y una organización socialmente responsable puede tener intereses económicos. Esta aparente contradicción se consolida más aún en contextos como el propio donde empresas ricas se desenvuelven precariamente. Por ello, puede proponerse un análisis centrado en su responsabilidad como actor social y no a partir de una función altruista. Así, el aspecto lucrativo no invalidaría la responsabilidad de sus acciones frente a los empleados internos, stakeholders o el medio ambiente. De allí que el concepto de RSE promulgado por el Instituto Ethos responda a estas negativas o resquemores sobre la RSE como:

(...) forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.<sup>22</sup>

El hincapié está puesto en que el desarrollo empresarial no se contradiga con un desarrollo social sustentable. En este sentido, la tesis de los detractores de RSE sufre grietas ya que no se puede pensar en un desarrollo empresarial en un contexto desfavorable. En este sentido, una crítica recurrente refiere a que la RSE es una moda que sólo ayuda a las empresas a mitigar culpas. Quizá ésta

---

<sup>22</sup> Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE). [En línea]. <http://www.iarse.org/site/modules.php?name=News&file=article&sid=438> [Consulta: 21 de julio de 2007]

sea la postura que más adeptos recoja ya que varias de las prácticas de RSE son esporádicas y de corto plazo; pero también es la fuerza y diferencia que encuentran otras acciones de RSE, sostenidas en el tiempo y acordes a la estrategia general del negocio.

El paradigmático caso ENRON puede graficar esta controversia. La compañía de energía invirtió 8 millones de dólares en acciones comunitarias, al tiempo que desarrollaba sistemáticamente sobornos y destrezas fraudulentas - manipulación de información contable y financiera que la llevaron a la quiebra. En 2002 la firma cayó por haber evadido impuestos por una cifra estimada en 420 millones de dólares. El caso muestra una RSE de maquillaje, aparente y cosmética. Cuando la RSE se contradice con las prácticas de la empresa, éstas no sólo dejan de ser creíbles sino que empañan la imagen y reputación de la compañía. Si una organización se preocupa por ayudar a la comunidad -por ejemplo ante hechos de catástrofe-, y sistemáticamente mantiene a sus empleados en situaciones de alta vulnerabilidad, la RSE no goza consenso interno, y cualquier acción externa evidencia sus flaquezas.

Actualmente una herramienta que ayuda a considerar la RSE es que a la hora de invertir en la Bolsa de Wall Street, se estudian las acciones de responsabilidad social que implementa la empresa en cuestión para estimarla en términos de posible inversión. Los balances sociales dejaron de ser meras descripciones del deber ser para convertirse en un factor clave para el desarrollo de una empresa.

En relación a este punto, Lipovetsky utiliza el concepto de *markética* para referirse al modo en que las empresas utilizan la ética empresarial con fines de comerciales (Abraham, 2000). Las acciones dirigidas a la comunidad sólo tendrían como finalidad ganar clientes y mejorar la imagen. Se dijo anteriormente que a pesar de la excelente planificación que pueda realizarse a través del *marketing* social, no existe garantía de obtención de cuotas de imagen positivas. Esto es, considerar al marketing social desde el concepto de Kotler (1989) como aquellas actividades que desarrolla una empresa con el objetivo de lograr un compromiso con sus consumidores hacia un determinado comportamiento de interés social. La dimensión social de la disciplina del

marketing se basa fundamentalmente en que dichas prácticas contengan un sentido social. Es un modo de relación en la cual la marca se adapta a intereses sociales. Se verá más adelante cómo algunas empresas nacionales que implementan campañas de RSE, terminan realizando más acciones con alto tono de maquillaje que verdaderas estrategias empresariales de responsabilidad social.

## 2. Las prácticas de RSE en Argentina.

### 2.1 La RSE en el país.

Los antecedentes de la RSE en Argentina pueden rastrearse, según el especialista Roitter (1996), en las prácticas cercanas a la filantropía y beneficencia empresarial que no remitan exclusivamente a la acumulación de capital sino que impliquen aportes concretos a la sociedad.

De acuerdo con Paladino (2006), es a partir de los 90 -como sucedió a nivel mundial- que la RSE se instala en el país y las empresas –en general- empiezan a incluir el desarrollo social dentro de sus intereses vinculándose con las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) para el desarrollo de diferentes programas de índole social. La RSE en este periodo se ha caracterizado por ser informal y no estar incorporada a la cultura de la Empresa. Las prácticas de RSE que se llevaban a cabo eran esporádicas y fragmentadas sin ser consideradas verdaderas estrategias de negocio. Para esta época, son incipientes los programas de voluntariado corporativo que incluían a los trabajadores en el esquema RSE.

Luego de la crisis social, política y económica de 2001, y con el acentuado desarrollo de la pobreza y la conformación de nuevos movimientos sociales, el empresariado argentino ha tenido que reacomodar sus destrezas de iniciativa social. Dicho momento marca una bisagra en la práctica de RSE, en el que surgen varias iniciativas a partir de la voluntad de canalizar inquietudes sociales -desde donaciones hasta la intervención directa en la comunidad-.

Dado que las empresas mismas también estaban atravesadas por la crisis, en general preferían no tomar compromisos a largo plazo, por eso emprendieron acciones acotadas y de corto plazo.<sup>23</sup>

Casi la mayoría de las acciones de RSE no estaban vinculadas al negocio de la Empresa sino que éstas debieron adaptar sus programas a cuestiones que tuvieran en cuenta la emergencia social. En este sentido, la RSE en Argentina – a diferencia de otras partes del mundo- estuvo más ligada a la pobreza que a una estrategia de desarrollo sustentable corporativo. Así pues: “El hecho de que la crisis haya sido un disparador para instalar la RSE en la Argentina, no favorece a una noción integral de la RSE, sino que favorece a reforzar el sesgo filantrópico.” (Paladino, 2006, p.36).<sup>24</sup>

Pasado el periodo crítico, a partir del 2003 y luego de que el concepto tomara adherencia entre los empresarios, la RSE comienza a tomar nuevas formas de acción, se deja de lado las concepciones asistencialistas y aparece en escena nuevas prácticas de responsabilidad social.

Schvarstein (2004) sostiene que las firmas cumplen con su responsabilidad social porque les traerá beneficios internos, o bien porque su incumplimiento acarreará problemas externos mayores. Si la RSE avanza más allá de una forma particular de gestión empresarial -interna o externa- puede que la Empresa busque nuevas formas de relacionarse con la Comunidad.

## **2.2 El contexto local y social en la actualidad.**

Para analizar la RSE es necesario contextualizarla y advertir el modo en que sus acciones impactan en la sociedad. Según estudios realizados, el concepto en el país comienza a afianzarse en la década del 90 para consolidarse postcrisis 2001. Durante esos años, la creciente desaparición del Estado de Bienestar configuró un nuevo escenario social en el que la progresiva

---

<sup>23</sup> Paladino, M. [et al.] *Emprendedores sociales y empresarios responsables*. Buenos Aires: Temas. 2006, p 34.

<sup>24</sup> *Ibíd.*, p. 36.

desocupación -con un correlato en incremento de los índices de pobreza-, conformaron una estructura social diferente con nuevos actores sociales en escena. En este sentido, tal como sostiene Sturzenegger (2003), se cierra un proceso en el que un amplio espectro de actividades estatales se desplaza aceleradamente hacia el mercado.

Así, el avance de lo privado sobre lo público, acompañado por fuertes políticas de privatización, convierte a la Empresa en un actor con fuerte protagonismo. El cambio en las estructuras socioeconómicas ha determinado una nueva dinámica social, donde el pobre no sólo es más pobre, sino que cierta clase media deviene en los conocidos “nuevos pobres” y, como sostiene Feijoo, emergen nuevas formas de nombrar la pobreza: “nuevos pobres, empobrecidos o gasoleros, [que] tuvieron el beneficio de sustituir al obsoleto y etiquetador de marginales”.<sup>25</sup>

Como se observa, un modelo de desplazamiento continuo, con actores atomizados y nuevos movimientos sociales surgía para hacer frente a la crítica situación que atravesaba el país. En este sentido, Rosalvallón (1997), denomina a los excluidos como una nueva clase -la “no clase”-, y resalta que más allá de la categoría, lo fundamental es considerar cuáles son y cómo se configuran los procesos de exclusión; lo importante es analizar la naturaleza de las trayectorias que los conducen. De allí que sea necesario comprender a la sociedad en términos nuevos; o como plantea Garretón, “estamos frente a otras formas de acción colectiva que dependen más de ejes y procesos de acción histórica que del posicionamiento estructural.”<sup>26</sup> Resignificar las modalidades y acciones de participación es entonces, una tarea esencial que se acerque más a los actores y movimientos particulares que pensar una acción colectiva tradicional.

Ante un Estado cada vez más desmantelado y despreocupado de los asuntos sociales junto a un Mercado que se transforma cada vez más en una máquina

---

<sup>25</sup> Feijoo, M. *Nuevo país, nueva pobreza*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2003, p.27.

<sup>26</sup> Garretón, M. “La transformación de la acción colectiva en América Latina” [en línea]. CEPAL. 76 (2002:abr). <http://www.cepal.cl/publicaciones/> [Consulta: 17 noviembre 2008].

expulsora de mano de obra, quizá las diferentes acciones de RSE propuestas por las empresas en algunos casos, vienen a suplir u ocupar el lugar que antes procuraba el Estado o, tomando las palabras de Garretón, sean estas nuevas formas de acción colectiva que propongan una nueva ciudadanía.

En este sentido, durante los 90 las compañías comienzan a ampliar sus ámbitos de actuación a través de la RSE y, tal como explica Paladino:

(...) se produce un quiebre con la vieja tradición de que la empresa es una cosa y la filantropía otra. Se puede apreciar que durante los 90 una tendencia hacia un mayor desarrollo institucional en las acciones contributivas de la empresa. (Paladino, 2004, p.29)<sup>27</sup>

Así pues, la Empresa comienza a asignar mayor importancia a los temas de índole social, y para ello, uno de los principales aliados son las OSC. Esto le permite, por una parte, allanar el camino hacia diferentes prácticas comunitarias, y por otra, ser un aliado fundamental a la hora de poner en práctica un programa social. En este escenario, tal como explica Kliksberg, la mera filantropía empresarial no es suficiente. Las compañías se erigen como instituciones decisivas de la sociedad, que además de donar, deben involucrarse activamente en los problemas colectivos. En el continente de más desigualdad, “se necesita mucha más RSE” -sostiene el mencionado autor-, no es una opción sino una demanda histórica.<sup>28</sup>

### **2.3 El ejercicio de RSE a través del voluntariado.**

Como se expuso, es a partir de los 90 que la Empresa empieza a considerar la RSE, y es también en esta década cuando comienza a fortalecerse el voluntariado corporativo donde la RSE encuentra nuevas formas de integrarse a la vida de la compañía y pone en juego su relación con la comunidad. De

---

<sup>27</sup> Paladino, M. La responsabilidad... op. cit., p.24.

<sup>28</sup> Kliksberg, B. Las Perspectivas de la gerencia empresarial en los años noventa. *Pensamiento Iberoamericano: revista de economía política*, 19 (1991): 141-163

acuerdo con Thompson (1995), el voluntariado remite a asociaciones en las que se agrupan personas que donan su tiempo o servicios para realizar una tarea sin ánimo de lucro.

El voluntariado permite incluir a los empleados en las prácticas de RSE que implemente la organización, al tiempo que configura un tipo de acciones de responsabilidad social más vinculadas al *know-how* del negocio empresarial. De este modo, el voluntariado comenzó a ser visto como el conjunto de tareas que no sólo beneficiaban a la comunidad sino que también implicaba un retorno de imagen positiva respecto de la Empresa consolidándose lazos con la Comunidad y procurando una relación más cercana entre la primera y las necesidades sociales. De allí, el *voluntariado corporativo* se ha ido erigiendo en alianzas entre diferentes actores que crecen en el intercambio e interacción mutua.

Si bien el auge del voluntariado prospera postcrisis 2001, datos otorgados por la encuesta sobre Deuda Social llevada a cabo por la Universidad Católica Argentina (UCA) indican cómo los índices de participación en acciones de este tipo han disminuido notablemente en el periodo 2005-2006 en relación con años anteriores. Las prácticas relacionadas al voluntariado se redujeron del 23 al 8%, y la filantropía del 66 al 33%.<sup>29</sup>

La cuestión del voluntariado consistiría entonces, en determinar qué sentido estratégico le otorga la Empresa, pensarlo a largo plazo e incluirlo al negocio. De lo contrario, y según Alan Gegenschatz, gerente general de TNT Express Argentina, puede haber grandes equivocaciones a la hora de realizar acciones de este tipo. Según su relato, la firma multinacional había emprendido un programa de voluntariado con trabajos en villas de emergencia llevando guardapolvos y alimentos a cierta parroquia barrial a la cual los voluntarios de la compañía asistían los fines de semana. Al evaluar el programa de RSE, comprendieron que la idea coincidía más con acciones de filantropía que con

---

<sup>29</sup> Pontificia Universidad Católica Argentina (UCA). *Informe sobre la Deuda Social*. [en línea]. 15 de abril de 2007, año VI, n° 94. Publicación quincenal. <http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo33/files/094.pdf> [Consulta: 17 noviembre 2008].

responsabilidad empresaria y que las prácticas del voluntariado debían ajustarse al *know-how* del negocio.<sup>30</sup>

Al respecto Luis Ulla, director del IARSE, plantea que todo programa de voluntariado debe estar contenido en un plan estratégico de RSE y que para su correcto funcionamiento habría que escuchar cuál es la demanda de la comunidad y filtrarla en función del negocio de la compañía.<sup>31</sup> Esto es fundamental a la hora de diseñar planes de responsabilidad social ya que muchas de las prácticas implementadas contienen sesgos de filantropía o asistencialismo alejándose del negocio que administran.

No obstante, el ejercicio del voluntariado como práctica instrumental de la Empresa ha dado cuenta suficiente de que también incide en altos beneficios a la comunidad. Existen dos estructuras sociales que promueven el capital social: “una, son las redes sociales y la otra, las asociaciones voluntarias que pueden ser utilizadas socialmente de una forma diferente por las cuales fueron creadas.” (Caracciolo Basco, M. 2003, p.40).<sup>32</sup>

En suma, a través de los programas de voluntariado la Empresa puede construir puentes que le permita unir las necesidades sociales con los deseos de los empleados, y generar programas exitosos de responsabilidad social que repercutan en un mejor desarrollo organizacional.

#### **2.4 La RSE, ¿una práctica obligatoria o voluntaria?**

Como se expuso en el capítulo anterior, la RSE es un ejercicio que tiene en cuenta a los diferentes stakeholders de la compañía, y por eso mantiene un alcance respecto de los aspectos de dominio interno –el personal- y externo –la comunidad-. Y, si bien la RSE no puede aún considerarse una teoría por ser un

---

<sup>30</sup> Declaraciones efectuadas en el Máster de Comunicación de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) en el marco de la asignatura Dirección de Empresas durante 2005, y cuyo profesor titular ha sido el Lic. Hugo Sarri.

<sup>31</sup> Organizar la ayuda para que sea útil. *La Nación*, 19 de febrero de 2006.

<sup>32</sup> Coleman, J. (1998) citado por Caracciolo Basco, M [et al.] *Economía solidaria y Capital social. Contribuciones al desarrollo local*. Argentina: Paidós, 2003, p.40.

término reciente en las ciencias sociales, es un concepto que en el mundo empresarial se consolida desde hace tiempo, y en el ámbito académico, las reflexiones sobre el tema se profundizan constantemente. De hecho, existen principios organizadores que se han ido implementando a nivel mundial para otorgarle a la RSE cierto grado de normativización para que regule sus diferentes prácticas.

En este sentido, se hallan disímiles acuerdos internacionales que respaldan y contienen a la RSE con la intención de darle cierto grado de formalización. Se plantearon debates respecto si es necesario implementar leyes que le den un marco jurídico a las acciones de RSE. Los argumentos a favor de un margen regulatorio no son distintos y coinciden -a grandes rasgos- en que ayudaría a que la Empresa contemplara en mayor medida acciones de índole socio-ambiental.

En América Latina, pocos son los países que tienen legislaciones en materia de RSE -Argentina, Chile y Brasil- a diferencia de Europa donde el tema se halla consolidado. Los países de la Unión Europea, por ejemplo, han adherido al denominado *Libro Verde* cuyo objetivo es promover el debate y fomentar la RSE a nivel europeo e internacional. Para lograrlo, se basan en experiencias y en el desarrollo de prácticas innovadoras con la finalidad de aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación de la RSE.<sup>33</sup>

Quizá, por el número significativo de firmas participantes y porque involucran a numerosos países adherentes, el de mayor relevancia haya sido el *Pacto Global*. Se trata de una iniciativa promovida por las Naciones Unidas para aquellas empresas que pretendan adherirse a principios y valores universales que sean considerados fundamentales para satisfacer las necesidades de la población.<sup>34</sup> El tratado es una decisión de carácter voluntario, un espacio de diálogo que no inhibe el acceso exceptuando la concordancia de

---

<sup>33</sup> Comisión de las comunidades europeas, Bruselas, 18.7.2001 COM(2001) 366 final. “Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresa” [en línea]. [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf) [Consulta: 18 noviembre 2008].

<sup>34</sup> N. A. Para profundizar remitirse al anexo: Pacto Global.

principios. Según analistas, esta iniciativa se suma a las existentes sobre RSE con el fin de lograr avances en la materia y en referencia a derechos humanos, laborales, ambientales y de información.<sup>35</sup>

Actualmente en Argentina el número de adherentes al Pacto Global asciende a 305 organizaciones, lo que la convierte en la primera nación de América Latina en cantidad de adeptos.<sup>36</sup> Por último, el tratado en Argentina aspira, según el informe mencionado, a convertirse en una plataforma que ayude a resolver los diferentes conflictos que se presentan en relación a la RSE.

Asimismo, surge el interrogante respecto si es necesario legislar las acciones voluntarias de las empresas –en general- y si con una norma preestablecida, éstas actuarán responsablemente. Las interpelaciones provenientes del ala más crítica de la legislación acerca de la RSE giran en torno a este interrogante. Como contrapartida, los defensores de una reglamentación argumentan que una adecuada norma les exigiría ajustarse a determinadas prácticas y establecer controles efectivos para su cumplimiento.<sup>37</sup>

Recientemente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se promulgó la Ley 2.594 que induce a toda empresa con más de 300 empleados a presentar los informes anuales de sustentabilidad en el Balance de Responsabilidad Social y Ambiental (BRSA).<sup>38</sup> Éste es de cumplimiento obligatorio y da cuenta de la situación social, económica y financiera de la compañía. Por otra parte, el informe contiene diferentes indicadores que siguen los lineamientos

---

<sup>35</sup> Fuentes, F. [et al.] “La Responsabilidad Social Empresaria: ¿sólo un discurso?” [en línea]. Argentina. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Revista de Trabajo *Nueva Época*, 1 (2005): 149-159 p. <http://www.trabajo.gov.ar/files/revista1.pdf> [Consulta: 18 noviembre 2008].

<sup>36</sup> Naciones Unidas. Pacto Global. Red Argentina. [en línea]. <http://www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=15> [Consulta: 22 octubre 2008].

N. A. Se adjunta en el anexo un listado de empresas argentinas adheridas al Pacto Global.

<sup>37</sup> Atea, D. “Manual de Herramientas para incidir en una perspectiva desde la Sociedad Civil” [en línea]. *Geos y Red Puentes*. <http://www.fundaciongeos.org/documentos/manualdeherramientasparaincidirenRSE.pdf> [Consulta: 22 octubre 2008].

<sup>38</sup> Balance de Responsabilidad Social y Ambiental (BRSA). Ley CABA N° 2594 / 2007 [en línea]. Publicado en el B.O. CABA N° 2859 el 28 de enero de 2008. [http://www.ciudadyderechos.org.ar/derechosbasicos\\_1.php?id=3&id2=123&id3=2079](http://www.ciudadyderechos.org.ar/derechosbasicos_1.php?id=3&id2=123&id3=2079) [Consulta: 18 noviembre 2008].

desarrollados por el Instituto ETHOS de Brasil y el estándar inglés AA 1000 – Accountability del Institute of Social and Ethical Accountability. Así pues, aquella compañía que presente dicho informe goza de ciertos beneficios -como accesos a créditos superiores o puntajes adicionales para licitación pública-.

La Ley busca premiar y estimular a firmas y fundaciones empresariales que realicen acciones en favor de la comunidad en la que operan, y en virtud de ello, otorga un certificado a la compañía “socialmente responsable” reconociendo el fomento del desarrollo social y la mejora de calidad de vida de sus trabajadores y de la población en general; y de esta manera, incentivar al empresario argentino a que promueva programas de RSE.

Paralelamente y a nivel nacional, los senadores María Laura Leguizamón y Jorge Capitanich presentaron un Proyecto de Ley sobre RSE que ingresó en el Senado argentino hacia finales de 2005. La propuesta es similar a la de la Ciudad de Buenos Aires y tiene en cuenta la creación de un organismo que certifique a las empresas que presentan informes sobre RSE. Dicho ente estaría conformado por una participación mixta de entidades estatales, privadas y no gubernamentales. El fundamento de la ley sostiene la necesidad de desarrollar una cultura de la RSE como parte de la identidad nacional y proclamar una mayor transparencia en los negocios empresariales, siendo dos los pilares en los cuales hace hincapié: la ética y la responsabilidad social como parte de la gestión empresarial.

En una encuesta realizada entre los lectores de la Revista Sinergia, el IARSE consultó respecto de una posible regulación legal para las prácticas de RSE. De acuerdo con los resultados obtenidos, el 46% de los lectores/encuestados se manifestó en contra de una normativa legal, el 21% consideró la posibilidad de hacerlo excepcionalmente y el 8% restringió esta opción únicamente a aquellos temas que contempla la RSE.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Blog NoticiasRSE. “Rechazo mayoritario a una legislación coercitiva de la RSE” [en línea]. *Revista Sinergia*, boletín nº 112, 28 de agosto de 2007. [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=noticia\\_detalle&id\\_noticia=368](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=noticia_detalle&id_noticia=368) [Consulta: 17 noviembre 2008].

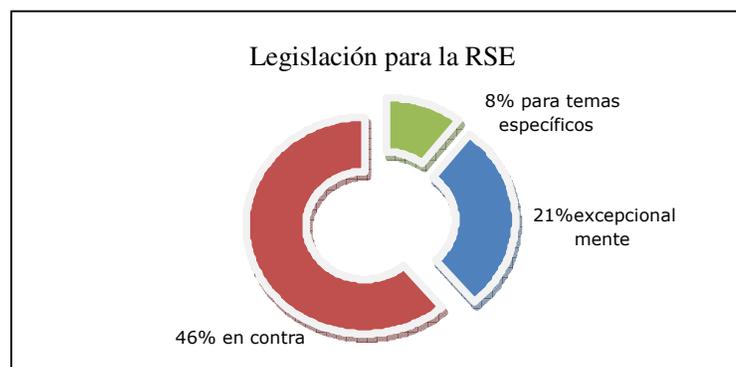


Ilustración 1: Encuesta: Regulación legal para la RSE.

Fuente: Revista Sinergia – IARSE (2007)

Si bien la mayoría considera que no debe legislarse respecto de las prácticas de RSE, han sido varias las iniciativas. Poder Ciudadano a través de su Plataforma Argentina de OSC por la RSE sostiene:

(...) no debe haber una ley ya que no es adecuado legislar una cuestión cultural que debe construir cada empresa. Lo que se debe legislar en todo caso son otras dimensiones tales como la medioambiental, el respeto a los derechos humanos, el compromiso con la transparencia y lucha contra la corrupción, y la relación con los usuarios y consumidores.<sup>40</sup>

En caso que el debate gire en torno a si se debe o no legislar sería ubicarlo en un plano axiológico, y quizá habría que preguntarse para qué sirve una legislación, quiénes deberían aplicarla y qué beneficios obtendrían por ello. Legislar no equiparado a burocratizar, sino a fijar estándares sobre la RSE. Al respecto, Fernández Gago resume estas iniciativas de manera esclarecedora:

En ocasiones la actividad empresarial genera un impacto social o medioambiental negativo que se mantiene en el tiempo porque no existe ninguna regulación específica y no se deriva ningún coste (externalidad negativa). Otras veces determinadas iniciativas empresariales tendrían un efecto social o medioambiental favorable, pero como no hay ninguna

<sup>40</sup> Plaza Pública. “Sin excusas para no ayudar” [en línea]. *Clarín.com*. 3 de noviembre de 2006. [http://weblogs.clarin.com/plaza-publica/archives/2006/11/sin\\_excusas\\_para\\_no\\_ayudar\\_1.html](http://weblogs.clarin.com/plaza-publica/archives/2006/11/sin_excusas_para_no_ayudar_1.html) [Consulta: 17 noviembre 2008].

regulación que lo exija y no se genera ninguna ganancia explícita, estas actividades tenderán a restringirse (externalidad positiva). Por lo tanto, para alcanzar el óptimo de RSC se haría necesario la imposición de estándares obligatorios. (Fernández Gago, 2005, p.38)<sup>41</sup>

En suma, existen antecedentes de acuerdos internacionales que han tenido la intención de sistematizar ciertos principios organizadores de las prácticas de RSE. Entre los más inmediatos, puede mencionarse: la Conferencia de Estocolmo en 1998, la Declaración de Río sobre medioambiente en 1992, el Pacto Mundial en 1999 y el Foro Europeo de los stakeholders en 2002. El común denominador de éstos ha residido en los tres ejes que las empresas implicadas debían considerar: el cuidado del medio ambiente, las condiciones de trabajo y los derechos humanos.

A partir de ello, surgen el perfil híbrido del concepto de RSE, y con éste posibles interrogantes. ¿Es correcto legislar una práctica empresarial voluntaria? ¿Cómo conjugar la ética individual de la Empresa con marcos legislativos mayores? ¿Puede establecerse rivalidad entre la perspectiva empresarial y la social? ¿Ayudaría los premios y castigos -como externalidades a la Empresa- a incorporar la RSE? De no haber legislación al respecto, ¿puede cualquier acción convertirse en RSE? Y por último, ¿es necesario conciliar posturas respecto de la RSE o es parte de su proceso de hibridación? Las preguntas persiguen más una invitación a la reflexión conjunta que el ánimo por respuestas contundentes.

---

<sup>41</sup> Fernández Gago, R. op. cit. p.38.

### 3. RSE, capital social y ciudadanía.

#### 3.1 La Ciudadanía Corporativa y el Capital Social.

La teoría de Milton Friedaman, -la Empresa como mera perseguidora de réditos económicos- ha llegado a su límite de permanencia, puesto que en la actualidad se considera que ésta busca no sólo la utilidad inmediata sino además un ambiente sustentable que le permita llevar adelante con desenvoltura su negocio. Esta premisa relaciona lo económico-financiero con aspectos vinculados al desarrollo socio-ambiental, en tanto son los mismos empresarios quienes aceptan que un ambiente propicio, con un mínimo de exclusión y pobreza, facilita el éxito comercial.

Asimismo, la opinión pública está demandando a las compañías –en general- un comportamiento de “buen ciudadano corporativo”. Se trata de un tipo especial de relación entre la Empresa y la Comunidad que la considera no solo responsable jurídica de su negocio sino los aspectos éticos en todas sus dimensiones. En el Foro Ecuménico 2003, Sturzenegger ha enunciado:

(...) que una empresa sea socialmente responsable supone que sea ciudadana, pero que sea ciudadana de una manera especial, esto es, que no se limite exclusivamente al respeto de las obligaciones jurídicas, sino que vaya un paso más allá del cumplimiento legal, integrando voluntariamente en sus prácticas, tanto operativas como comerciales, consideraciones de índole ética, social y medioambiental.(Sturzenegger, 2003)<sup>42</sup>

Es en este sentido, que la RSE permitiría poner en perspectiva el papel de la Empresa en la sociedad y las posibles relaciones entre ésta y su ambiente conformando nuevas formas de socialización.

La idea de *ciudadanía corporativa*, como explica Ritter (2001), implica dotar a la Empresa de ciertos atributos propios de los ciudadanos. Es decir, -y

---

<sup>42</sup> Sturzenegger, A. op.cit.

recatando la idea de Schvarstein- otorgarle un papel de sujeto activo dentro de la comunidad convirtiéndose en un actor social jerarquizado, donde las acciones de RSE dejan de ser meros instrumentos de imagen para potenciar formas de comportamiento cívico.

Conjuntamente con el concepto de ciudadanía corporativa, el de *capital social* resulta fundamental al momento de analizar las implicancias sociales de la RSE. Si una acción de RSE implementada por las compañías contribuye a promover actitudes que tengan en cuenta al otro y a elevar niveles de confianza, entonces la RSE puede potenciar la creación de capital social. (Sturzenegger, 2003). Así como el trabajo en red interinstitucional resulta elemental para acentuar las acciones de RSE, el concepto de capital social viene a movilizar y encauzar la RSE hacia otras formas de socialización.

El término capital social desde la sociología ha sido acuñado por Bourdieu para referirse al “conjunto de redes sociales que un actor pueda movilizar en provecho propio y de su comunidad”.<sup>43</sup> El autor distingue tres tipos de capital: *económico*, *cultural* y *social*. El primero involucra a los ingresos, patrimonio económico y fortuna, -aquellos que se constituyen para el bienestar material-. El capital cultural es el concepto más desarrollado por el académico francés y hace referencia a la incorporación de distintas prácticas y saberes. La idea principal que trabaja remite a que este tipo de capital es una construcción acumulada en el tiempo y obtiene su legitimidad en diferentes instancias de poder.<sup>44</sup> El capital social en tanto, es definido como “el conjunto de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento o, en otros términos, con la pertenencia a un grupo”(Caracciolo Basco, 2003, p.

---

<sup>43</sup> Bourdieu, P. *Le sens pratique*, Minit, Paris. (trad. esp. en ed. Taurus, 1992) citado por Caracciolo Basco, M. [et al.] *Economía solidaria y Capital social. Contribuciones al desarrollo local*. Argentina: Paidós, 2003, p. 37.

<sup>44</sup> N.A. Según Bourdieu, el capital cultural se analiza según tres dimensiones: incorporado, objetivado e institucionalizado. El primero hace referencia a todo aquello que es parte integrante de la persona; el objetivado en tanto, da cuenta de la adquisición de las diferentes formas de bienes culturales -libros, pinturas, música- y por último, el institucionalizado indica el grado de escolaridad al que accedió un individuo a través de la titulación. Léase, Bourdieu, P. *Capital económico, capital cultural, capital social*. En: Kreckel, R. *Las desigualdades sociales*. Goettingen: Otto Schwartz, 1984, v. 2, p.183-198.

36).<sup>45</sup> Si bien este tipo de capital se relaciona e interactúa con los otros dos, no se superponen, ya que cada uno actúa en relación pero conservando su individualidad dentro de la dinámica social.

De acuerdo con Bourdieu, los aspectos más importantes del capital social refieren a los beneficios materiales y simbólicos que obtienen los participantes, la formalización en los vínculos y la comunicación establecida de reconocerse como grupo. De allí, el carácter instrumental que le otorga el pensador francés sea fundamental ya que tal como sostiene, el capital social refiere a todos aquellos beneficios que encuentran los individuos “a partir de su participación en determinados grupos y en la construcción de relaciones sociales con el mero objetivo de crear este tipo de capital” (Forni, 2004, p. 2).<sup>46</sup>

Para Bourdieu, dos cuestiones fundamentales inciden en la conformación de capital social. Una es la solidaridad, y otra, las redes sociales como estrategias de inversión. En este sentido, tanto el tipo de relación como la calidad de la misma, son esenciales para su consolidación. Un punto importante es que a través del capital social “los actores involucrados pueden obtener acceso directo a los recursos económicos y/o culturales, aunque cada uno de ellos tenga orígenes diferentes y dinámicas propias” (Portes, 1999, p. 245).<sup>47</sup>

Durante los 80, James Coleman ha remarcado que el valor del capital social descansa en las relaciones que se establezcan entre participantes y que este tipo de capital se mantiene más allá de los beneficios inmediatos que procura una determinada acción en red. Lo fundamental para el autor -al igual que Bourdieu-, es el grado de confianza entre los actores, la utilización de las relaciones sociales para obtener información y las normas efectivas de funcionamiento en grupo. Estas tres características permitirían consolidar el

---

<sup>45</sup> Caracciolo Basco, M. op. cit., p. 36.

<sup>46</sup> Forni, P. [et al.] ¿Qué es el capital social y cómo analizarlo en contextos de exclusión social y pobreza? Estudios de casos en Buenos Aires, Argentina [en línea]. Julian Samora Research Institute. *Research Report* N° 35. Michigan State, 2004.  
<http://www.jsri.msu.edu/RandS/research/irr/rr35abs.html> [Consulta: 22 noviembre 2008].

<sup>47</sup> Portes, A. Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna. En: Carpio, J.; Novacovsky, I. (comp.) *De igual a igúelele desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económico. Siempre. FLACSO, 1999, p. 245.

valor del capital social. De acuerdo con Coleman, lo importante es no sólo quiénes participan sino cómo son apropiados las normas y los valores de las relaciones que efectúan. En este punto, Forni agrega que el capital social para Coleman, se crea allí donde las relaciones entre individuos se coordinan de tal manera que puedan facilitar una acción colectiva.

El capital social puede ser analizado en tanto atributo de comunidades, regiones, estados e incluso naciones. (...) es un atributo de la estructura en la que los individuos están insertos y no propiedad privada de quienes se benefician con él. (Forni, 2004, p. 4)<sup>48</sup>

Los diferentes teóricos coinciden en el carácter intangible del capital social, a diferencia del económico como señala Portes, que se refleja en una cuenta bancaria o el intelectual en las mentes; el capital social sólo descansa y es inherente en las relaciones sociales (Portes, 1999). Esto significa que para poseerlo, alguien debe relacionarse con otros aunque las motivaciones que movilicen a cada uno sean diferentes.<sup>49</sup>

Posteriormente, Putnam relaciona el capital social con el *civismo*. Si bien la terminología ha suscitado controversias académicas, lo fundamental es que relaciona la expresión con el rendimiento institucional, y cómo éste se dota en menor o mayor grado de capital social. De acuerdo con Putnam, las sociedades portadoras de capital social “son las que han desarrollado un grado de compromiso cívico mayor, el cual se refiere al grado de participación de los ciudadanos en los asuntos públicos”.<sup>50</sup> En esta línea, tal como explica Bagnasco, la modernización y el desarrollo para Putnam es promovido por el capital social. “Putnam parece explicar demasiado con el concepto de capital

---

<sup>48</sup> Forni, P. [et al.] op. cit., p. 4.

<sup>49</sup> N.A. En relación al capital social y económico, puede distinguirse dos tipos de motivaciones respecto de los individuos y sus prácticas, a saber: las consumatorias y las instrumentales. las primeras pueden ser normas que al ser internalizadas son apropiadas por otros como un recurso diferente. “Las motivaciones instrumentales en tanto se relacionan a la escuela sociológica de acción racional, donde los dadores brindan recursos con la expectativa que serán recompensados en el futuro.” (Portes, A. op. cit., p. 248)

N.A. Léase: Elster, J. Teoría de la acción racional. En su: *Tuercas y Tornillos*. España: Gedisa, 1998, 184 p.

<sup>50</sup> Putnam, R. Para hacer que la democracia funcione. Caracas: Galac, 1993 citado en Forni, P. [et al.] op. cit., p. 13.

social, reconstruyendo la historia a la medida de éste”.<sup>51</sup> Es definido entonces, como los “rasgos de la organización social como confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad facilitando acciones coordinadas” (Caracciolo Basco, 2003, p. 40).<sup>52</sup>

Así como señala Portes (1999), el civismo del capital social en Putnam es tanto una causa como un efecto. Y en este sentido, las ciudades que están bien gobernadas y progresan, lo hacen porque tienen un elevado capital social; en tanto, las que son pobres y no crecen son porque carecen de éste.<sup>53</sup> Es importante señalar que este tipo de capital se iguala con los niveles de confianza y reciprocidad, a la vez que remite a una forma de red social.

El siguiente cuadro sintetiza las diferentes características que los autores mencionados establecen:

Cuadro 1: Tres perspectivas respecto de Capital Social.

<b>BOURDIEU</b>	<b>COLEMAN</b>	<b>PUTNAM</b>
<p>Conjunto de recursos reales o potenciales vinculados con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos Institucionalizadas.</p> <p>Beneficios materiales y simbólicos obtenidos por los participantes.</p> <p>Normalización de vínculos. Comunicación y reconocimiento como grupo.</p>	<p>Los actores establecen relaciones intencionadas.</p> <p>Confianza: como cohesión.</p> <p>Uso de relaciones sociales para obtener información.</p> <p>Establecimiento de normas efectivas.</p>	<p>Cúmulo de rasgos de la organización social -confianza, normas y redes- que puede mejorar la eficiencia de la sociedad facilitando acciones coordinadas.</p> <p>Se vincula con el desarrollo.</p> <p>Se va acumulando históricamente.</p>

<sup>51</sup> Bagnasco, A. [et al.] *El capital social. Instrucciones de uso*. Buenos Aires: Fondo de cultura económica, 2003, p. 100.

<sup>52</sup> Caracciolo Basco, M. op. cit., p. 40.

<sup>53</sup> Portes, A. op. cit., p. 260.

Cada uno de los conceptos esgrimidos por estos autores puede relacionarse con la RSE -en el estudio de caso posterior se vincularán capital social y RSE-. Tomando los lineamientos de Bourdieu podría pensarse que una acción de RSE establece- o potencialmente puede establecer- un conjunto de relaciones más o menos institucionalizadas entre los miembros que participan, ya sean éstas instituciones o individuos, y que los participantes reciben algún tipo de beneficio al participar de la acción de RSE- sea material o simbólico . De Coleman se enfatiza la confianza como elemento de cohesión, este valor es esencial en una práctica de RSE ya que sin integración entre los miembros la acción podría desvanecerse por falta de vínculos sólidos. Por último, remarcando la idea de Putnam de que el capital social incide en el desarrollo de una comunidad, puede inferirse que una acción de RSE sostenida en el tiempo y dirigida hacia la comunidad puede contribuir al desarrollo de un sector social.

### **3.2 Las redes sociales y el capital social.**

Un elemento implicado, que los diferentes autores rescatan dentro del capital social, es su carácter relacional. Vínculos que se establecen generalmente a través de redes sociales -entre familiares, vecinos, instituciones-. El volumen de capital social depende también de la extensión de relaciones que procure un trabajo en red. Generalmente, aquellas acciones de RSE promovidas por empresas asociadas a cierta práctica comunitaria, se llevan a cabo conjuntamente con distintos actores sociales. Para ello, el *trabajo en red* se convierte en una instancia articuladora entre el campo privado empresarial y la comunidad.

Pero, ¿qué se entiende por redes sociales y para qué sirven? En un trabajo exhaustivo sobre redes, Dabas (1999) las define como un proceso individual y social en permanente construcción, como un sistema abierto, multicéntrico, que a través de un intercambio dinámico entre los integrantes de un colectivo posibilita la potencialización de los recursos que poseen y la creación de

alternativas novedosas para la resolución de problemas o satisfacción de necesidades. De acuerdo con la autora, cada miembro se enriquece con el otro, y el aprendizaje mutuo promueve lazos sociales fuertes. En relación a este punto, no es impensado asegurar que para cualquier tipo de trabajo en red, la diversidad es fundamental ya que se propone vincular diferentes actores sociales en acción proactiva hacia intereses comunes tendiendo lazos en la heterogeneidad. El trabajo en red es la acción mancomunada con el otro, donde el intercambio basado en la confianza es fundamental para su consolidación.

En tiempos de fragmentación y disociación colectiva, intentar este tipo de acciones no resulta fácil para las organizaciones, pero el trabajo en red viene a remediar lazos quebrantados. Como lo expresa Dabas (1995), es esencial quebrar las sensaciones de aislamiento con el fortalecimiento del trabajo en red que faciliten el intercambio entre las personas y estimulen a pensarse con el otro, generando una red con nudos más fuertes. La red entonces, no implica únicamente convocar a individuos y organizaciones a que integren una acción colectiva sino a pensarse en conjunto.

En muchas ocasiones, se confunde el trabajo en red con relaciones interinstitucionales. La red no es un amontonamiento de instituciones trabajando por los mismos objetivos, la red implica un modo de organización, aceptar y respetar la diferencia individual permitiendo la autonomía de los diferentes niveles que la componen pero trabajando aunadamente con un objetivo establecido. Una acción en red de una práctica de responsabilidad social, supone ante todo, trabajar con actores diferenciados y -en general- ajenos a la Empresa. Supone también, que las OSC que participan aparecen con prácticas y hábitos propios que deben conjugar “la estructura en red, insiste en la profundización de la autonomía y su constitución reafirma su presencia. La unidad de análisis y acción de una red es la “unidad de vínculo”, en un comportamiento solidario” (Dabas, 1995, p.16).<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Dabas, E.; Najmanovich, D. *Redes. El lenguaje de los vínculos*. Buenos Aires: Paidós, 1995, p.16.

De allí que se adscriba al concepto de red como “sistemas abiertos mediante los cuales se produce un intercambio dinámico tanto entre sus propios integrantes como con integrantes de otros grupos y organizaciones, posibilitando así la potencialidad de los recursos que poseen” (Dabas, 1995, p.142).<sup>55</sup>

El punto está puesto en potenciar recursos y pensar las prácticas en forma de red, lo cual no se acaba en la conformación de alianzas, es un modo, un ejercicio construido diariamente, y como sostiene Osvaldo Saidón:

La red mostrará su singularidad y su potencia en cuanto consiga reincorporar en nuestra práctica cotidiana no sólo su pensamiento sobre cómo funciona lo social sino la promoción de acontecimientos que posibiliten procesos novedosos y consistentes de participación.<sup>56</sup>

El trabajo en redes para potenciar la RSE y construir capital social no se concreta únicamente a través de las prácticas comunitarias en que la Empresa se vincula con otros actores sociales, sino en aquellas en que diferentes organizaciones empresariales, fundaciones y OSC han conformado -en forma de tejido- para promover y difundir la RSE. Esta doble función del trabajo en red de la RSE -como se verá más adelante-, resulta fundamental en el caso elegido para analizar.

### **3.3 Capital social y RSE ¿para qué?**

Si bien no toda práctica empresarial referida a la sociedad puede conformar capital social, ya que ésta no es una ecuación matemática, sí pueden hacerlo aquellas acciones de las empresas sostenidas en el tiempo, que crean valor para la comunidades en las cuales actúan y sobre todo que generan confianza,

---

<sup>55</sup> *Ibíd.*, p. 142.

<sup>56</sup> Saidón, O. Redes: pensar de otro modo. En: Dabas, E. Redes... op. cit., p. 207.

solidaridad o cooperación a partir de dichas prácticas. En general, la mayoría de las acciones comunitarias de RSE están direccionadas en este aspecto. Varios ejemplos- que se anexan- dan cuenta de esta consecuencia, acciones de RSE propuestas por casas de moda, empresas de ferrocarriles y hasta cartoneros, potencian la construcción de capital social y ciudadanía.

De acuerdo con Ritter (2001), ser socialmente responsable significa que la Empresa debe demostrar -a través de su acción- su compromiso con los valores de la Sociedad y su contribución con el medio ambiente y los objetivos macroeconómicos del país en el cual reside.

Por otra parte, la RSE puede convertir, como fundamenta Schvarstein (2005), a las instituciones en “organizaciones inteligentes”. Esto implica que las empresas deberían implementar un conjunto de competencias para el ejercicio efectivo de RSE. Entonces, la RSE se desdibuja y convierte en promoción social, promueve lazos de solidaridad, potencia el capital social y logra comportarse como un buen ciudadano corporativo. De allí que por una parte, la conformación de capital social pueda ser resultado o consecuencia de la implementación de una acción de RSE, y por otra, que la acción misma de RSE sea visualizada como capital social. Con ello, se confirma lo que Piselli (2003) argumenta cuando sostiene que el capital social puede ser subproducto de otras actividades iniciadas para otros fines. La Empresa puede realizar acciones de responsabilidad social sin considerar que la misma pueda afectar o producir capital social, sin embargo es la Comunidad beneficiaria de la acción la que acumula dicho capital, por más que la primera no lo haya tenido en cuenta.

Por lo hasta aquí expuesto, parecería quedar claro -en este intento por vincular a la RSE con el capital social y la ciudadanía-, que algunas de las prácticas de RSE extensivas a la comunidad, que relacionan a individuos y organizaciones, facilitan acciones colectivas posibilitando la conformación de capital social. Y si éste es el conjunto de valores, creencias y normas que hacen posible una acción colectiva, ciertas prácticas de RSE vendrían a impulsarlo y

lograr una mejora en las condiciones de vida de ciertos sectores de la comunidad. En suma, la Empresa, como ciudadano corporativo, puede potenciar no sólo su capital económico sino a través de acciones de RSE, con programas innovadores ejercidos a través del voluntariado, fomentar la creación de capital social.

## 4. La RSE y la comunicación.

### 4.1 La RSE como herramienta de comunicación empresarial.

#### **Comunicar o no comunicar. ¿Cuál es la cuestión?**

Este capítulo tiene como objetivo describir las diferentes herramientas de comunicación que se puede utilizar para dar cuenta de la RSE. Se parte del supuesto que la comunicación de responsabilidad social se enmarca dentro de lo que en Comunicación Institucional se denominan *acciones para la comunidad*. La RSE compartiría esta denominación con el patrocinio, mecenazgo, marketing cultural, marketing social, entre otros. A su vez, cada una de estas acciones puede ser difundida a través de diferentes soportes o herramientas de comunicación, tales como: gacetillas de prensa, páginas web, publicidades, campañas, folletería, memorias y balances. De allí que las empresas se sirvan de estas piezas para dar cuenta de sus acciones de RSE. Se considera que parte de la hibridación desde lo comunicacional que adquiere la RSE, se debe a esta combinación de herramientas de comunicación institucional que consigue asumir. Es decir, formas separadas de comunicación surgen como una nueva acción bajo la categoría de comunicación de RSE.

Por otra parte, se verá en este capítulo la manera en que ciertas compañías comunican sus acciones de responsabilidad y se abordará si están en concordancia con otras instancias comunicacionales.

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

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

aportadas en beneficio de la sociedad. Aunque, tal como sostiene Villafañe: “la responsabilidad corporativa es una condición necesaria, pero no suficiente, de la reputación. Una empresa reputada además de responsable debe ser rentable, innovadora, ofrecer calidad, un entorno laboral atractivo.”<sup>57</sup> Es decir, la RSE *per se* no crea valor suficiente para incrementar la reputación de una firma.

Un especialista en reputación organizacional -Miguel Ritter-, apunta que las firmas comunican la RSE sólo como parte de promoción de su negocio. Sostiene este fundamento agregando que muchas empresas tienen la hipocresía de comunicar acciones responsables y al mismo tiempo no pagan sus impuestos o contaminan el medio ambiente.<sup>58</sup> Para Ritter, en lugar de comunicar, lo interesante es que las propias acciones hablen por sí mismas y tengan la fuerza necesaria para generar valor a la organización.

El caso ENRON mencionado en el capítulo 1, se ajusta a esta premisa, así como el caso Nike. Klein apunta en *No Logo* (2001) la manera en que la firma lanzaba sus comerciales bajo el lema “somos la mejor compañía, hacemos el mejor calzado”, al tiempo que era conocida por la forma en que fabricaba sus productos –subcontratando mano de obra esclava-.

Parece una verdad de perogrullo, que debe comunicarse lo que realmente se hace y que la sobreexposición comunicacional puede ser perjudicial y dañar la imagen corporativa, pero no muchas empresas lo tienen en cuenta. La exaltación de la RSE puede ser percibida:

(...) como un intento de vender a toda costa una cierta imagen de compromiso con la sociedad, llevando a dudar de las motivaciones que subyacen tras aquello que se hace, a desconfiar de la veracidad de que lo declarado se condice con lo realizado. (Pezoa Bissieres, 2004, p. 281)<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Villafañe, J. La reputación corporativa como expresión de una nueva racionalidad empresarial. Ponencia de la I Jornadas Iberoamericanas de Asociatividad: Las últimas tendencias de la Responsabilidad Social Empresarial, organizado por el Instituto de Acción Social de la Fundación MAPFRE, 22-23 de agosto, 2007.

<sup>58</sup> López Alonso, M. op. cit.

<sup>59</sup> Pezoa Bissieres A. Hacer o parecer. En: Paladino, M. La responsabilidad...op. cit., p. 281.

## 4.2 Campaña comercial y campaña de RSE.

A continuación se expone una serie de empresas que han decidido difundir masivamente sus acciones de RSE. La elección de ejemplificar mediante tres firmas específicas está basada en los siguientes criterios: 1) son organizaciones que participan comunicacionalmente en el espacio público, 2) se encuentran dentro del *ranking* de las 100 empresas con mejor prestigio de Argentina,<sup>60</sup> y 3) adhieren a los principios del Pacto Global de empresas socialmente responsables. Asimismo, la elección de piezas publicitarias y campañas de bien público se escogieron ya que son dos acciones de comunicación institucional mediante las cuales –en palabras de Pascale Weil- la Empresa manifiesta su discurso de identidad y se erige como institución. Esto significa que su discurso no es sólo comercial sino que es de orden político porque se dirige a la comunidad. En este sentido, por actuar en el escenario público de las comunicaciones se instituye como sujeto discursivo: “la Empresa es vista hoy no sólo como persona moral y sujeto pensante de su producción, sino también como colectividad consciente que se dirige a su entorno.”<sup>61</sup>

Para ejemplificar los diversos discursos se eligieron las empresas Movistar de Telefónica, personal de Telecom y Cervecería Quilmes. El caso Quilmes como se verá más adelante es significativo ya que la firma se encuentra en séptimo lugar en el ranking de prestigio en el rubro RSE.

La compañía telefónica Personal lanzó una campaña publicitaria de RSE denominada “Conciencia celular”. La campaña promovía el uso responsable de los celulares, distintos *spots* llamaban al cuidado de la privacidad, respeto a los ruidos del *ring tone* y seguridad en la el uso de los teléfonos. La campaña no tendría ninguna objeción si no fuera que al mismo tiempo la misma compañía

---

<sup>60</sup> Clarín - Centro de Estudios de Opinión Pública (CEOP). Ranking de Prestigio Empresario [en línea]. Noviembre 2007. <http://www.ieco.clarin.com/2007/11/26/2007.pdf> [Consulta: 8 de agosto de 2007]

N. A. Se adjunta en el anexo el informe correspondiente.

<sup>61</sup> Weil, P. La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. Barcelona: Paidós, 1992, p. 29.

promovía otra campaña comercial en la que una reconocida modelo hablaba por celular en medio de una meditación tibetana.<sup>62</sup> ¿Cómo es posible conciliar tan disímiles mensajes? ¿Se augura la responsabilidad en el uso y al mismo tiempo se promociona su contrario? ¿Sólo se ejerce RSE en consejos específicos a los consumidores? La responsabilidad comunicativa también es responsabilidad social y se evidencia en los contenidos de los publicitarios. ¿Qué sucede si una pauta difunde mensajes inconexos con la cultura y valores de la firma anunciante?

La comunicación empresarial influye en la cultura de una sociedad. Por eso, el hecho que una mercancía se promocione en un espacio público debería analizarse como una acción de incidencia social. Álvarez Tejeiro en un capítulo dedicado a la RSE y publicidad, subraya que esta última “influye y educa culturalmente”, y es a partir de ello, la necesidad que la Empresa asuma responsabilidades compartidas con la sociedad, no permitiendo que quede en manos de agencias de publicidad ciertos contenidos que pudiesen opacar los valores que sustenta a la compañía.<sup>63</sup>



Ilustración 2: Personal. Campaña sobre el uso responsable de telefonía celular.

<sup>62</sup> N.A Para profundizar remitirse al anexo: Personal. Campaña “Conciencia Celular.” También disponible en la web. <http://www.dotpod.com.ar/2007/03/13/valeria-mazza-y-julio-bocca-campana-publicitaria-personal/>

<sup>63</sup> Álvarez Tejeiro, C.; Paladino, M. *Comunicación empresarial responsable. Las organizaciones: Escuelas de cultura*. Buenos Aires: Temas, 2006, p. 105.

Empresa: Personal.

Año: 2006.

Contenido: Conciencia celular. Campaña que promueve el buen uso del celular entre los jóvenes.

Texto: Conciencia celular. Lugares públicos. Menos desvíeles equivale a mejor calidad de vida. Es recomendable que el sonido de los ringtones tenga un volumen moderado.

Medios: grafica, vía pública y audiovisual.



Ilustración 3: Personal. Campaña sobre el uso responsable de telefonía celular.

Empresa: Personal.

Año: 2007.

Contenido: Conciencia celular. Campaña que promueve el buen uso del celular entre los jóvenes. Grafica del dibujante Tute.

Texto: Conciencia celular. Lugares públicos. Convivir. Es recomendable que el sonido de los ringtones tenga un volumen moderado, no dejar que el celular suene más tiempo que lo necesario y utilizar el volumen de voz adecuado.

Medios: grafica, vía pública y audiovisual.

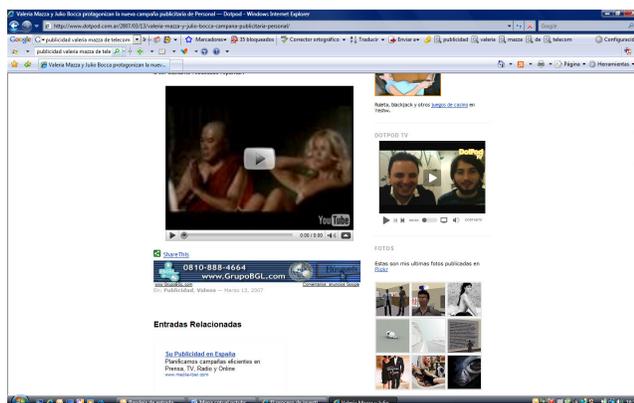


Ilustración 4: Personal. Campaña “Perdido pero comunicado.”

Empresa: Personal.

Año: 2007.

Contenido: Lanzamiento de la campaña de Blackberry Pearl titulada “Perdido pero Comunicado”.

Medios: grafica, vía pública y audiovisual.

Por su parte, Movistar -empresa competidora de Personal- también lanzó una campaña de responsabilidad social denominada “Movistar para todos”. La compañía ofrecía planes y servicios para resolver las necesidades específicas relativas a comunicaciones móviles de personas con capacidades especiales “nuestro propósito es favorecer la comunicación entre todos, y por este motivo trabajamos buscando soluciones que faciliten el acceso y uso a la telefonía móvil de personas con discapacidades tanto visuales, como auditivas y del habla.”<sup>64</sup> Esta campaña contenida en el área de Responsabilidad Social Corporativa ofrecía como servicios adicionales facturas de pago en braille y servicios de CAM -convertir mensajes de voz en mensajes de texto-.

---

<sup>64</sup> N.A. Para profundizar visítese el sitio oficial de Movistar. <http://www.movistar.com.ar/> [Consulta: 18 octubre de 2008]

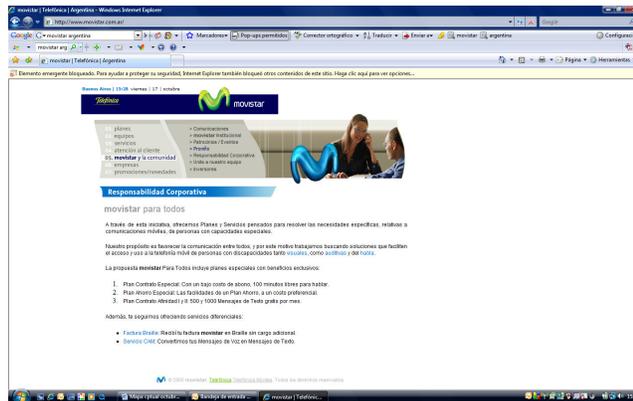


Ilustración 5: Movistar. Campaña “Movistar para todos.”

Empresa: Movistar.

Año: 2007-2008.

Contenido: Responsabilidad Corporativa.

Texto: Movistar para todos. A través de esta iniciativa, ofrecemos Planes y Servicios pensados para resolver las necesidades específicas, relativas a comunicaciones móviles, de personas con capacidades especiales.

Nuestro propósito es favorecer la comunicación entre todos, y por este motivo, trabajamos buscando soluciones que faciliten el acceso y uso a la telefonía móvil de personas con discapacidades tanto visuales, como auditivas y del habla.

Asimismo, la campaña de publicidad comercial simultánea conocida como “Gerardo”, mostraba un joven con todos los atributos estereotipados de un antihéroe, un adolescente al margen del sistema de consumo al que sólo un celular, ¿podía integrarlo? La campaña tuvo vía *blogs* muchas críticas que hacían hincapié en la excesiva ridiculización que la firma había hecho del personaje, rozando la discriminación. Inclusive, se pudo encontrar varios *wikis* bajo el título “No a Gerardo” con reclamos indignatorios sobre el tratamiento y contenido de la publicidad.<sup>65</sup>

<sup>65</sup> N.A Para profundizar remítase al anexo: Movistar. Campaña “Gerardo.”



Ilustración 6: Movistar. Campaña “Gerardo.”

Empresa: Movistar.

Año: 2007.

Contenido: Publicidad comercial. Gerardo anda necesitando un Movistar

Texto: Gerardo, el que imita bárbaro a un pato, este es su hermano, se corta el pelo acá, es de los que usan la remera adentro del pantalón, no tiene fotolog, dice “La Duchas”, parece que Gerardo anda necesitando un Movistar.

Medios: TV y gráfica.

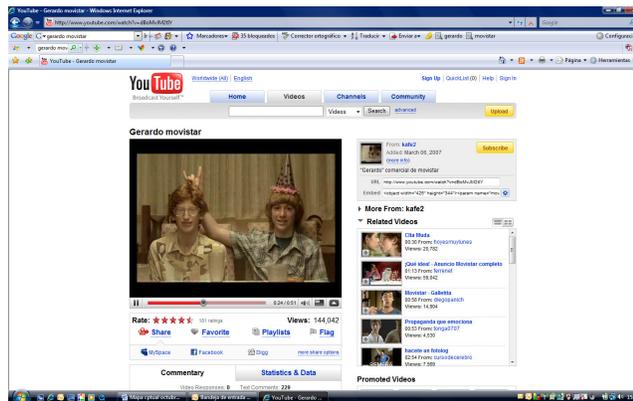


Ilustración 7: Movistar. Campaña “Gerardo.”

Otro ejemplo lo muestra la firma Quilmes con la rigurosa campaña “Vivamos responsablemente”. En su página web la maltería asegura que se ha comprometido “en el marco de su política de autorregulación, a garantizar que sus productos sean comercializados sólo a personas que tengan la edad legal para ingerir bebidas alcohólicas, de manera de promover hábitos responsables de consumo”. Para ello, recurre tanto a charlas en colegios y a padres como a campañas publicitarias de gran impacto: “Tomate en serio. Tomá responsablemente”; y, “Si tomaste, no manejes”. Estas frases conviven en simultáneo con pautas publicitarias que muestran que el beber otorga una suma de éxitos desmedidos entre los más jóvenes.<sup>66</sup> Esta indicación no tiene como finalidad una apreciación moral sino mostrar la convivencia de mensajes institucionales concurrentes y al mismo tiempo, contradictorios.

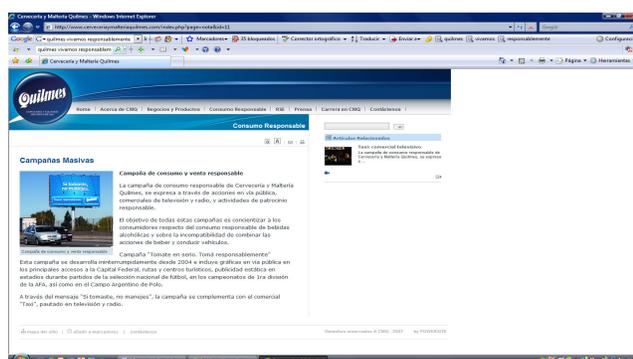


Ilustración 8: Quilmes. Campaña de consumo y venta responsable.

Empresa: Cervecería Quilmes.

Año: 2007 hasta el 2008 inclusive.

Contenido: Campaña de consumo y venta responsable.

Texto: “Tomate en serio. Tomá responsablemente”. La campaña de Quilmes “Si tomaste, no manejes” tiene como objetivo -según relata la propia empresa- concientizar a los consumidores respecto del consumo responsable de bebidas alcohólicas.

<sup>66</sup> N.A Para profundizar remítase al anexo: Quilmes. Campaña “Si tomaste, no manejes.”

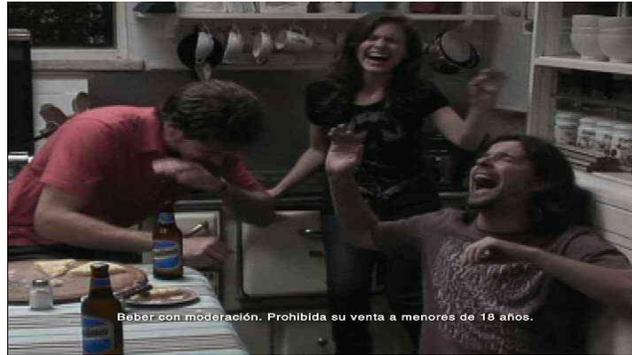


Ilustración 9: Quilmes. Campaña “Si tomaste, no manejes.”

Empresa: Cervecería Quilmes.

Año: 2008.

Contenido: Campaña de consumo y venta responsable.

Simultáneamente, un artículo publicado en la página web del sitio Defensa al Consumidor de la Provincia de Buenos Aires demuestra que en el ranking de reclamos los primeros puestos son ocupados por las compañías de telefonía - tanto fija como móvil-. Sobre el total de denuncias realizadas durante 2006, el 30% corresponde al rubro telefonía y los motivos de mayor reclamo han sido: falta de información al contratar, falta de señal, problemas para dar de baja al servicio, sobre facturación y problemas con la garantía del aparato.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> N.A. Para profundizar visítese el sitio de Defensa del Consumidor.  
<http://www.consumocuidado.gba.gov.ar/noticias.php> [Consulta: abril de 2008]

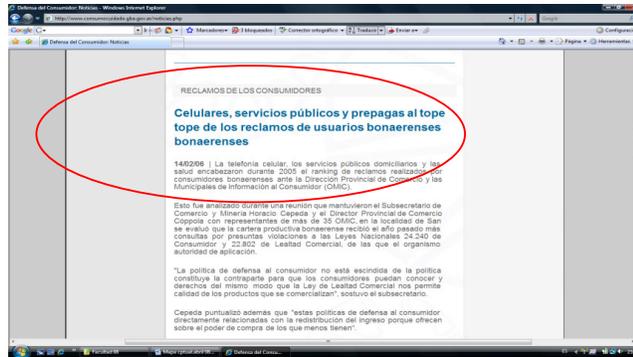


Ilustración 10: Reclamo de consumidores de telefonía celular.

Institución: Dirección Provincial de Comercio de la Provincia de Buenos Aires. Organismo dependiente de la Subsecretaría de Industria, Comercio y Minería, del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires. Departamento de Orientación al Consumidor. Texto: Celulares, servicios públicos y prepagas al tope de los reclamos de usuarios bonaerenses.

Se trata justamente de las mismas compañías que invierten dinero y esfuerzo en promociones de RSE. ¿No es acaso una responsabilidad social mantener a los clientes conformes sin causar sobrepagos, desperfectos o cualquier reclamo que instigue a los usuarios a denunciar a las entidades? ¿No es RSE una conducta corporativa transparente en toda su escala? Para ser más literal inclusive, con sólo tomar la definición de responsabilidad establecida por el Diccionario de la Real Academia que define al término como la “obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, a consecuencia de un delito, de una culpa o de otra causa legal”, las firmas deberían rever sus prácticas cotidianas y enfrentarlas con los discursos que emiten sobre sus responsabilidades sociales.

En esta línea, más allá de la decisión empresarial de comunicar o no sus prácticas de RSE, -lo cual es una opción voluntaria- se considera fundamental enmarcar la difusión masiva empresarial dentro del concepto de *responsabilidad comunicativa*. Este alude, primero, a considerar que toda comunicación empresarial influye en la cultura por lo cual es fundamental

establecer y definir los contenidos que la empresa comunica. Y segundo, que las compañías proponen y propician determinados valores en sus comunicaciones que si contradicen a los propios pierden credibilidad no sólo en el ámbito público sino el espacio interno. De este modo, la comunicación no es entendida sólo como herramienta técnica sino como creadora de cultura, formadora de sentidos compartidos, dentro de la cual la Empresa se convierte en un actor comunicativo.

En este sentido, resulta esencial reflexionar sobre lo que Alejandra Vanney propone como una “responsabilidad publicitaria corporativa” argumentando que es necesario determinar el rol de la Empresa como comunicadora pública, como constructora y divulgadora a gran escala de valores o desvalores.<sup>68</sup>

Responsabilidad social implica también determinar cuáles son los mensajes que la Empresa emite en el escenario público y cuál es la responsabilidad de estos discursos en la Sociedad que los recibe. Lo mismo sostiene el IARSE en un artículo de prensa:

La Responsabilidad Social de la Empresa implica, indudablemente, la incorporación y puesta en práctica de ciertos valores dentro de la compañía, que luego deben reflejarse en todas sus acciones de la empresa, tanto internas como externas (...) En la medida de lo posible, los empresarios deberían procurar transmitir –en las propagandas– valores que contribuyan al bien a la sociedad y no que tiendan a disgregarla.<sup>69</sup>

Asimismo, en un artículo publicado en su sitio web, el IARSE brega por la responsabilidad comunicativa de la Empresa en la publicidad, pues aceptar la incidencia que ésta tiene en la cultura, es aceptar también la responsabilidad que posee la Empresa con los mensajes que emite aún cuando la finalidad sea sólo comercial.

---

<sup>68</sup> Vanney, A. “Responsabilidad social corporativa y publicidad” [en línea]. *Catholic.net* <http://es.catholic.net/comunicadorescatolicos/580/1322/articulo.php?id=24069> [Consulta: 22 octubre 2008].

<sup>69</sup> Sánchez, C. “La publicidad como espejo de los valores de la empresa” [en línea]. IARSE. <http://www.iarse.org/site/modules.php?name=News&file=article&sid=515> [Consulta: 22 octubre 2008].

Estos ejemplos dan cuenta de las diferentes estrategias comunicacionales que utilizan las empresas para difundir las acciones de RSE. No obstante, como reflexiona Adriana Amado Suárez (2003), la comunicación respecto de la responsabilidad social que utilizan las empresas como recurso para lograr aceptación social, ya no es garantía de una imagen positiva:

(...) la adopción indiscriminada de esta estrategia por parte de una empresa puede presentar dos riesgos: o bien que la empresa encare la responsabilidad social con el único objetivo de figuración, o que sobrestime y confunda su papel en la articulación social.<sup>70</sup>

No obstante, la consideración que obtienen estas publicidades que invierten en lo social, ha llegado a un grado significativo ya que se distingue a este nuevo género como una categoría de relaciones con la comunidad en los premios Eikon para aquellos *spots* que promuevan contenidos de responsabilidad social.<sup>71</sup> Sin embargo, Alberto Borrini en un artículo publicado en el diario La Nación afirma: “lo institucional se confunde cada vez más con lo comercial y viceversa (...) todas las iniciativas que toma una empresa convergen en un sólo objetivo: conservar clientes actuales o crear nuevos.”<sup>72</sup> En este punto el interrogante que surge es si estas acciones publicitadas se acercan más a la *markética* que a una acción de RSE.<sup>73</sup>

#### **4.3 Comunicar razonablemente.**

Una postura intermedia, en la discusión de comunicar o no las acciones de RSE, es aquella que sostiene que debe realizarse con cautela. ¿Qué significa? En primera medida que la difusión intenta buscar un equilibrio entre lo que la

---

<sup>70</sup> Amado Suárez, A. La dimensión política de la comunicación corporativa. *Revista científica de la Universidad de Ciencias empresariales y Sociales (UCES)*. 7 (2003)

<sup>71</sup> N. A El Premio EIKON es otorgado por la revista Imagen a programas y campañas a partir de la valoración del soporte estratégico de las mismas y los resultados obtenidos.

<sup>72</sup> Borrini, A. Las grandes empresas con nuevas plataformas de comunicación. *La Nación*. 23 de octubre de 2007.

<sup>73</sup> El término *markética* hace referencia al marketing de solidaridad. (Lipovetzki, 1990).

Empresa dice y lo que hace. Significa transmitir las prácticas de manera responsable, que vayan más allá de las relaciones públicas y la publicidad. Un dato al respecto lo aporta la encuesta de Responsabilidad Social Empresaria Año 2005 realizada por la consultora TNS-Gallup y la Universidad de San Andrés, la que describe que el 50% de las empresas prefiere no publicar externamente las acciones que realiza para la comunidad y aquellas que sí consideran necesario difundir, lo hacen a través del Reporte Social.<sup>74</sup> El mencionado informe agrega que de la mitad que los publica, el 7% lo hace esporádicamente y otro 16% publica información sobre sus acciones pero no en forma sistematizada.<sup>75</sup> Por lo cual no hay homogeneidad ni en la decisión de publicarlo, ni en la forma que asumen las publicaciones.

Una postura que adhiere a que se deben comunicara las acciones de RSE, la explica Carlos Álvarez Tejeiro Profesor de Ética de la Comunicación Universidad Austral, quien bajo el titulo Comunicación responsable, sostiene que comunicar las acciones de RSE no solo es beneficioso para la organización, sino es un aporte a la consolidación de una cultura responsable en la sociedad. El mencionado autor considera que la comunicación va a más allá de las herramientas y técnicas específicas, y que el poder radica en el cambio cultural que puede realizar una empresa “la comunicación es pues, la dinámica propia de la cultura, y todo proceso de creación de cultura es un proceso esencialmente comunicativo.”<sup>76</sup> En esta línea, para la elaboración de una cultura de RSE es imprescindible comunicar y esta postura se despega de la simple difusión de las acciones y propone dimensionar la comunicación en su aspecto cultura:

(...)si la empresa quiere entenderse así misma como también creadora de cultura, debe aceptar que el dinamismo propio de todo proceso cultural es un dinamismo de naturaleza comunicativa. El problema se plantea como tal cuando ni las empresas ni los empresarios quieren entenderse a

---

<sup>74</sup> N.A Según el informe la encuesta estuvo orientada a conocer el grado de desarrollo de la RSE en las empresas de mayor facturación del país. Se realizaron entrevistas a directivos de 153 empresas. Para profundizar remítase al anexo.

<sup>75</sup> N.A. Para profundizar remítase al anexo: Encuesta de RSE 2005. Informe Final. Julio 2005. IARSE. Responsables: Berger, Reficco, Hermelo.

<sup>76</sup> Álvarez Tejeiro, (2004) citado por Paladino, M. La responsabilidad...op. cit. p. 307.

sí mismos como reproductores de cultura. (Álvarez Tejeiro, 2004, p.295)<sup>77</sup>

#### **4. 4 Lo que dicen las encuestas.**

En este dilema de comunicar o no comunicar, estudios de opinión efectuados entre las compañías, parecen apoyar esta idea que es positivo para las organizaciones dar a conocer sus acciones de RSE. Una encuesta efectuada por la Revista Imagen entre empresarios argentinos, sostiene que la comunicación es una herramienta fundamental para dar a conocer las acciones de RSE. La mayoría de ellos subraya el carácter estratégico que otorga la comunicación, también se visualiza que comunicar implica otorgar en el público interno orgullo de pertenencia, o para otros, fomentar conciencia hacia otras empresas que no practican RSE y de esta manera dar el ejemplo.

Según otra encuesta de opinión pública realizada por el grupo Decisión Consultores sobre RSE en base a 504 casos, sostiene que el 73% de los encuestados considera que es bueno y muy bueno comunicar las acciones de RSE, mientras que sólo el 8,5% considera que es malo.<sup>78</sup>

Por otra parte, el 51,8% considera que los informes periodísticos son los más adecuados para difundir en relación al 42,9 % que opina que está bien utilizar la publicidad como herramienta de difusión. Al parecer, los números apoyan la idea de comunicar la RSE utilizando diferentes herramientas de difusión, que van desde las más discretas hasta la evidente publicidad.

---

<sup>77</sup> *Ibíd.*, p. 295.

<sup>78</sup> Estudio de Opinión: La RSE en Argentina (2002) Decisión Consultores. Reiss; Veljonovich, Rabel; Monroy; Fio Damían.

<http://www.alianzas.org/archivos/documentos/estudiodecision.pdf>.

N.A. El estudio ha sido realizado en la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires. Se administró un cuestionario estructurado a una muestra conformada por 504 individuos. Para profundizar remítase al anexo.

Resultados similares obtuvo un estudio de opinión pública sobre RSE realizado por COMUNICARSE – NEDER. Muestra que el 91% de los encuestados está de acuerdo en que las empresas comuniquen sus acciones de RSE.<sup>79</sup>

En declaraciones efectuadas por empresarios respecto de comunicar o no, una postura que apoya la idea de hacerlo es que si una compañía comunica sus acciones de RSE sería contagioso para las demás implementar acciones similares.

Aún queda por determinar la manera de comunicar, puesto que el contenido y la forma dependen de una estrategia no sólo comunicativa sino gerencial a partir del sentido que le otorgue la organización a la circulación pública de mensajes sobre RSE.

Finalmente, otro punto a destacar es que no toda comunicación posee el mismo valor comunicativo; no es lo mismo una publicidad que interfiere con mayor fuerza en el escenario público, que acciones de comunicación relacionadas con las relaciones públicas. Cada una adquiere mayor o menor protagonismo, y por ello, diferente densidad comunicativa. Las empresas deberían considerar a la comunicación integral y específicamente de la RSE, como un modelo coherente, determinar también cuáles son los modos comunicativos más adecuados para las piezas y sobre todo aceptar que la comunicación influye en la cultura en la cual está inmersa.

#### **4.5 Cómo habla la prensa de RSE.**

Los medios de comunicación se constituyen como fuertes y poderosos actores sociales. No sólo son empresas informativas sino que cada día se instituyen en hacedores de la opinión pública. No obstante, los medios gráficos siguen imponiendo agenda, ya que son ellos los que te matizan determinados

---

<sup>79</sup> N.A. Para profundizar remítase al anexo: Estudio de opinión pública sobre RSE. Grupo ComunicaRSE – NEDER.

asuntos y los ponen en el centro de atención del debate público. Más allá de los criterios de noticiabilidad que hacen que un acontecimiento se convierta en noticia, la mayoría de los actores sociales entablan en los escenarios mediáticos disputas discursivas con la finalidad de legitimar posiciones.

Como se mencionó anteriormente, según el estudio efectuado por la Consultora Decisión, el 50% de los encuestados dijo que las acciones de RSE deben comunicarse en los medios masivos. La cifra da muestras de que éstos siguen siendo considerados actores privilegiados para difundir acciones sociales, y dentro de ellos, los informes periodísticos son los formatos preferidos para transmitirlos.

Un estudio elaborado por la Fundación Wachay registró de manera sistemática artículos publicados en distintos diarios argentinos sobre RSE.<sup>80</sup> El informe realizó un análisis cuantitativo y cualitativo de 365 textos periodísticos publicados entre septiembre del 2005 y marzo del 2006, con la finalidad de indagar cómo es abordado el tema de la RSE en los principales medios gráficos en Argentina.

El extenso documento analizó el tipo de construcción que realizaron los medios sobre la RSE a través de una lectura crítica de las noticias. En los últimos tiempos, diversos medios instalaron en la agenda pública noticias relacionadas a la RSE desde diversas ópticas y ángulos de análisis. Para algunos medios la RSE sigue vinculada a la filantropía, mientras que para otros, se extiende dicho concepto a la relación de las empresas con sus diferentes públicos.

Según las conclusiones del estudio, la RSE aparece en secciones especializadas o suplementos relacionados al tema y muy pocas veces se exhiben en el cuerpo principal del diario. Esto habla también del lugar que ocupa en los medios las acciones de las compañías hacia la comunidad.

---

<sup>80</sup> N.A. Para profundizar remítase al anexo. Encuesta: La Responsabilidad Social Empresaria en la Prensa Argentina: un análisis de la Cobertura Periodística sobre la RSE, 2005-2006. También disponible en la web: [http://www.iarse.org/new\\_site/site/](http://www.iarse.org/new_site/site/)

Otras de las conclusiones a la que arribó el informe fue que el tratamiento de las noticias refleja más una preocupación empresarial que un beneficio hacia la propia comunidad. En este sentido, el foco de atención temática estaría puesto en el actor Empresa y lo que procura hacia la Sociedad.

En escasas publicaciones se hace referencia a investigaciones o desarrollos académicos sobre el tema. En general, se muestran buenas prácticas, acciones afines a la filantropía -donaciones o asistencialismo- que a la propia noción de RSE. Si bien los artículos en sitios web especializados en RSE son numerosos, hacen más referencia a las acciones puntuales implementadas por empresas que a estudios de índole académica.

Por otro lado, el documento citado destaca la baja profundidad en el tratamiento de las noticias donde no es posible identificar las fuentes en más de una tercera parte de las noticias publicadas. En este sentido es contundente el dato que otorga:

(...) en la mayoría de los casos (casi 77,5%), se trabaja con una sola (fuente) y no se presentan opiniones divergentes sobre el tema. La principal fuente de información mencionada son las empresas privadas mencionadas en el 25% del material analizado.<sup>81</sup>

En conclusión, hasta el momento la RSE en la prensa no es tema de agenda en el cuerpo principal de los diarios sino en secciones específicas, más relacionadas a los aportes que las empresas hacen hacia la comunidad que un tema de interés comunitario.<sup>82</sup> En este sentido, según las investigaciones, la RSE no es el tema predominante de las noticias sino que se tematiza sobre el valor donativo de las firmas.

Por último, la escasa información tanto de fuentes autorizadas como diversificadas, hacen de la RSE un tema más opinable que noticiable, de lo cual se desprende el reducido nivel de profundidad en el tratamiento de las noticias.

---

<sup>81</sup> Encuesta: La Responsabilidad Social Empresaria en la Prensa Argentina: un análisis de la Cobertura Periodística sobre la RSE, 2005-2006. op. cit.

<sup>82</sup> N.A. Para profundizar remítase al anexo: Gráficos de la encuesta: La Responsabilidad Social Empresaria en la Prensa Argentina: un análisis de la Cobertura Periodística sobre la RSE, 2005-2006.

Hasta aquí, se ha analizado las comunicaciones de la RSE en su manifestación externa, no obstante, existen numerosas herramientas que tienen en cuenta a los públicos internos de las organizaciones. Sobre este aspecto, vale la pena mencionar los códigos de conductas, auditorías de clima interno, el reporte anual, entre otras. Según un artículo difundido por ComunicaRSE, en una encuesta realizada a 50 de las empresas más importantes de Argentina, revela que el 83% de éstas comunican a su público interno sus acciones de RSE; sin embargo, el 60% no averigua el impacto que la RSE tiene en la satisfacción de sus empleados.<sup>83</sup> Se trata de otra arista sobre la cual la comunicación institucional debería indagar, cómo y cuáles son las herramientas de comunicación más adecuadas a utilizar, y cuál es su impacto.

#### **4.6 Diferentes soportes para comunicar acciones de RSE.**

Por momentos, la RSE funciona como paraguas que contiene diversas acciones destinadas a la comunidad. Es difícil definir la frontera que separa - por ejemplo- campañas de bien público de las estrictamente referidas a RSE. O, ¿es lo mismo? A continuación, se muestra una serie de piezas comunicacionales que dan muestra de las diferentes formas y contenidos que asume la RSE en la comunicación. ¿Cuáles son los mensajes que se ajustan a la RSE, y cuáles no? ¿Cuál es la característica distintiva, si la hay? ¿Podría ser - desde la comunicación- parte del proceso de hibridación de la RSE?

Existen diferentes herramientas de comunicación que dan cuenta de acciones de responsabilidad social. El abanico es amplio, y va desde la creación de un Informe Anual de RSE a campañas publicitarias promocionando un mensaje social, en éstos últimos el límite entre acciones de bien común y RSE parece estar poco definido.

---

<sup>83</sup> N.A. Para profundizar visítase el sitio oficial de ComunicarSE [www.comunicarse.com.ar/](http://www.comunicarse.com.ar/) O bien, <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/noticias-07/0340.html> [Consulta: agosto de 2008]



Ilustración 11: Quilmes. Campaña “Vivamos responsablemente.”

Quilmes lanzó en el 2004 una campaña que promueve valores saludables con su programa "Vivamos responsablemente". Se trata de una acción preventiva hacia los jóvenes y los abusos de consumo de alcohol en la vía pública.



Ilustración 12: Macro

Otra manera de comunicar la RSE es a través del Informe Anual de RSE. En Estados Unidos ya es un requerimiento para aquellas empresas que quieran cotizar en la Bolsa.



Ilustración 13: TOMS. Campaña “Querer ayudar.”



Ilustración 14: La Nación, Lunes 12 de junio de 2006.

Prensa: Artículos publicados en la Revista y diario La Nación.

Los artículos generalmente apuntan a reseñar buenas prácticas acercándose a una mirada filantrópica.



Una pieza publicitaria de Supermercado Disco. El texto revela las diferentes donaciones que efectuó la empresa a distintas organizaciones de la sociedad civil. ¿RSE o filantropía?

Ilustración 15: Disco. Revista Apertura. Edición 181 Septiembre 2008.

Otro fenómeno reciente reside en los diferentes sitios específicos sobre RSE en INTERNET que han aumentado significativamente en estos últimos años. El IARSE es un pionero en Argentina en el intento de vincular a las empresas a través de redes e intercambio de experiencias, con el fin de consolidar la RSE. Un espacio dentro del sitio muy difundido es el “banco de buenas prácticas” sobre RSE y el boletín electrónico quincenal con información nacional e internacional.



Ilustración 16: Sitio web del IARSE.

El Instituto Ethos de Brasil es una ONG que ayuda a las empresas a gerenciar los negocios de manera responsable. Es una de las organizaciones de mayor envergadura y reconocimiento académico mundial sobre la problemática de RSE. Por otra parte, el diseño de los indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial, permite a las empresas utilizar diferentes herramientas de evaluación en el desempeño de su RSE. Los principios del instituto están basados en el Décimo Principio del Pacto Global y en las directrices para firmas transnacionales de la organización para la cooperación y desarrollo económico.

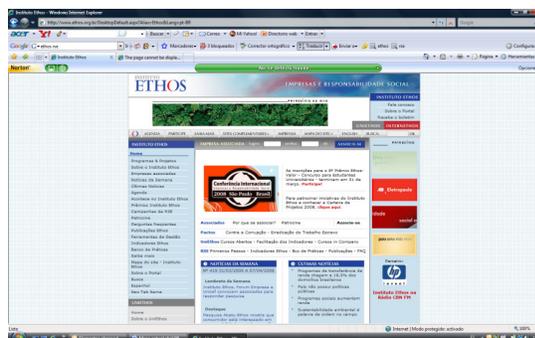


Ilustración 17: Sitio web de Ethos.

Un sitio significativo lo proporciona COMUNICARSE que se encarga de divulgar y promocionar diferentes acciones y reflexiones de RSE. Entre sus actividades, se destaca el promover acciones de trabajo conjunto entre empresas, universidades, organizaciones del tercer sector y medios de comunicación. Otra herramienta de gran utilidad son las encuestas para el Estudio de Opinión Pública sobre RSE.



Ilustración 18: Sitio web de ComunicaRSE.

#### 4.7 A modo de reflexión final.

A lo largo de este capítulo se intentó describir a la RSE como instrumento de comunicación institucional. Se plantearon debates acerca de si es conveniente comunicar las acciones de RSE. A su vez, se analizaron ejemplos de las empresas argentinas que más publicidades realizaron sobre RSE, intentando evidenciar que la idea de responsabilidad comunicativa no puede estar desconectada de la de RSE. Por último, se detalló la presencia de la RSE en los medios y específicamente el tratamiento que realiza la prensa de la temática. Se desprendió de estudios realizados, que la mayoría de los medios periodísticos aluden a RSE de forma no unívoca y que no sólo se corresponde con un problema conceptual o gramatical sino que además, no es un tema agendado por los medios, aunque en algunos de ellos la RSE tenga suplementos específicos.

Si las encuestas anteriores daban cuenta de que la mayoría de los empresarios considera que comunicar la RSE aporta cuotas de imagen a las empresas, que una organización dé a conocer sus buenas acciones hacia la comunidad, no es garantía de que su imagen o reputación aumente. Esto se enmarca en que la utilización de diferentes herramientas de comunicación institucional, dentro de la cual se ajustarían las acciones de comunicación de RSE, no garantiza –mecánicamente- éxitos aislados, sino que deben considerarse todos en conjunto para determinar la posible influencia positiva en la conformación de imagen.

En apartados anteriores, se ha puesto de manifiesto que existen diferentes herramientas para comunicar la RSE, -desde gacetillas de prensa pasando por informes y balances, hasta campañas de publicidad en medios masivos-, el abanico comunicacional a través del cual se sostiene la RSE es amplio y diverso. Del mutismo y bajo perfil, a las campañas con aguerridos *slogans*, la comunicación de RSE busca canalizar sus objetivos en diferentes formatos.

En este sentido, es oportuna la reflexión de Ritter (2001) que establece que en el futuro necesariamente la conducta ciudadana de las empresas será un asunto que crecerá en importancia y estará muy vinculada a la política de comunicación de las empresas. Así, muchas veces la RSE se aleja de la comunicación y otras, se mixtura de tal manera que no hay límites precisos. Lo que sí queda claro es que la RSE no puede dissociarse de la política comunicacional institucional establecida por la Empresa. O por lo menos, no deberían funcionar por distintos carriles ya que como se establecía en ejemplos anteriores, cuando las diferentes herramientas de comunicación institucional están desarticuladas, lejos de potenciarse entre sí, pueden ocasionar interferencias o negaciones entre sus discursos. Esto también se encuadra en el concepto de responsabilidad comunicativa, que debería englobar a toda comunicación de RSE. O, por lo pronto, el supuesto de que debería establecerse como eje rector que guíe las prácticas comunicativas. Responsabilidad comunicativa que transversalmente atraviese y direcciones las acciones de RSE y de comunicación institucional; y responsabilidad comunicacional en el contenido, en las formas de presentarlo y en el contexto

de emisión; porque la comunicación crea cultura y promueve valores es un actor social comunicativo que incide en su entorno.

La hibridación de la RSE desde lo comunicacional no está dada sólo por la posible fusión de las herramientas diversas que la componen y que se utilizan, sino que cada una de ellas existe previamente y de forma autónoma pero integradas bajo el concepto de responsabilidad social. ¿Se configura una nueva forma de hacer comunicación? Sería un oxímoron si no se pensara que la RSE debe comunicarse responsablemente, y para ello se deberá tener en cuenta todo el proceso, los involucrados y los destinatarios, porque el mismo concepto lleva implícito la responsabilidad en la comunicación.

Por último, si se establece el supuesto que la hibridación desde lo comunicacional está dada por las diferentes herramientas que se utilizan, a modo de reflexión final se plantea: ¿Es una forma de comunicación la RSE disímil que surge por la combinación de prácticas singulares anteriores? ¿Sería esta característica parte de la hibridación? ¿Qué es comunicar RSE y cómo se conjuga e individualiza en el marco de la comunicación institucional? Éstos son tópicos que por ahora sólo son planteados como interrogantes.

## 5. Estudio de caso.

### **5.1 La hibridación entre lo empresarial, social y comunicacional.**

La acción de RSE promovida por la empresa privada Gas Natural Argentino BAN ha sido desarrollada y conducida por dos actores: una organización de la sociedad civil -Fundación Global- y un instituto estatal -Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, programa Prohuerta-. Esta configuración de distintos actores le otorga a la acción de RSE analizada características que ameritaran estudiarla como un caso singular, no sólo por la intervención de los actores mencionados, sino por la impronta que cada uno le otorga a dicha acción y sobre todo por el modelo conceptual en que se apoya cada uno.

También se consideró significativo desde lo comunicacional, ya que como se verá más adelante, hubo una decisión por parte de los agentes intervinientes de no efectuar una difusión masiva de lo realizado. A diferencia de lo que se ejemplificaba en capítulos precedentes, en el que se describía la manera en que ciertas empresas decidían comunicar sus acciones de RSE de forma intensa, el presente caso se enmarca en lo que se ha mencionado como “comunicación con cautela”.

Por último, se ha considerado pertinente su estudio, a partir de la incidencia potencial de la acción de RSE en la conformación de nuevas formas de socialización -capital social y ciudadanía- otra instancia, que según el supuesto planteado en este trabajo, participa de la hibridación de RSE. De allí, que el caso pueda evidenciar cómo diferentes prácticas socioculturales, que existían en forma independiente, en combinación con actores sociales autónomos, generen nuevas prácticas sociales.

## **5.2 Los actores: Empresa, Estado y Sociedad Civil. Un recorrido particularizado.**

### **➤ La Empresa.**

Como producto de las políticas neoliberales implementadas en estos últimos años, la Empresa ha comenzado desde la década precedente a afianzarse como actor protagonista privilegiado. La crisis del modelo económico que resintió al proceso productivo a partir del 2001 -como se analizó en capítulos anteriores- afectó al tejido social incluyendo a las empresas en general. Para aquella época, comienza a fortalecerse el voluntariado corporativo y a través de ello, la RSE encuentra nuevas formas de integrarse a la vida de la Empresa poniendo en juego su relación con la Comunidad. En este sentido, la modalidad del voluntariado integra a los empleados en las prácticas de RSE implementadas, y al mismo tiempo, comienza a tomar cuerpo la demanda social respecto de una mayor participación de las compañías en los asuntos sociales.

Luego del retraimiento del Estado durante el menemismo y de la época postcorralito, resurge la presencia estatal conjuntamente con organizaciones de la Sociedad Civil, que van dando forma a acciones conjuntas entre múltiples actores, en tanto la Empresa comienza a *aggiornarse* a esta dinámica.

Si bien la práctica de RSE en Argentina es incipiente, en el último lustro ha crecido en forma significativa. Según un estudio realizado por la Universidad Austral, luego de 2001 las empresas argentinas se han constituido como el grupo de actores sociales que más ha avanzado en la conceptualización y puesta en práctica de RSE. De acuerdo con el informe, para los empresarios la RSE debe ser voluntaria y es esencial que se coordine y complemente con otros actores sociales -Estado y OSC-. Otro aspecto que resalta, es que las estrategias de RSE debieran vincularse al *core business* del negocio para que la compañía

no abandone su papel fundamental de generar riquezas y promover el desarrollo.<sup>84</sup>

➤ **El Estado.**

En la actualidad, ha declinado la concepción estatal moderna: un Estado fuerte y regulador de lo social, con entidad territorial, poder centralizado e infraestructura administrativa y económica (Garretón, 2002). Se ha perdido la matriz clásica de ese Estado, aquel que desempeñaba un rol referencial para todas las acciones colectivas. Hoy se habla de uno transnacional, que no se corresponda con lo territorial, cultural o constitucional sino que sea un operador de hecho.

Conjuntamente con la retirada del Estado, y en el marco de la globalización, surge la proclama de la *doctrina del pensamiento único*. Pareciera haberse materializado como el nuevo evangelio, la nueva creencia de que la economía ha superado a la política acompañada de menos Estado:

En las democracias actuales, cada vez son más los ciudadanos que se sienten atrapados, empapados en una doctrina viscosa que, insensiblemente, envuelve cualquier razonamiento rebelde, lo inhibe, lo perturba, lo paraliza y acaba por ahogarlo. Esta doctrina es el pensamiento único, el único autorizado por una invisible y omnipresente policía de opinión. (Ramonet, 1998, p. 15)<sup>85</sup>

En una misma línea de análisis, García Delgado (2003) agrega que la configuración de un malestar global vinculado con el proceso de globalización, promueve más exclusión, vulnerabilidad y falta de una idea de futuro. El Estado nacional se ha desarticulado y han surgido nuevas formas de asociación -por edad, sexo o religión-. Entonces, ¿cuál es el rol del Estado y sus

---

<sup>84</sup> Fuertes, F. op. cit., p. 160.

<sup>85</sup> Ramonet, I. *Pensamiento único vs. Pensamiento crítico*. Madrid: Temas de debate, 1998, p. 15.

instituciones en la actualidad? En este contexto deviene un nuevo Estado, acompañado con la pérdida de significación de la acción estatal y la redefinición de las relaciones entre éste y los diferentes actores sociales.

(...) ya no puede pensarse en un Estado que sea unificador exclusivo de la vida social, tampoco puede prescindirse de una intervención del estado dirigido precisamente a la constitución de los espacios y de las instituciones que permitan el surgimiento de actores significativos y autónomos de él. (CEPAL, 2002, p.20)<sup>86</sup>

Asimismo, la crisis del Estado de Bienestar ha configurado una nueva *cuestión social* e inéditos vínculos entre la Sociedad y el Estado. En capítulos anteriores se esgrimía que este proceso en Argentina tuvo su evidencia a partir del 2001, periodo en que el modelo entra en crisis y muestra todas sus grietas. La metáfora utilizada por García Delgado refiere a la de una “implosión” dinamitada desde sus propios cimientos, una Sociedad en su mayoría desencantada con la política, un Estado en tregua, la Opinión Pública en vilo, un País que cuestiona un proyecto nacional. Como se indicó, junto con el repliegue del Estado, el proceso de globalización también transforma el rol de la Empresa, que cada vez aumenta su poder y con ello, su protagonismo en la sociedad.

Una vertiente interesante para poder conocer la opinión que sostiene el Estado argentino sobre la RSE, lo revela el trabajo de investigación efectuado por Fuertes, Goyburu y Kosacoff (2005). De acuerdo con el estudio, según los organismos estatales la RSE otorgan roles diferente a los actores sociales y es el mismo Estado quien debe garantizar el diálogo entre los participantes, aceptándola como un instrumento para que la Empresa realice enlaces horizontales y transversales entre la economía formal y la social mediante convenios/acuerdos.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> Revista de la CEPAL. 76 (2002: abr): 20

<sup>87</sup> Fuertes, F. [et al.] op. cit. El trabajo menciona la Secretaría de Planificación de Desarrollo Social y el Ministerio de Trabajo como las áreas de Gobierno que principalmente han trabajado en el tema de RSE.

A partir de lo expuesto, cabe preguntarse ¿qué rol juega el Estado y la Empresa?, ¿cómo se vincula ésta con las OSC?, ¿es acaso una forma inusual de enfrentar nuevas prácticas en un modelo que se conoce a medida que se lo transita?, ¿es posible conciliar visiones diferentes de la RSE? Con el estudio del caso propuesto se intenta una aproximación a las posibles respuestas.

### ➤ **La Sociedad Civil.**

El otro actor en el cual se detendrá el análisis de este estudio, refiere a lo denominado tercer sector, sociedad civil u organizaciones no gubernamentales. Se adhiere a la denominación de Sociedad Civil ya que propone la idea de heterogeneidad en su conformación, denominación y acción, y porque rescata la forma relacional de las organizaciones con los otros dos actores diferenciados: el Mercado y el Estado.

La expresión sociedad civil quedó, así, unida a esta “tercera esfera”, y a ella fue transferida toda la potencia de la acción democrática más o menos radical, de la lucha por derechos y de la plena constitución de una auténtica esfera pública, es decir, una esfera pública no integrada a lo estatal (no-estatal) y asentada en el libre asociacionismo de los ciudadanos. (Nogueira, 2003).<sup>88</sup>

Históricamente las organizaciones sociales en Argentina ha surgido ligadas a fines solidarios (Thompson, 1995). Así, en la época de la colonización, las primeras organizaciones sociales estaban vinculadas a acciones de beneficencia, posteriormente a la filantropía, hasta consolidarse en la actualidad como organizaciones de apoyo al bien común con una mirada más amplia que la asistencialista. Otro examen interesante respecto de la conformación de las OSC la establece De Piero (2005) quien diferencia la

---

<sup>88</sup> Nogueira, M. “La sociedad civil como campo de luchas, como recurso gerencial y como espacio ético” [en línea]. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. 25(2003) <http://www.clad.org.ve/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/025-febrero-2003/0045301> [Consulta: 25 noviembre 2008].

creación de las organizaciones relacionándolas con los distintos modelos de desarrollo en el país.

De acuerdo con un relevamiento realizado por GADIS, el número de OSC registradas es 80 mil, a las que según De Piero (2005), habría que sumarle aquellas no registradas e informales. Un dato interesante es que el 58% refiere su actividad a lo social, mientras que el 25 % se dedica a temas vinculados con la educación.

Como forma específica y diferenciada, dentro de las OSC se encuentra a las fundaciones -figura que hará referencia el estudio de caso posteriormente analizado-. Las fundaciones son organizaciones de la sociedad civil cuya finalidad fundamental es promover el bien común. Son personas jurídicas contempladas dentro del Código Civil argentino, sin propósito de lucro pero con un aporte patrimonial que les permite funcionar y cumplir sus propósitos. Existen diferentes tipos de fundaciones: políticas, culturales, de salud, de asistencia social de empresas, etc. Aunque coinciden con las demás organizaciones sociales en su finalidad, la diferencia es que las fundaciones están contempladas en una ley particular –Ley 19.836- en la cual rigen especificaciones sobre el alcance y funcionamiento de las mismas.

Asimismo, en los últimos años han aparecido diferentes organizaciones de la sociedad civil especializadas en la temática de RSE, y, si bien no hay un criterio unificado en lo conceptual, se coincide en que se trata de un modelo de gestión empresarial diferente a la filantropía social. En este sentido, las OSC “defienden la idea de la RSE como un intento de superar la pobreza y revertir la injusticia social” (Fuertes, 2005, p. 161).<sup>89</sup> Y rescatan la necesidad de que el trabajo sea compartido entre la Empresa, el Estado y las OSC; así como también propician el establecimiento de normas legales y obligatorias que cristalicen los acuerdos.

---

<sup>89</sup> Fuertes, F. op. cit., p. 161.

## 5.2 Los participantes.

### ➤ Gas Natural BAN Argentina.

La empresa Gas Natural Argentina pertenece al Grupo español Gas Natural -multinacional de servicios energéticos que centra su actividad en el aprovisionamiento, distribución y comercialización de gas natural-. Gas Natural BAN es controlada por Invergas y Gas Natural SDG Argentina S.A, - LG&E Power Argentina III LLC-. Desde 1992 opera en el país, fecha en la cual obtuvo la licencia para prestar el servicio público de distribución de gas natural en la Zona Norte de la provincia de Buenos Aires por un plazo de 35 años a más de un millón de clientes abarcando una de las zonas más pobladas de Argentina.

Como parte de sus acciones de responsabilidad social corporativa (RSC) la firma lleva a cabo distintas prácticas con los públicos de interés, según criterios de acciones internas y externas. Para estos últimos, incluye diversas iniciativas voluntarias de responsabilidad corporativa, en las cuales la empresa destaca como prioritario: “actuar de manera responsable en todos los ámbitos de nuestra actividad empresarial, así como dialogar, escuchar y comprender las opiniones y expectativas de grupos de interés.”<sup>90</sup>

Por otra parte, el programa de voluntariado corporativo apunta a desarrollara acciones en la comunidad que establezcan un compromiso de la empresa con diferentes actores de la comunidad. El objetivo -según la propia empresa- apunta a mejorar la calidad de vida de la comunidad promoviéndola a partir de los propios empleados. El programa surge en 2002 con apoyo de la Fundación Gas Natural, desde un principio el programa atendió a familias en situación de riesgo y con escasos recursos.

---

<sup>90</sup> Gas Natural BAN - Informe de Responsabilidad Corporativa 2006. [En línea]. <http://portal.gasnatural.com/servlet/ContentServer?gnpag=1-30-2&centralassetname=1-30-3-1-5-3> [Consulta: septiembre de 2008].

Dentro de esta iniciativa se destaca el proyecto Huerta Comunitaria. Se trata de un emprendimiento que realiza la compañía conjuntamente con el programa ProHuerta del INTA, y cuyo objetivo apunta a “complementar la alimentación de la población de escasos recursos por medio de autoproducción, mejorando la calidad de las dietas y generando fuentes de trabajo.”<sup>91</sup>

### ➤ **EI INTA.**

Otro de los actores que interviene en el caso analizado es el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). El INTA fue creado en 1956, con el propósito de impulsar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuarias y acelerar la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural.<sup>92</sup> El organismo depende actualmente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA), y opera con autarquía operativa y financiera. Según el Documento Nacional de INTA, el objetivo central del organismo es “contribuir a la competitividad del sector agropecuario, forestal y agroindustrial en todo el territorio nacional, en un marco de sostenibilidad ecológica y social.”<sup>93</sup> Para la institución, el conocimiento se transfiere al sector agropecuario a través de una estrategia descentralizada, adaptada y flexible. El sistema de extensión del INTA es la transferencia tecnológica al productor. Este proceso –sintéticamente- se resume: una vez convalidados los resultados en las instancias de investigación, el extensionista es el encargado de hacerlas llegar a diferentes destinatarios, - uno de los programas de extensión agropecuaria es el ProHuerta-.

El programa Prohuerta nace en 1990 como proyecto de seguridad alimentaria dirigido a la población en situación de pobreza. El INTA tiene a su

---

<sup>91</sup> *Ibíd.*

<sup>92</sup> Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (INTA) Documento de Dirección Nacional de INTA. [En línea]. [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar) [Consulta: 30 de septiembre de 2007]

<sup>93</sup> N.A. Para profundizar remítase al anexo: Documento Nacional del INTA.

cargo la ejecución técnica-operativa y el Ministerio de Acción Social participa del presupuesto y control de gestión.

El componente fundamental del ProHuerta es la capacitación, la provisión de insumos tecnológicos, la participación solidaria y el acompañamiento en terreno. Para llevar a cabo estas acciones, es fundamental la participación del voluntariado –promotores- y de redes de organizaciones de la sociedad civil que trabajen mancomunadamente en el proyecto. La política sostenida por el programa no es asistencialismo sino que intenta promover redes sociales que incentiven el crecimiento económico y social de las diferentes localidades en las que trabaja.

El ProHuerta interviene en 3.607 localidades del país alcanzando indirectamente a más de 2.500.000 personas. Los técnicos que asisten son alrededor de 1000 y cuenta con 16.000, más las 9.000 instituciones vinculadas. Las familias atendidas por el programa se distribuyen en un 33% en áreas rurales, 40% en áreas urbanas y 27% en grandes ciudades.<sup>94</sup>

No obstante, la población que atiende incluye desempleados, subocupados, minifundistas, asalariados rurales, comunidades aborígenes, familias pauperizadas y población vulnerable en términos de seguridad alimentaria. Existen diferentes lugares donde se implementan las huertas, desde escuelas, hospitales, y cárceles, hasta huertas comunitarias desarrolladas en barrios periféricos.

La asistencia técnica es monitoreada por técnicos del programa y efectivizada en las diferentes capacitaciones que formalizan. El programa no sólo involucra la provisión de semillas sino de los derivados de las huertas, como la realización de dulces, conservación de alimentos, y participación en ferias francas.

Entre los objetivos primordiales que propone el programa, se destaca que las acciones llevadas a cabo se sustentan en:

el respeto de las particularidades y costumbres de cada región del país al igual que los espacios comunitarios ya constituidos o en constitución,

---

<sup>94</sup> N. A. Para profundizar remítase al anexo: Programa ProHuerta.

favoreciendo la construcción de capital social, mediante la generación de capacidades, el estímulo a la participación y organización, el fortalecimiento de las redes solidarias y una estrategia de abordaje integral.

Ante lo expuesto, se desprende que la capacitación y asistencia técnica se constituyen en una inversión social y no en mera transferencia tecnológica. El ProHuerta interactúa con otros actores sociales en sus prácticas diarias. Para este trabajo se eligió una acción en que el INTA trabaja con una empresa privada y una OSC en un emprendimiento de huertas comunitarias.

➤ **Fundación Global.**

Es una organización sin fines de lucro dedicada a promover el desarrollo y el intercambio entre diferentes profesionales con la finalidad de elaborar acciones que promuevan políticas privadas o públicas. La fundación asesora a diferentes empresas que quieran llevar a cabo acciones de voluntariado. Nació en el 2001 y tiene dos sedes en Argentina, una en la ciudad de Córdoba y otra en Capital Federal. Para la Fundación Global su objetivo fundamental consiste en ayudar a “desarrollar capacidades comunitarias que contribuyan al fortalecimiento de la sociedad civil y a la construcción del capital social, promoviendo la responsabilidad social y el voluntariado<sup>95</sup>.”

Compartimos esfuerzos y logros con la comunidad nacional e internacional, a fin de generar canales de acción que brinden soluciones prácticas al desarrollo e integración.

---

<sup>95</sup> Fundación Global [En línea]. [www.fundacionglobal.org.ar](http://www.fundacionglobal.org.ar) [Consulta: 30 de septiembre de 2007]

En el marco del trabajo corporativo, la Fundación Global diseña un plan de voluntariado para la empresa Gas Natural Ban en Villa Palito, ubicado en el barrio Almafuerde de la provincia de Buenos Aires. Establece que la compañía done dos horas de trabajo voluntario para acciones comunitarias. La propuesta de trabajar en el barrio, según relata Leonardo Hernández<sup>96</sup> coordinador del programa de Fundación Global, reside en que la organización cuenta con una planta de gas en dicha localidad y por otra parte, porque ya habían mantenido acercamientos con líderes locales, especialmente con el cura párroco.

Luego de efectuar encuestas internas sobre los distintos programas de voluntariado posibles, surge la idea de realizar acciones de huertas comunitarias. En este sentido, la Fundación Global vincula a GNB con el programa ProHuerta de INTA, que ya estaba trabajando en el barrio, para coordinar tareas conjuntas.

La Fundación Global -como nexo- se ocupa de la gestión, supervisión y seguimiento desde el punto de vista organizativo de las acciones de voluntariado de la firma. Asimismo, lo que procura es emprender redes interinstitucionales que efectivicen las acciones de voluntariado.

En el caso estudiado se evidenció que el vínculo no concluyó entre ProHuerta y GNB sino que además participaron otras fundaciones, como Costumbres Argentinas y hasta organizaciones internacionales como el Banco Mundial.

---

<sup>96</sup> Hernández, Leonardo. Entrevista realizada por la autora. Junio 2006. Cinta N°1. Archivo personal de la entrevistadora

### 5.3 La huerta comunitaria en Villa Palito y los logros obtenidos.

**Caso:** Desarrollo de una Huerta Comunitaria en Villa Palito.

**Nombre de la huerta:** San Juan Diego.

**Ubicación:** La huerta está ubicada en el Barrio Almafuerde -ex Villa Palito- situado en el partido de La Matanza -provincia de Buenos Aires-, y está conformado por 42 hectáreas con una población aproximada de 17.500 de habitantes en su mayoría en situación de pobreza.

**Actores participantes:** Gas Natural BAN, Fundación Global, Programa Prohuerta INTA, Ministerio de Desarrollo Social, Municipio de La Matanza, parroquia barrial San Roque González de los Compañeros Mártires, Cáritas Argentina y vecinos del barrio.

**Reseña:** Luego de la crisis de 2001 empleados de la empresa Gas Natural BAN deciden realizar acciones de voluntariado que se enmarcaran dentro de los lineamientos de RSE de la empresa. Gas Natural BAN se contacta con la Fundación Global para desarrollar un programa de voluntariado acorde a la estrategia y negocio de ésta. Luego de varias reuniones entre voluntarios, directivos y Fundación Global, se decide que las acciones se lleven a cabo en Villa Palito. Las dos razones principales fueron primero que la compañía contaba con una planta industrial cercana al barrio, y el segundo motivo, que ya se habían realizado prácticas de intervención comunitaria anteriormente en el lugar -talleres de electricidad, donación de regalos para Navidad, etc.-

Desde la compañía se inscribieron alrededor de 200 voluntarios y la Fundación Global comenzó a dictar un curso de voluntariado para determinar cuáles serían las temáticas a desarrollar y la modalidad de intervención. Entre las propuestas planteadas surge la de realizar una huerta. Posteriormente se conversa con el párroco del barrio y detectan que una necesidad imperiosa era la de abastecer al comedor popular de la parroquia Nuestra Señora de Guadalupe en el mismo barrio. Ésta -hasta ese momento- asistía a más de 600

personas en el comedor y no había suficientes insumos para abastecer a los vecinos que concurrían.

Fundación Global se contactó con técnicos de INTA del ProHuerta de la zona de La Matanza y formalizaron un convenio de colaboración mutua. Como no se contaba con un espacio adecuado para realizar la huerta, Gas Natural BAN decidió ceder un lote de 3.000 m<sup>2</sup> al barrio para la constitución de la huerta comunitaria. Además, proporcionó numerosos recursos para el funcionamiento de la huerta: provisión de abono para la tierra, alambrado, construcción de un invernadero, etc.

Por su parte, la Fundación Global se encargó de diseñar y coordinar los programas de voluntariado de la empresa en el barrio, y gestionó, supervisó y realizó el seguimiento organizativo.

El Programa Prohuerta INTA –en línea con Ministerio de Desarrollo Social (MDS)- direccionó la asistencia técnica y provisión de insumos, como así también capacitaciones en temas y técnicas de producción orgánica. Instruyó técnicamente a un coordinador del barrio para que asistiera la huerta. En tanto, Gas Natural BAN solventó el sueldo mensual a dicho coordinador y los viáticos al profesional contratado de Prohuerta.

Para realizar la huerta, se establecieron voluntarios barriales para que ayudaran en los oficios y los excedentes de producción pudieran ser consumidos por los propios participantes. De los 70 voluntarios inscriptos inicialmente, sólo permanecieron tres que participaron activamente con una asistencia quincenal.

Finalmente, cabe mencionar que llevó un año poner en funcionamiento la huerta y la participación barrial oscilaba de momentos de alta colaboración a bajas significativas que en muchos casos hizo dudar la continuidad de la huerta. Lo fundamental en esta acción ha sido el trabajo conjunto llevado a cabo por las diferentes instituciones que permitió propiciar una acción colectiva en el barrio y la participación de los actores directos -voluntarios y vecinos-.

De la acción conjunta realizada en Villa Palito se destacan los siguientes logros:

- Gas Natural BAN cede en préstamo para uso de la huerta un terreno de 3000 m<sup>2</sup>. Este terreno es utilizado por los vecinos para desarrollar la huerta.
- La huerta asiste a beneficiarios directos e indirectos que suman alrededor de 600 personas entre niños y adultos. Todos los beneficiarios son vecinos del barrio.
- Se convocó a 70 voluntarios de la firma de los cuales participaron activamente en el desarrollo de todo el trabajo sólo tres, y 30 voluntarios del barrio que colaboraron en los quehaceres diarios de la huerta.
- El 50% de los productos de la huerta se destinó al comedor Nuestra Señora de Guadalupe del barrio, y el otro 50% se repartió entre los vecinos voluntarios.
- Se incrementó el trabajo en red formalizado a través de nuevos convenios con otras organizaciones sociales y el Municipio de la Matanza para llevar a cabo acciones secundarias a la huerta.
- El trabajo en la huerta profundizó vínculos de compromiso fuertes entre los participantes más activos.
- El Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires contribuyó con diferentes herramientas entre las que se destacó un sistema de riego por goteo y alambrado.
- La huerta ha sido una instancia de trabajo para varios vecinos, puesto que la mayoría de los participantes estaban desocupados o subocupados.
- En el transcurso del trabajo hubo una relación fluida entre los tres actores: Estado, Empresa y OSC, tanto a nivel de decisiones formales como trabajo de campo, así lo expresaron las tres instituciones.

- Se trabajó con el concepto de red en el que los diferentes actores institucionales mantuvieron relaciones de intercambio en forma reiterada y duradera.
  
- Para llevar a cabo un proyecto de hidroponía, se logró implementar acuerdos con otras organizaciones sociales: la FAO (Food and Agriculture Organization de Naciones Unidas), el Ministerio de Asuntos Agrarios de la provincia de Buenos Aires, el INTA y el Municipio de la Matanza.
  
- Se promovió entre los jóvenes y desocupados del barrio un acercamiento al trabajo con la tierra.
  
- Se pudo sostener una acción de RSE a lo largo de seis años. El proyecto recibió el premio “Emprendedores solidarios” en el año 2004 otorgado por el Foro Ecuménico Social en la categoría Empresa y Sociedad.
  
- Se desarrolló una acción de RSE sustentable incentivando las capacidades y necesidades de la comunidad local.
  
- Una acción de cooperación entre vecinos, promovida por diferentes instituciones, generó capital social para la comunidad.

#### 5.4 Análisis del caso propuesto.

Del caso analizado se desprenden varias aristas a considerar. Una iniciativa de RSE de carácter privado llevada a cabo por la firma BAN, a través del voluntariado corporativo, se efectivizó en un trabajo conjunto con otras instituciones. Esta acción, que en el proceso continuo se constituyó como un trabajo en red, no fue sólo relación interinstitucional sino conformación de vínculos que potenciaron acciones de diferentes actores sociales participantes.

Para cada uno de los actores -Prohuerta, BAN y Fundación Global- la finalidad de la huerta fue más allá de lo alimentario, la idea fue reconstruir lazos sociales y procurar capital social. Para ello, el concepto de RSE sostenido por la compañía superó el aspecto instrumental, así lo expresó la coordinadora del programa de RSE de BAN Argentina Patricia Sclocco:

La RSE no es un elemento de negocio, es un estilo de gestión. Las empresas que están comprometidas con su comunidad tienen una visión de su comunidad totalmente diferente de las que no lo están. Eso no es un tema de inversión económica, en todo caso es un tema de inversión social, es un estilo de gestión de la empresa.<sup>97</sup>

Para BAN, no es cuestión de apoyar cualquier proyecto sino sólo aquellos que tengan que ver con el desarrollo de nuevas capacidades en la gente y que mejore explícitamente la calidad de vida. Según Sclocco, la elección de la huerta fue más allá del abastecer de insumos al comedor del barrio sino que “apuntó a mejorar la calidad de vida de los voluntarios, de los beneficiarios del barrio y la comunidad local”.<sup>98</sup> Lo mismo opinó Fundación Global<sup>99</sup> cuando estableció que los programas de voluntariado fueron diseñados a medida de la compañía, lo que significó recabar tanto las necesidades como las demandas de los voluntarios y de las comunidades locales.

---

<sup>97</sup> Sclocco, Patricia. Entrevista realizada por la autora. Agosto 2006. Cinta N°1. Archivo personal de la entrevistadora.

<sup>98</sup> *Ibíd.*

<sup>99</sup> Hernández, Leonardo. Entrevista realizada por la autora. Junio 2006. Cinta N°1. Archivo personal de la entrevistadora

Así lo destacó Leonardo Hernández de Fundación Global, quien rescató la idea que el voluntariado es una acción sostenida en el tiempo “nosotros trabajamos el valor del voluntariado, la responsabilidad que significa que una persona del otro lado que miles de veces fue defraudada, te esté esperando.”<sup>100</sup> Para Hernández la RSE no significa donar, ni hacer filantropía, sino concebirla como estimuladora en la construcción de vínculos. Lo mismo opinó Gonzalo Pares del Prohuerta, que rescató la idea de vínculo y trabajo en red como dos componentes fundamentales en este tipo de actividades.

No cabe duda que el concepto explícito que manifestaron los representantes de las tres instituciones analizadas, coinciden en ver a la RSE como un aporte de gestión de la Empresa. La RSE no es filantropía ni donación, es potenciar una acción comunitaria entre diferentes actores sociales. La acción de RSE, que parte de una Empresa privada, es compartida por una OSC y por el Estado, cada uno con objetivos específicos y diferentes, pero con una misma finalidad: potenciar el bien común.

Desde la mirada de la Empresa, la acción de la huerta es lo que en la categoría que plantea Paladino (2004) se refiere a la integración de la responsabilidad como parte fundamental de las actividades empresariales. Se pasó de una acción asistencialista a una construcción con los otros sostenida en el tiempo. Y esto fue fundamental en el caso analizado, la persistencia temporal configuró que la acción de RSE no se convirtiera en acción esporádica sino implementada a largo plazo e insertada como parte de la estrategia general del negocio. El hecho de poder integrar la responsabilidad social empresaria como parte fundamental de las actividades empresariales, es lo que Paladino denomina “nivel de reacción social de las empresas”, donde éstas adaptan su comportamiento a diferentes necesidades sociales. O, en términos de Logan, (Paladino, 2004) es lograr que las empresas implementen un modelo de ciudadanía corporativa que implique acentuar la conducta responsable hacia los ciudadanos. Así lo expresa BAN cuando define su gestión de RSE:

---

<sup>100</sup> Hernández, Leonardo. Entrevista realizada por la autora. Junio 2006. Cinta N°1. Archivo personal de la entrevistadora Declaraciones del responsable del programa y representante de Fundación Global.

(...) establecemos un compromiso de responsabilidad social empresarial por lo cual dedicamos parte de nuestros beneficios a la acción social, manteniendo el diálogo permanente con la sociedad para conocer sus necesidades y procurar su satisfacción.<sup>101</sup>

En esta línea, cabe mencionar lo que Sturzeneger (2003) define como inversión social de la RSE. Dicha acción apunta a definir la RSE como el uso planificado, controlado y voluntario de recursos privados en proyectos de interés público. La iniciativa de RSE implementada por Gas BAN implicó una inversión social –voluntaria y planificada- sostenida en el tiempo e implicando a la comunidad. No partió de la oferta de la empresa sino de las propias necesidades de una comunidad específica.

Otro punto a considerar en el caso se refiere al concepto de red, así lo destacaron las instituciones participantes quienes propiciaron que el trabajo no fue sólo interinstitucional sino un trabajo en red.

Es la primera experiencia que hacemos de tener una relación fluida entre una empresa, una fundación, la parroquia y el Prohuerta, al principio funcionaba desorganizadamente pero luego y no fue tarea fácil, comenzamos a articular.<sup>102</sup>

La acción de RSE planteada fortaleció puntos de encuentros entre las diferentes instituciones gracias al permanente intercambio de los vínculos. Construir redes no significa, tal como sostiene Dabas, un amontonamiento de instituciones sino que es un modo de trabajar, donde la interacción y el aprendizaje mutuo son claves. La red en este caso se evidenció también en que cada uno de los actores participantes, si bien mantuvieron cierta autonomía, al integrarse en una acción conjunta buscaron organizarse de manera diferente, reinterpretándose en la misma práctica. Y así lo manifestó Gonzalo Pares<sup>103</sup> quien insistía en la idea que es casi imposible el trabajo del programa de la Huerta sin una idea de red, y menos aún pensar la RSE sin esta interacción. De

---

<sup>101</sup> GAS NATURAL BAN. Programa de voluntariado corporativo. Buenos Aires.

<sup>102</sup> Pares, Gonzalo. Entrevista realizada por la autora. Junio 2006. Cinta N°1. Archivo personal de la entrevistadora.

<sup>103</sup> *Ibíd.*

acuerdo con Pares, se buscó realizar una estrategia de red que intentara mejorar las acciones en terreno y para el ProHuerta fue fundamental no sólo la intervención activa del voluntariado sino el fortalecimiento de redes de organizaciones con la sociedad civil. Aquí la idea de red no fue “consecuencia de”, sino una necesidad de funcionamiento del programa. Las interacciones que sostuvieron las instituciones se basaron en formalizaciones, ya sea en forma de convenio, acuerdo o algún otro tipo de figura legal. Si bien el trabajo en red pudo haber comenzado de manera espontánea o como red informal, la necesidad de reglamentarlo bajo ciertas figuras legalizadas fue fundamental para la solidificación de los intercambios.

El concepto de red es fundamental para que las acciones de RSE puedan potenciar también capital social, ya que la responsabilidad social empresarial necesita de vasos comunicantes para extenderse y consolidarse. Una compañía que realice acciones hacia la comunidad le resultará muy difícil hacerlo sola. Al final de su libro Paladino (2006), luego de presentar ejemplos de cómo llevaron adelante diferentes empresas acciones exitosas de RSE, argumenta que es necesario reforzar las redes de cooperación, ya que sin alianzas multisectoriales ninguna organización por sí sola obtiene buenos resultados sostenidos en el tiempo. De allí que pueda pensarse al trabajo en red como metáfora de las relaciones sociales que otorguen contención, estructura, posibilidad de crecimiento y sobre todo dejar de ver la acción puntual de RSE como un instrumento en sí mismo, si no que potencia otros lazos y moviliza cuestiones sociales más profundas (Dabas, 1995).

Como se mencionaba en párrafos precedentes, del caso se desprende que este tipo de acción conjunta de RSE potenció la creación de capital social. Si bien no se realizó un estudio empírico para medir con indicadores la conformación de capital social, sí se pudo establecer que la huerta fue un espacio de alta cooperación e intercambio con fuertes lazos de solidaridad y reciprocidad -características que definen la formación de capital social-.

Otro dato que le confiere relevancia a la huerta como fomentadora de capital social, lo constituye las propias miradas de las instituciones. Cada una -

Estado, OSC y Empresa- manifestó que la acción de RSE constituía un aporte a la creación de este tipo de capital.

(Nuestro objetivo es) el respeto de las particularidades y costumbres de cada región del país al igual que los espacios comunitarios ya constituidos o en constitución, favoreciendo la construcción de capital social. (INTA)

En este momento hay un número significativo de empresas que trabajan con RSE, generando capital social, y hay muchas otras que lo hacen por una cuestión de imagen y nada más. Habrá otros que con esto estén buscando réditos comerciales pero eso depende de la filosofía de cada empresa. (Gas Natural BAN)<sup>104</sup>

La acción de la huerta, según las voces institucionales, pudo sostenerse por el grado de confianza y cooperación establecida entre los miembros. Pero como el capital social no es un ente o un objeto aislable como explica Piselli (2003), sino que se construye y concreta en la acción de los actores, en la “realización práctica”, entonces la acción de RSE de la huerta en sí misma no es capital social, sino los efectos e interacciones que ésta produce.

El otro eje analizado corresponde al plano de la comunicación. Este caso presenta una singularidad en comparación a lo que se ha mostrado hasta aquí - empresas que comunicaban su RSE a través de diferentes herramientas y con una intensidad mayor-. Este proyecto se podría encuadrar en la decisión de comunicar la acción de RSE razonablemente. Esto se apoya, tanto en las declaraciones de los representantes de las instituciones participantes, como en los soportes de comunicación utilizados para difundir la acción de la huerta.

A pesar de las menciones y premios que obtuvo la huerta, no se encontraron artículos de prensa que difundieran la acción de RSE, sólo aparece en el reporte anual de la empresa BAN y en la folletería institucional donde se

---

<sup>104</sup> Scolocco, Patricia. Entrevista realizada por la autora. Agosto 2006. Cinta N°1. Archivo personal de la entrevistadora.

relata las acciones de voluntariado y RSE.<sup>105</sup> Y esto se enmarca dentro de la estrategia de comunicación sobre RSE que plantea la empresa:

Nuestra política de comunicación se basa en comunicar resultados y hechos relevantes cuando los programas tienen un cierto tiempo de transcurridos. Nuestra pieza comunicacional por excelencia en el Informe de Responsabilidad Corporativa, según los lineamientos del *Global Reporting Initiative* (GRI) durante el año, siempre y cuando haya hechos relevantes que comunicar los hacemos a través de gacetillas. Finalmente las campañas de nuestros programas son internas y no públicas.<sup>106</sup>

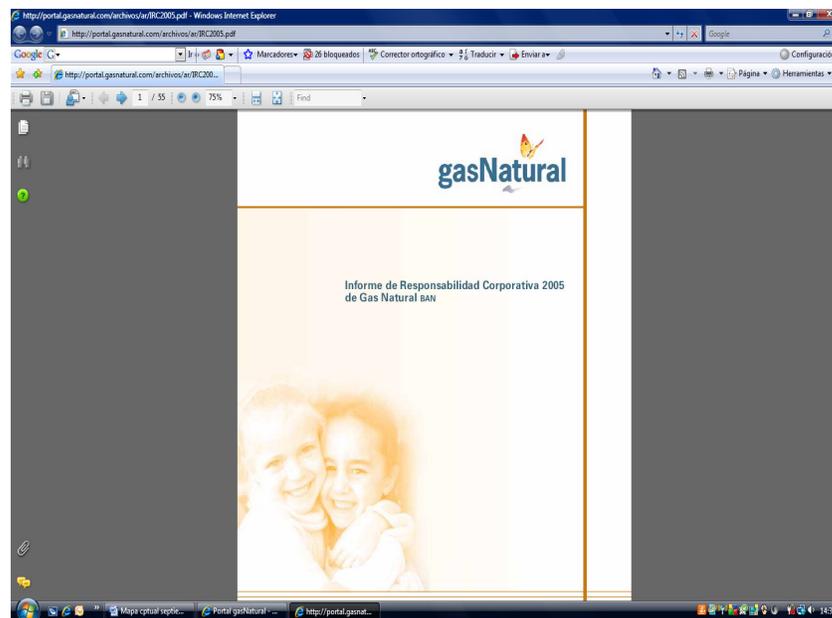


Ilustración 19: Informe de Responsabilidad Social Corporativa (IRC) Año 2005.

La decisión de no promocionar la huerta se debió a varias razones, la principal fue que desde las propias bases hubo una postura de no comunicar. Así lo relató Gonzalo Pares del ProHuerta cuando recuerda:

---

<sup>105</sup> N.A. Gas Natural Ban obtuvo por La Huerta el premio “Emprendedores solidarios” (2004) otorgado por el Foro Ecueménico Social en la categoría “Empresa y Sociedad”.

<sup>106</sup> Scolocco, Patricia. Entrevista realizada por la autora. Agosto 2006. Cinta N°1. Archivo personal de la entrevistadora.

Hubo un conflicto que fue muy interesante. En plena época en que Gas Natural estaba renegociando las tarifas con el gobierno, salió una nota en una revista hablando de la renegociación que hacía la empresa de los contratos, agregando que no obstante a los aumentos considera los problemas de la sociedad argentina, y mencionan la huerta de Villa Palito. Después de esa nota hubo una solicitud del diario La Nación para efectuar un reportaje, pero los participantes de la huerta se negaron para que no se usara la huerta como justificación empresarial.<sup>107</sup>

Este relato, apoyado por las declaraciones de Gas Natural y Fundación Global, se enmarca en lo denominado “comunicar razonablemente”, ya que no efectuaron difusiones con gran masividad.

El Informe más detallado se encuentra en un folleto institucional bajo el título “Programa de Voluntariado Corporativo”. Una reseña detalla los objetivos de la acción de RSE y la filosofía con la cual se trabaja.



Ilustración 20: Folletería de los programas de voluntariado. Gas Natural. Año 2005.

---

<sup>107</sup> Pares, Gonzalo. Entrevista realizada por la autora. Junio 2006. Cinta N°1. Archivo personal de la entrevistadora.



Ilustración 21: Folletera de los programas de voluntariado. Gas Natural. Año 2005.

También se difundió en la página web de la compañía en el link “responsabilidad social corporativa”, en el programa huerta comunitaria donde se explica brevemente el trabajo de la Huerta San Juan de Diego.



Ilustración 22: Sitio web Gas Natural. Link Responsabilidad Social Corporativa.

A pesar del premio obtenido, las instituciones decidieron no publicar en prensa las acciones de la Huerta.

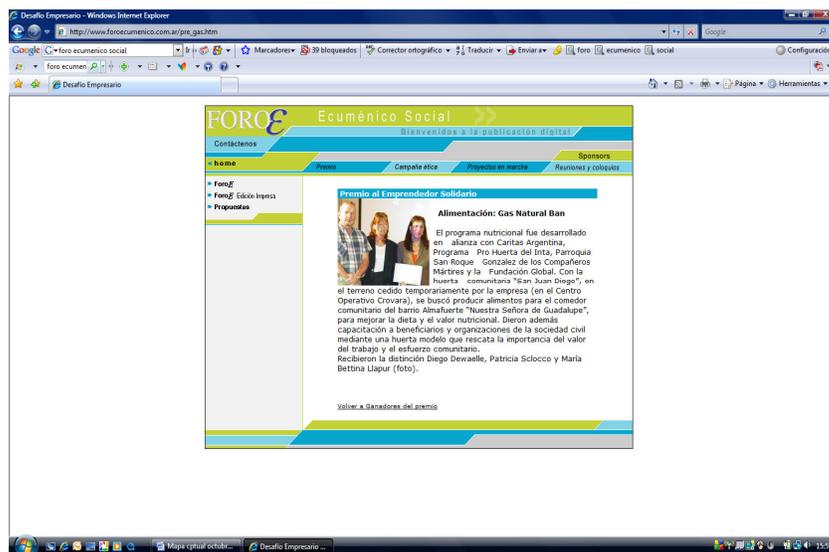


Ilustración 23: Sitio web del Foro Ecuménico Social.

Premio “Al emprendedor solidario” para el Proyecto de Huerta otorgado por el Foro Social Ecuménico (2004).

Contenido: Alimentación. Gas Natural Ban. El programa nutricional fue desarrollado en alianza con Caritas Argentina, Programa Pro Huerta del INTA, Parroquia San Roque González de los Compañeros Mártires y la Fundación Global. Con la huerta comunitaria “San Juan Diego”, en el terreno cedido temporariamente por la empresa (en el Centro Operativo Crovara), se buscó producir alimentos para el comedor comunitario del barrio Almafuerte “Nuestra Señora de Guadalupe”, para mejorar la dieta y el valor nutricional. Dieron además capacitación a beneficiarios y organizaciones de la sociedad civil mediante una huerta modelo que rescata la importancia del valor del trabajo y el esfuerzo comunitario. Recibieron la distinción Diego Dewaelle, Patricia Sclocco y María Bettina Llapur.

De esta manera se puede apreciar la decisión de la empresa y de los otros actores que acompañaron la actividad de la huerta en relación a la manera de

comunicarla. El caso también apoya el supuesto que desde la comunicación se pueden utilizar diferentes herramientas para difundir las acciones de RSE. Además esto significa que no hay una manera unívoca de efectuarlo sino diferentes formas que reviste la comunicación de RSE. Lo que el caso muestra es que la coherencia comunicacional debe ajustarse a la coherencia institucional. El caso da cuenta también de la hibridación que mencionada al principio. Una hibridación reflejada en la multiplicidad de técnicas a las que remite, a las diferentes formas de presentarla comunicacionalmente y al poder de combinar diferentes repertorios.

### **5.5 Reflexión sobre el estudio de caso.**

Con el estudio de caso no se pretendió llegar a generalizaciones, sino a analizar minuciosamente una acción de RSE en la que se pusiera de manifiesto algunos postulados de este trabajo. En primer lugar, el estudio de caso puso en evidencia cómo acciones de RSE pueden tener incidencia en la construcción de capital social. La Empresa, a través de sus prácticas de responsabilidad social, fue visualizada como un agente promotor de determinadas formas de socialización, en especial la conformación de capital social. Se puede deducir también, que las acciones de RSE forman este tipo de capital tanto por los vínculos como por las relaciones en red que potenciaron. Se veía cómo un trabajo que en un comienzo se perfilaba sólo con carácter interinstitucional de los participantes, posteriormente pudo vincularse con otros actores - Municipio de la Matanza, FAO, Ministerio de Asuntos Agrarios de Buenos Aires, Banco Mundial-.

Las consecuencias del caso coinciden con la premisa que si una acción de RSE contribuye a promover actitudes que tengan en cuenta al otro y a elevar niveles de confianza tal como establece Putnam y Coleman, entonces la RSE puede potenciar la creación de capital social. Asimismo, el trabajo de la huerta implica un proceso de acumulación de capital que va del simple al ampliado. El primero constituido por relaciones de proximidad geográfica -vecinos de Villa

Palito- para luego intervenir en un trabajo de red más profundo y orgánico que involucra a más actores sociales.

Podría decirse que la práctica de RSE de la huerta cumple con los elementos claves a partir de los cuales se puede identificar el capital social: relaciones de cooperación -entre los miembros de Villa Palito-, redes – institucionalizadas- y valores de confianza -integrantes de la huerta-. Un efecto de capital social que relataron los entrevistados consultados, indicó que la huerta logró ampliar el apoyo mutuo entre los vecinos y generó capital económico, ya que los excedentes podían comercializarse, tarea que no se logró implementar pero sí se intentó.

Asimismo, se puso en evidencia que el programa residió en una iniciativa colectiva con participación asociativa. Las relaciones establecidas entre los miembros -los participantes en la huerta-, los beneficiarios de la huerta -comedor y vecinos- y las instituciones -BAN, INTA y Fundación Global- fueron de cooperación y sostenidas en el tiempo, característica que testimonia elementos de capital social.

Es importante destacar que desde las instituciones participantes también hubo una intención de considerar a la RSE como fomentadora de capital social, lo que ayudó también a direccionar la práctica. Esto se plasma tanto en las entrevistas efectuadas, como en los relatos institucionales -página web, documentos institucionales, informes y balances- que dan cuenta explícitamente que las acciones hacia la comunidad realizadas tenían como objetivo promover capital social.

En suma, se considera que la hibridación en el caso estudiado se establece por diferentes motivos. Entre ellos, por la participación de actores disímiles, cada uno con prácticas singulares previas y cierta autonomía en su funcionamiento otorgándole a la acción de RSE particularidades sustanciales. Las instituciones de naturaleza diferente, con finalidades distintas, con recorridos históricos específicos, y hasta ideológica y filosóficamente diferenciadas, le imprimen a la acción de RSE su impronta y en conjunto, definieron una práctica especial.

Por otra parte, la hibridación desde lo social se sostuvo por la consecuencia que produjo a nivel de comunidad local -reconstrucción de lazos, cooperación, solidaridad- en los que la acción de RSE se mezcló con otras prácticas sociales existentes –o no- previamente y desdibujó sus límites. Las prácticas de cooperación, trabajo conjunto y confianza grupal, existían previamente pero fue la acción de RSE de la huerta que pudo articularlas y fusionarlas.

En tanto y desde lo comunicacional, los tres actores conjuntamente con los integrantes de la huerta, decidieron que la comunicación de la práctica de la huerta debía difundirse con cautela. Los entrevistados coincidieron en que la acción de RSE no necesitó promocionarse por decisión de la propia gente que participó y porque desde la Empresa la política de difusión de la RSE no tenía como intención una divulgación intensa. Se pudo ver que las herramientas de comunicación utilizadas se acercaron más a informes institucionales que a piezas de circulación masiva.

Desde la comunicación, la iniciativa de la huerta se acercó más al concepto de responsabilidad comunicativa que a utilizar indistintamente herramientas de comunicación institucional. Únicamente se empleó la página web empresarial, folletería y el informe institucional de RSE, con contenidos similares y un estilo descriptivo e informativo; no así prensa, publicidad ni campañas de promoción. En contraposición con los ejemplos de las firmas analizadas en el capítulo 4, en los cuales las campañas de RSE se oponían a los discursos publicitarios de sus productos, en este caso la comunicación de las acciones de RSE estuvieron articuladas y, se diría, alineadas en un mismo tono comunicativo.

Lo singular en el caso analizado es que las acciones de difusión al estar más asociadas a reportes informativos que a grandes campañas elogiadoras de la acción de la huerta, posiblemente hayan podido lograr mayor credibilidad en el ámbito interno. En este sentido, se enfatiza que la comunicación de las acciones de RSE no pueden estar dissociadas del resto de las comunicaciones institucionales, ya que el costo -si existen contradicciones entre los diferentes discursos- puede ser altamente significativo para una compañía.

Se deja claro también, que no es la forma o la técnica de comunicación en sí misma la que garantiza o no una comunicación responsable, sino el contenido que se le asigne a dicha herramienta. Es éste lo que pone en evidencia la buena o mala orquestación entre las diferentes herramientas de comunicación institucional dentro de la cual se enmarcan las acciones de RSE.

Desde lo comunicacional, la hibridación estuvo dada porque la misma se enmarca en esta nueva estructura o práctica que se ha denominado *responsabilidad comunicativa*. Si bien en el caso se utilizaron herramientas de comunicación institucional que existían en forma separada -informes, balances, páginas web, etc.- combinadas alrededor de una acción de RSE generaron interrelaciones que hicieron de la comunicación un proceso singular. Esto se basa en lo que García Canclini (2008) le confiere al término hibridación: un carácter explicativo, es decir dotarlo de un carácter hermenéutico que le otorgue valor para interpretar las relaciones de sentido que se reconstruyen a partir de las mezclas.

## CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo se referenció desde diferentes aristas al interrogatorio del que se partió, la RSE es ¿una práctica en hibridación? El título en signos de interrogación no es un giro gramatical sino que la pregunta sigue buscando una respuesta, no definitiva pero sí aproximada. Tampoco la utilización del verbo antecedido por una preposición, el término *en hibridación* marca un proceso en construcción, un estar haciéndose, un desarrollo. El concepto de hibridación hace referencia a aquellos procesos socioculturales en los que prácticas singulares que existían en forma separada, se combinan para generar nuevas, esta fusión a su vez es diferente a cada uno de los aspectos que la integran. También se le otorgó al concepto de hibridación un carácter hermenéutico, es decir que fuera útil para interpretar aquellas relaciones de sentido que pudieran reconstruirse a partir de estas fusiones. Este fue el eje de la tesis: primero, analizar la hibridación de la RSE desde lo conceptual, donde se evidenció que el propio concepto está en construcción y que dicha práctica proviene de otras anteriores encuadradas en lo que se denominaba filantropía empresarial, ética empresarial, marketing social etc. La RSE toma de estas prácticas ciertas formas pero configura particularidades que la definen de forma distintiva. Se ha visto cómo a partir del recorrido histórico -capítulos 1 y 2- el término fue avanzando, de aquella concepción incipiente en la que la responsabilidad social de la empresa era visualizada como una instancia que tenían los directivos de adoptar decisiones empresariales ajustadas a lo social, hasta la concepción actual que propone integrar la RSE al negocio de la empresa. Se explicó también los antecedentes de la hibridación. Esto se refirió al modo en que el término RSE ha tomado de sus antecedentes ciertas concepciones, y obtiene otras propias a medida que el concepto avanza y se consolida. Así, se expresaba que la hibridación es parte de esta conjunción de la RSE, que en principio basaba sus acciones en la filantropía empresaria y que luego fue logrando autonomía conceptual. Lo mismo sucedió desde la ética empresarial,

ésta era una práctica singular del mundo empresarial, la RSE viene a contenerla e incluirla como parte fundamental de sus postulados. Éste es el proceso de hibridación conceptual al que se hacía referencia, la RSE es un término que incluye prácticas anteriores, pero que al conjugarlas con otras le otorga una impronta nueva, singular y distintiva. Pero esta hibridación además puede producir confusiones en las empresas a la hora de realizar acciones de RSE, esto se apoya en las innumerables prácticas de responsabilidad social promovidas por las compañías que se ajustan más a filantropía -donaciones- que a RSE. Entonces, ¿cuáles serían las características particulares desde lo conceptual que define a la RSE? ¿Es necesario un decálogo que establezca qué es RSE y qué no es? La problemática no se refiere a una cuestión semántica, sino saber cuáles son los objetivos que se persigue con la RSE para intentar unificar criterios conceptuales y encauzarlos en acciones específicas. ¿O podría pensarse que es improbable llegar a una definición acabada de RSE, pues ella depende justamente de los tipos de hibridación en los que se practica?

Si bien las prácticas responsables por parte de las empresas ya existían con anterioridad a que se las nombrara bajo el rótulo RSE, delimitar su alcance ayudaría a pensar cómo se establece su proceso de hibridación. Pensar a la RSE desde lo conceptual es considerar también las diferencias: no es donación, no es altruismo, no es filantropía, no es ética empresarial por más que incluya a cada una. La diferencia es que la RSE es una filosofía y una manera de gestión de la Empresa, no es una actividad circunstancial, no se hace responsable se es responsable. Las acciones de RSE no sólo se hacen sino deben ser parte de todas las dimensiones de las empresas tanto internas como externas. Algunos hasta llegan a arriesgar y considerar la RSE como un nuevo paradigma de modelo de gestión. La intención del presente trabajo es más modesta y sólo pretende repensar el concepto en su singularidad. El recorrido histórico tuvo la intención de mostrar la evolución del término y su asentamiento en el mundo social y empresarial.

Otra arista que se analizó fue la idea de que las acciones de RSE procuran nuevas formas de socialización, entre las que se destacaron la creación de capital social y ciudadanía -capítulo 3-. Lo importante a los fines del trabajo, fue describir y analizar cómo ciertas acciones de RSE que generaron relaciones de cooperación, incentivaron trabajo en red y procuraron valores de confianza, potenciaron capital social. Estas características que definen y caracterizan al capital social, se expusieron desde Bourdieu, Coleman y Putnam. Del primero se tomó la idea de capital social como relaciones más o menos duraderas, y de Coleman se recató el valor de las relaciones intencionadas, la confianza y el establecimiento de normas que ayudan a una acción de RSE a potenciar capital social. En tanto de Putnam, se destacó que la conformación de capital social se sustenta y consolida en el tiempo y que potencialmente una acción de RSE convertida en capital social, puede ayudar al desarrollo de una comunidad. De allí que se hizo referencia en el transcurso del trabajo y en el caso específico, cómo la mayoría de las acciones de RSE al impulsar prácticas que vinculan a individuos y organizaciones, facilita acciones colectivas potenciando la conformación de capital social. Lo mismo sucede cuando determinada práctica de RSE promocionada por una compañía conecta a otros actores institucionales diferentes para llevar a cabo su RSE. La cooperación entonces no sólo se logra entre los beneficiarios de la RSE sino entre ellos y otras instituciones a las que involucra. En esta línea, se puede presumir que una acción comunitaria implementada por una empresa conjuntamente con otros actores sociales, puede haber comenzado como acción de extensión a la comunidad, posteriormente instrumentarse como acción de RSE y finalmente contribuir a la conformación de capital social. Por esta razón, también se decía anteriormente que las acciones de voluntariado, las prácticas empresariales de RSE que potencian redes, son herramientas que posibilitan y movilizan la conformación de capital social. No obstante no sólo es necesario indicar que la RSE promueve capital social sino que posiblemente esta incidencia que provoca la RSE en lo social, también sea parte de la misma hibridación que se mencionaba. La interrelación, la fusión, la combinación de las diversas

prácticas que contienen la RSE, con diferentes actores que involucra y distintos resultados que provoca, ¿explicarían su hibridación?

Lo mismo sucede con la ciudadanía entendida como práctica sociocultural, una acción de RSE, ¿ayudaría a optimizar el bienestar público? Si es así, ¿la RSE incrementaría la ciudadanía? Sin descontar que la RSE puede convertir a la Empresa en Ciudadano Corporativo.

Desde la comunicación -capítulo 5- también se intentó evidenciar esta hibridación. Quizá, la muestra aquí fue más clara ya que las acciones de comunicación institucional de la RSE asumen múltiples y variadas herramientas. Hay que diferenciar en este sentido, las herramientas de comunicación por una parte, y la comunicación responsable por otra, dos supuestos que a lo largo de este trabajo se han desarrollado. Ambos son diferentes pero están íntimamente relacionados. Utilizar herramientas de comunicación para difundir la RSE también es una forma de utilizarlas responsablemente, tanto en su forma como en su contenido. Esta responsabilidad además se desprende de la coherencia que la Empresa establezca entre los diferentes discursos institucionales que emita. Una pieza publicitaria no debería contradecir la campaña de bien público que lanza una compañía. En las dos es el mismo sujeto social el que habla, sólo que lo hace a través de diferentes herramientas. En ocasiones, ésta contradicción se manifiesta en mensajes que hablan de la RSE y quedan presos de estas contradicciones. Y la RSE para ser creíble y que no sólo sea una práctica de *markética* debe conocer su rol de actor comunicativo y la responsabilidad que le cabe porque sus comunicaciones se emitan en el espacio público. Esta instancia, del mismo modo, es un deber y una responsabilidad que la Empresa debe contemplar. La RSE no sólo se declama sino que es una construcción diaria y más en sus comunicaciones donde se expone con discursos a la opinión pública y -como dice Pascale Weill- manifiesta su discurso de identidad y se erige como actor político. También se establecía en capítulos previos, que la comunicación empresarial influye en la cultura, entonces tanto en los mensajes de RSE como los comerciales que se emitan, la Empresa debe estar atenta. Las organizaciones al momento de implementar estrategias de comunicación de

RSE, deberían preguntarse si los mensajes están alineados a la estrategia general, si no se contradicen y si los mensajes son coherentes a los valores y cultura de la comunidad.

Otro punto importante a remarcar fue el modo en que los medios de comunicación difunden la RSE, no sólo la manera en que tematizan la RSE, sino el grado de relevancia que le dan en las diferentes secciones al tema. En esta tesis sólo se quiso aproximar el tratamiento que los medios hacen de la RSE como parte de la comunicación y sólo con fines ilustrativos ya que su indagación ameritaría un estudio más profundo.

También quedó planteado el interrogante acerca de si es conveniente o no comunicar las acciones de RSE, decisión que tiene que ver con la política de comunicación implementada por cada firma. Pero sí es necesario aclarar, que la responsabilidad comunicativa va de la mano de la RSE. Si una empresa desea a través de la RSE incrementar cuotas de imagen, deberá alinear sus discursos y prácticas, de lo contrario el costo en imagen puede ser altamente perjudicial.

Finalmente el estudio de caso -capítulo 5- tuvo como intención describir una situación particular en la que se pudo relatar la hibridación desde dos instancias: la social y la comunicacional. La primera haciendo referencia a la creación de capital social, en tanto la segunda, al ejercicio de una práctica comunicacional responsable en su dimensión externa. Con este caso no se pretendió llegar a generalizaciones sino únicamente analizar detalladamente una acción de RSE. Las conclusiones a las que se arribaron dieron cuenta de que prácticas singulares no son puras sino heterogéneas, y cómo una acción de RSE donde participaron diferentes actores, con funciones propias y diferentes entre sí, al unirse en una acción conjunta generaron nuevas configuraciones. Una organización que implemente acciones de RSE de una manera integradora, delimitando desde la gestión y desde la comunicación estrategias comunes, comprendiendo que la RSE supera lo instrumental e incide en lo social, potenciando ciudadanía y capital social, convierte a las empresas en organizaciones inteligentes tal como las caracteriza Schvarstein, ya que asumen un papel proactivo en la conformación de políticas

institucionales, tanto internas como externas, y que pueden materializarse a través de las prácticas de RSE.

Por último, el carácter híbrido que se ha otorgado a la RSE fue desarrollado siguiendo los conceptos de fusión y entrecruzamiento. Desde lo conceptual, pasando por lo social hasta lo comunicacional, la RSE parece estar teñida de diferentes estructuras singulares. Si desde la biología, la hibridación refiere a fusión y mixtura de especies, desde la química a la combinación de átomos, desde lo social y comunicacional la RSE, ¿puede presentarse como práctica social que admite combinaciones y mezclas? Si la respuesta es afirmativa entonces la RSE no sería una acción pura y homogénea sino que su rasgo distintivo sería la heterogeneidad y sincretismo, tanto desde lo conceptual como en su ejercicio. La interacción de prácticas diferentes, los modelos de análisis de RSE distintos, las múltiples herramientas de comunicación que la definen, le otorgan a este concepto y práctica empresarial un carácter dinámico y en proceso de construcción, no sólo porque es inicial dentro de las ciencias sociales sino porque al asimilar distintas prácticas intenta diferenciarse para adquirir autonomía.

¿Cómo definir un híbrido? ¿Cómo procurar la homogeneidad de un concepto dentro de la heterogeneidad que lo integra? Cada una de las prácticas que integran la RSE, ¿no fueron antes prácticas híbridas? Y no sólo es necesario plantearlo desde una visión descriptiva, sino que el propio concepto de hibridación sirva para interpretar o reinterpretar en su dimensión hermenéutica cada una de las prácticas que están contenidas en la RSE.

Finalmente, establecer la RSE como concepto y práctica en hibridación ayudaría a comprender mejor sus alcances y planificar sus estrategias en los ámbitos empresariales y sociales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abraham, T. *La empresa de vivir*. Buenos Aires: Sudamericana, 2000.
- Álvarez Tejeiro, C; Paladino, M. *Comunicación empresarial responsable. Las organizaciones: Escuelas de cultura*. Buenos Aires: Temas, 2006. 180 p.
- Amado Suárez, A. La dimensión política de la comunicación corporativa. *Revista Científica de la Universidad de Ciencias empresariales y Sociales (UCES)*. 7 (2003)
- Atea, D. “Manual de Herramientas para incidir en una perspectiva desde la Sociedad Civil” [en línea]. *Geos y Red Puentes*.  
<http://www.fundaciongeos.org/documentos/manualdeherramientasparaincidirenRSE.pdf>  
[Consulta: 22 octubre 2008].
- Bagnasco, A; Piselli, F; Pizzorno, A. *El capital social. Instrucciones de uso*. Buenos Aires: Fondo de cultura económica, 2003. 157 p.
- Bauman, Z. *Comunidad*. Argentina: Temas Para el Siglo XXI, 2003. 185 p.  
\_\_\_\_\_ *La globalización. Consecuencias humanas*. Buenos Aires: Fondo de la cultura económica, 2005. 171 p.  
\_\_\_\_\_ *Vida Líquida*. España: Paidós, 2006. 206 p.
- Bourdieu, P. Capital económico, capital cultural, capital social. En: Kreckel, R. *Las desigualdades sociales*. Goettingen: Otto Schwartz, 1984, v. 2, p.183-198.
- Borrini, A. Las grandes empresas con nuevas plataformas de comunicación. *La Nación*. 23 de octubre de 2007.
- Campetella, A; González Bombal, I y Roitter M. *Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina. Estudios sobre el tercer sector sin fines de lucro en Argentina*. Argentina: CEDES, The Johns Hopkins University, 2000.
- Caracciolo Basco, M; Foti Laxalde, M *Economía solidaria y Capital social. Contribuciones al desarrollo local*. Argentina: Paidós, 2003. 144 p.
- Carpio, J; Novacovsky, I. *De igual a igual. El desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales*. México: Fondo de Cultura Económico. Siempre. Flasco. 1999. 402 p.
- CEPAL. 76 (2002: abr): 7-24 p.
- Clarín - Plaza Pública. “Sin excusas para no ayudar” [en línea]. *Clarín.com*. 3 noviembre de 2006. [http://weblogs.clarin.com/plaza-publica/archives/2006/11/sin\\_excusas\\_para\\_no\\_ayudar\\_1.html](http://weblogs.clarin.com/plaza-publica/archives/2006/11/sin_excusas_para_no_ayudar_1.html) [Consulta: 17 noviembre 2008].

Cytrynblum, A. *Periodismo Social una nueva disciplina*. Argentina: La Crujia., 2004. 165 p.

Dabas, E.; Najmanovich, D. *Redes. El lenguaje de los vínculos*. Buenos Aires: Paidós, 1995. 456 p.

Dabas E.; Perrone N. *Redes en salud* [en línea]. FUNCER. Noviembre de 1999. [http://www.iin.oea.org/Cursos\\_a\\_distancia/explotacion\\_sexual/Lectura19.Red.pdf](http://www.iin.oea.org/Cursos_a_distancia/explotacion_sexual/Lectura19.Red.pdf) [Consulta: 22 noviembre 2008].

De Piero, S. *Organizaciones de la sociedad civil*. Argentina: Paidós, 2005. 275 p.

Elster, J. Teoría de la acción racional. En su: *Tuercas y Tornillos*. España: Gedisa, 1998, 184 p.

\_\_\_\_\_. *Tuercas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa, 2003. 178 p.

Feijoo, M C. *Nuevo país, nueva pobreza*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2003. 155 p.

Fernández Gago, R. *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Thomson, 2005. 225 p.

Fitoussi, J; Rosanvallon, P. *Nueva era de las desigualdades*. Buenos Aires: Manantial, 1997. 240 p.

Flores, Carlos F. *Inventando la Empresa del Siglo XXI*. Chile: Hachete, 1989.

Forni, P. *La dimensión organizacional del tercer sector. El caso de las redes*. Argentina: FLACSO, 2001.

Forni, P; Siles, M.; Barreiro, L. ¿Qué es el capital social y cómo analizarlo en contextos de exclusión social y pobreza? Estudios de casos en Buenos Aires, Argentina. Julian Samora Research Institute. *Research Report 35* (2004): 1-16 Michigan State

[en línea]. <http://www.jsri.msu.edu/RandS/research/irrr/rr35abs.html> [Consulta: 22 noviembre 2008]. Ver

Fundación WACHAY. *La Responsabilidad Social Empresaria en la Prensa Argentina: un análisis de la Cobertura Periodística sobre la RSE, 2005-2006*.

Fuertes, F; Goyburu, M.; Kosacoff, B. *La Responsabilidad Social Empresaria: ¿sólo un discurso?* Argentina. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. *Revista de Trabajo Nueva Época*, 1(2005): 149-159 p. [en línea]. <http://www.trabajo.gov.ar/files/revista1.pdf> [Consulta: 18 noviembre 2008].

García Canelini, N. *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Buenos Aires: Paidós, 2008. 349 p.

García Delgado, D. *Estado-nación y la crisis del modelo. El estrecho sendero*. Argentina: Norma, 2003. 279 p.

Garretón, M. “La transformación de la acción colectiva en América Latina” [en línea]. *CEPAL*. Abril 2002 n° 76. 7-24 p. <http://www.cepal.cl/publicaciones/> [Consulta: 17 noviembre 2008].

González Bombal, I. (comp.) *Respuestas de la sociedad civil a la emergencia social*. Buenos Aires: CEDES, 2003. 119 p.

Kliksberg, B. Las Perspectivas de la gerencia empresarial en los años noventa. *Pensamiento Iberoamericano: revista de economía política*, 19 (1991): 141-163

Klein, N. *No logo: El poder de las marcas*. Buenos Aires: Paidós, 2001. 544 p.

Kotler, P. y Roberto, E. *Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1989. 468 p.

La Nación. *Organizar la ayuda para que sea útil*. Buenos Aires: 19 febrero de 2006.

Morgan, G. *Imágenes de la organización*. México: AlfaOmega, 1991. 408 p.

Nogueira, M. “La sociedad civil como campo de luchas, como recurso gerencial y como espacio ético” [en línea]. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. 25(2003) <http://www.clad.org.ve/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/025-febrero-2003/0045301> [Consulta: 25 noviembre 2008].

Paladino, M. *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Argentina: Ariel Sociedad Económica. 2004. 357 p.

Paladino, M.; Milberg, A.; Sánchez Irondo, F. *Emprendedores sociales y empresarios responsables*. Buenos Aires: Temas. 2006. 191 p.

Pontificia Universidad Católica Argentina (UCA). *Informe sobre la Deuda Social*. [en línea]. 15 de abril de 2007, año VI, n° 94. Publicación quincenal. <http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo33/files/094.pdf> [Consulta: 17 noviembre 2008].

Portes, A. Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna. En: Carpio, J.; Novacovsky, I. (comp.) *De igual a igual. El desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económico. Siempre. FLACSO, 1999. 402 p.

Ramonet, I. *Pensamiento único vs. Pensamiento crítico*. Madrid: Temas de debate, 1998. 278 p.

Ritter, M. *Responsabilidad social, ética y managment* [en línea]. [s.l.] [s.n.] 2001. [http://www.ritterandpartners.com.ar/es/documentos/Responsabilidad\\_social\\_tica\\_y\\_management.pdf](http://www.ritterandpartners.com.ar/es/documentos/Responsabilidad_social_tica_y_management.pdf) [Consulta: 22 noviembre 2008].

Roitter, M. *La razón social de las empresas*. Buenos Aires: CEDES, 1996.

\_\_\_\_\_. *Descubriendo el Sector sin fines de Lucro en Argentina*. Documento de Trabajo. Buenos Aires: Johns Hopkins University - Centro de Estudios de Estado y Sociedad, Área Sociedad Civil y Desarrollo Social (CEDES), 1999.

Sánchez, C. “La publicidad como espejo de los valores de la empresa” [en línea]. IARSE. <http://www.iarse.org/site/modules.php?name=News&file=article&sid=515> [Consulta: 22 octubre 2008].

Schvarstein, L. *La inteligencia social de las organizaciones*. Argentina: Paidós, 2004. 272 p.

\_\_\_\_\_. *Diseño de organizaciones. Tensiones y Paradojas*. Buenos Aires: Paidós, 1998. 424 p.

Sturzenegger, A; Flores Vidal, M; Sturzenegger, G. *Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina* [en línea]. Argentina: Foro Ecuménico Social, 2003. <http://www.foroecumenico.com.ar/i/DocumentorSE.pdf> [Consulta: 16 de septiembre de 2008]

Thompson, A El tercer Sector y el desarrollo social. En: VV.AA. *Mucho, poquito y nada*. Buenos Aires: Siglo XXI-UNICEF, 1995. 227 p.

\_\_\_\_\_. *Público y Privado*. Argentina: Losada, 1995.

Vanney, A. “Responsabilidad social corporativa y publicidad” [en línea]. *Catholic.net* <http://es.catholic.net/comunicadorescatolicos/580/1322/articulo.php?id=24069> [Consulta: 22 octubre 2008].

Villafañe J. *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámides, 2004.

\_\_\_\_\_. La reputación corporativa como expresión de una nueva racionalidad empresaria. Ponencia de la I Jornadas Iberoamericanas de Asociatividad: “Las últimas tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria” organizada por la Fundación MAPFRE. Buenos Aires, 21-23 de agosto, 2007.

\_\_\_\_\_. *La Empresa Responsable* [en línea]. Campus Red. <http://www.campusred.net/telos/editorial.asp> [Consulta: 8 de agosto de 2007]

Weil, P. *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós, 1992. 240 p.

### Sitios Web Consultados:

Comisión de las comunidades europeas. Bruselas, 18.7.2001 COM(2001) 366 final. “Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresa” [en línea]. [http://eur-x.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://eur-x.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf) [Consulta: 18 noviembre 2008].

Blog NoticiasRSE. “Rechazo mayoritario a una legislación coercitiva de la RSE” [en línea]. *Revista Sinergia*, boletín nº 112, 28 de agosto de 2007. [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=noticia\\_detalle&id\\_noticia=368](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=noticia_detalle&id_noticia=368) [Consulta: 17 noviembre 2008].

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE). [En línea]. <http://www.iarse.org.ar> [Consulta: 21 de julio de 2007]

Clarín - Centro de Estudios de Opinión Pública (CEOP). Ranking de Prestigio Empresario [en línea]. Noviembre 2007. <http://www.ieco.clarin.com/2007/11/26/2007.pdf> [Consulta: 8 de agosto de 2007]

Naciones Unidas. Pacto Global. Red Argentina. [en línea].  
<http://www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=15> [Consulta: 22 octubre 2008].

Balance de Responsabilidad Social y Ambiental (BRSA). Ley CABA N° 2594 / 2007 [en línea]. Publicado en el B.O. CABA N° 2859 el 28 de enero de 2008.  
[http://www.ciudadyderechos.org.ar/derechosbasicos\\_1.php?id=3&id2=123&id3=2079](http://www.ciudadyderechos.org.ar/derechosbasicos_1.php?id=3&id2=123&id3=2079)  
[Consulta: 18 noviembre 2008].

Gas Natural BAN - Informe de Responsabilidad Corporativa 2006. [En línea].  
<http://portal.gasnatural.com/servlet/ContentServer?gnpage=1-30-2&centralassetname=1-30-3-1-5-3> [Consulta: septiembre de 2008].

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (INTA) Documento de Dirección Nacional de INTA. [En línea]. [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar) [Consulta: 30 de septiembre de 2007]

Encuesta La Responsabilidad Social Empresaria en la Prensa Argentina: un análisis de la Cobertura Periodística sobre la RSE, 2005-2006. [En línea]  
[http://www.iarse.org/new\\_site/site/](http://www.iarse.org/new_site/site/) [Consulta: 30 de septiembre de 2007]

Estudio de Opinión: La RSE en Argentina (2002) Decisión Consultores. Reiss Lorena; Veljonovich, Rabel; Monrroy, Rodrigo; Fio Damián.  
<http://www.alianzas.org/archivos/documentos/estudiodecision.pdf>.

Dirección Provincial de Comercio de la Provincia de Buenos Aires.  
<http://www.consumocuidado.gba.gov.ar/noticias.php> [Consulta: abril de 2008]

Sitio oficial de Movistar. <http://www.movistar.com.ar/> [Consulta: 18 octubre de 2008]

Personal. Campaña “Conciencia Celular.”  
<http://www.dotpod.com.ar/2007/03/13/valeria-mazza-y-julio-bocca-campana-publicitaria-personal/>

Sitio oficial de ComunicarSE [www.comunicarse.com.ar/](http://www.comunicarse.com.ar/)  
O bien, <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/noticias-07/0340.html>  
[Consulta: agosto de 2008]

Sitio web de ComunicaRSE. <http://www.comunicarseweb.com.ar/>

## ANEXO

### Referencias:

- (cita 2 – p. 8) Estudios exploratorios por Carlos Sabino.
- (cita 35 – p. 30) Pacto Global.
- (cita 61 – p. 47) Ranking de Prestigio Empresario. Clarín - Centro de Estudios de Opinión Pública (CEOP).
- (cita 63 – p. 48) Personal. Campaña “Conciencia Celular.”
- (cita 66 – p. 51) Movistar. Campaña “Gerardo.”
- (cita 67 – p. 54) Quilmes. Campaña “Si tomaste, no manejes.”
- (cita 68 – p. 55) Defensa al Consumidor .Provincia de Buenos Aires.
- (cita 75 – p. 58) Encuesta de RSE (2005) - Consultora TNS-Gallup y la Universidad de San Andrés.
- (cita 76 – p. 58) Encuesta de RSE (2005) - IARSE. Responsables: Berger, Reficco, Hermelo.
- (cita 79 – p. 59) Estudio: La RSE en Argentina (2002) - Grupo Decisión Consultores. Responsables: Reiss, Veljonovich, Monrroy, Fio.
- (cita 80 – p. 60) Estudio de opinión pública sobre RSE. Grupo Comunicarse - NEDER
- (cita 81 – p. 61) Encuesta: La Responsabilidad Social Empresaria en la Prensa Argentina: un análisis de la Cobertura Periodística sobre la RSE, 2005-2006.- Fundación Wachay.
- (cita 83 – p.62) Gráficos de la encuesta: La Responsabilidad Social Empresaria en la Prensa Argentina: un análisis de la Cobertura Periodística sobre la RSE, 2005-2006.
- (cita 94 – p. 77) Documento Nacional del INTA.
- (cita 95 – p. 78) Programa ProHuerta.

**Fuentes Primarias:**

(cita 97 – p. 80) Declaraciones de Leonardo Hernández de Fundación Global.

(cita 101 – p. 85) Desgrabación Cinta N° 1 Entrevistado: Gonzalo Pares.

(cita 105 – p. 89) Desgrabación Cinta N° 1 Entrevistada: Patricia Sclocco.