

# TRABAJO FINAL DE POSGRADO



## La Responsabilidad Social como Estrategia Empresarial



**Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)**

**ICOMI**

**MASTER EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

Director: Adolfo Vázquez

En trámite de presentación para su acreditación ante la CONEAU

**Título:**

**La Responsabilidad Social como estrategia  
empresarial**

**Autora:**

Julieta Padín, Lic. en Comunicación Social.

**Grado al que se postula:**

Magister en Comunicación Institucional

**Carrera:**

Master en Comunicación Institucional

**Fecha:**

2001/2002

## **Dedicatoria**

A mi Familia.

## **Agradecimientos**

A mi tutor Silvio José Schlosser quien  
me orientó en la investigación,  
tuvo a cargo la coordinación, asesoramiento y  
corrección general del Trabajo Final.

Por su apoyo y constante incentivo, gracias.

Al Profesor Carlos Castro quien me acercó material.

Al Sr. Fernando Esnaola,  
Director del Grupo de Fundaciones,  
por sus detalles en la información.

A todos los miembros claves de las empresas,  
especialistas  
en el tema, académicos  
que me brindaron información.

La responsabilidad social empresarial - o en otros términos, la relación de la empresa con la sociedad- es uno de los temas candentes de fin de siglo. Habiendo avanzado sobre la economía y el medio ambiente de todo el mundo, no es posible pensar en un cambio social a favor del desarrollo humano si no se

tiene en cuenta la potencialidad existente en el campo de las empresas para aportar a este cambio.

**Andrés A. Thompson**  
**Director de Programas para América Latina y el Caribe**  
**Fundación W.K. Kellogg**

<sup>1</sup> Extracto de una conferencia global de la organización Business for Social Responsibility (BSR), auspiciada por la Fundación W.K. Kellogg, noviembre 1998, Boston, Estados Unidos

---

# INDICE

<b>ANTECEDENTES PERSONALES DE LA AUTORA.....</b>	<b>Ps.7</b>
<b>PRÓLOGO.....</b>	<b>Ps.8 -11.</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>Ps. 12-15.</b>
<b>OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL.....</b>	<b>Ps.16.</b>
Título del Trabajo	
Objetivo General	
Objetivos Específicos	
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>Ps. 17- 19.</b>
<b>CAPÍTULO 1: EMPRESA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....</b>	<b>Ps. 20-26.</b>
1. Conceptos acerca de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)	
2. Elementos constituyentes de la RSE.	
3. Empresa y Sociedad	
3.1. Nuevas Tendencias: Ciudadanía Empresaria	
<b>CAPÍTULO 2: EL ROL DEL TERCER SECTOR EN LA ARGENTINA.....</b>	<b>Ps.27-33.</b>
1. Historia y Características del Sector Social en Argentina	
2. Fundaciones Empresarias	
2.1. Tipos de Fundaciones	
<b>CAPÍTULO 3: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN ARGENTINA REVISIÓN DE LA LITERATURA.....</b>	<b>Ps 34-39.</b>
1. Estudios sobre la RSE en Argentina	
<b>CAPÍTULO 4: MODALIDADES DE ACCIÓN Y PROGRAMAS DE RSE.....</b>	<b>Ps. 40-53.</b>
1. Definiciones de las distintas modalidades o programas de acción	
2. Dimensiones de la Responsabilidad Social	
<b>CAPÍTULO 5: GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES INSTITUCIONALES EN EL CAMPO DE LA RSE.....</b>	<b>Ps.54-62.</b>
1. Vinculación de los programas de acción con las Estrategias de Comunicación.	
2. Factores Motivacionales.	
3. Construcción de una Imagen Positiva	

4. Opinión Pública sobre la RSE.	
5. Los Medios de Comunicación	
6. El Balance Social: Herramienta de Gestión	
<b>CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS CASOS.</b> .....	<b>Ps.63-116.</b>
<b>CONCLUSIONES Y PROPUESTAS</b> .....	<b>Ps. 117-122.</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>Ps. 123-128.</b>
<b>ANEXOS:</b>	
<b>Modelo de Cuestionario (Fundaciones Empresarias).</b>	
<b>Modelo de Cuestionario (Empresas)</b>	
<b>Lista de Entrevistados</b>	
<b>Entrevistas</b>	
<b>Página Web de Empresas y Fundaciones Empresarias</b>	
<b>Sitios Web de Interés</b>	
<b>Lista de Trabajos de Investigación</b>	
<b>Medios de Comunicación (medios gráficos y revistas especializadas)</b>	
<b>Glosario de Términos Sociales</b>	

# **ANTECEDENTES PERSONALES DE LA** **AUTORA**

**Julieta Padín**

Licenciada en Comunicación Social con orientación en Planificación Institucional y Comunitaria egresada de la Universidad Nacional de La Plata.

Trabaja actualmente para de la agencia brasileña de publicidad, comunicación institucional y marketing político *Newtrade*.

Ha participado como Profesora Invitada en la Cátedra de "Comunicación en Organizaciones de Bien Público de la Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales; y en la Cátedra de "Publicidad Institucional" de la Licenciatura en Publicidad de la Universidad de Belgrano.

Se ha desempeñado en el cargo de Asistente de Cuentas para la Consultora Nueva Comunicación, consultora especializada en Comunicación y Relaciones Públicas. Ha trabajado para el Diario La Prensa, como redactora en la Sección Economía.

## PRÓLOGO

**A**ctualmente, las empresas se encuentran inmersas en un mercado aún más complejo. De la exigencia de generar riqueza, se le agrega el deber de asumir un papel comprometido con las necesidades de la comunidad, con los problemas del país donde se desempeñan.

Hoy está fuera de discusión la idea de que una empresa sana y una sociedad enferma no son compatibles. Las empresas sanas necesitan una sociedad sana, y por ende la salud de la sociedad es un pre-requisito de la empresa exitosa y dinámica, para asegurar el crecimiento y la rentabilidad a mediano y largo plazo; las compañías también están obligadas a asegurar el mantenimiento de la estabilidad social.

Pero como en toda relación de mutua influencia, la calidad de nuestra sociedad, dependerá también, entre muchos otros factores, de la calidad de las empresas e instituciones, y de las relaciones que entre ellas establezcan.

Así como afirman, los empresarios Francisco de Narvaez y Diego Dillenberger, "lo que se trata es que las empresas argentinas asuman en este momento un papel histórico en el sentido de mirar sus tareas sociales con responsabilidad para generar cambios concretos en la vida del ciudadano común, ya que la empresa además de ser una célula económica es una célula social, está formada por personas y para personas".<sup>2</sup>

Si la empresa influye en la sociedad, y la sociedad ejerce influencia en el desarrollo de la empresa; esta misma, desde su accionar mismo, puede trabajar para construir una sociedad mejor, y dicho concepto nos conduce a la tan mencionada Responsabilidad Social Corporativa -RSC- que es el tema a tratar en la presente tesis.

Evidentemente el panorama planteado involucra y revalida la importancia estratégica de las Comunicaciones Institucionales y del papel que debe jugar sus profesionales en la empresa. Los mercados saturados de

---

<sup>2</sup> Revista Imagen, Edición Especial: "Responsabilidad Corporativa", N° 57, Año: 2001, págs. 5 y 6.

productos y servicios homogéneos, acentúan el imperativo para las empresas de centrar su diferenciación en dos elementos: su gente y su imagen corporativa, a través de sus estrategias de comunicación e imagen.

Sin duda las acciones relacionadas con una causa de interés general pueden beneficiar a la organización en términos de imagen, pero aún si la empresa por razones económicas o de otra índole no pudiera realizar inversión social o filantropía, puede y debe ejercer su responsabilidad social en todos los planos de su actividad: en la manera de conducir su negocio, en la relación que establece con cada uno de sus públicos de interés y en su proceso productivo mismo.

En Argentina la temática de la Responsabilidad Social Corporativa es tratada como una "cuestión cosmética" de la imagen corporativa por parte de las empresas, y la mayor parte de la información que se puede encontrar en los medios plantea la cuestión en este sentido.<sup>3</sup>

Son varias las corrientes de opinión sobre la responsabilidad social corporativa, y por lo tanto, su concepto es actualmente discutido. En la mayoría de las discusiones, como expresa Peter Drucker, "la empresa es considerada como el hombre rico que debería, al menos por el bien de su alma, dar limosna a los menos afortunados".<sup>4</sup>

Pero el nuevo escenario plantea a las empresas otros modos de abordar esta cuestión, que no tienen que ver con la caridad, sino con una filosofía de actuación que atraviesa toda la organización, estableciendo relaciones beneficiosas con cada uno de los públicos de la empresa, incluida la sociedad.

La Responsabilidad Social Corporativa involucra todos los aspectos y todos los actores con los que la empresa se relaciona, desde el accionista hasta la comunidad o sociedad, pasando por los empleados y sus familiares, los proveedores, los clientes, el producto o servicio, el medio ambiente; en definitiva, atraviesa la manera en que una empresa es concebida por sus fundadores y máximos directivos.

En nuestro país comienza a darse un movimiento bastante notorio de las Organizaciones sin Fines de Lucro u Organizaciones no Gubernamentales

---

<sup>3</sup> Carlos Raúl Castro, Jornadas de Relaciones Públicas de la Universidad de Palermo, 1999.

<sup>4</sup> "Harvard Business Review," 1989.

(ONGS). Han iniciado un camino para sensibilizar a través de los medios al empresariado y a la opinión pública, mostrando los beneficios que reportan para las empresas el estar involucradas con la comunidad, y en muchos casos la idea de que deben hacerlo en propio beneficio.

Como sucede con la mayoría de los temas, los países más desarrollados son los que están más avanzados en esta temática, porque cuentan con un caudal importante de material bibliográfico y datos de encuestas realizadas al público en general; poseen organizaciones empresariales, como por ejemplo, Business for Social Responsibility, que nuclea a las empresas que han incorporado la responsabilidad social como filosofía de actuación, y realizan distintas acciones para difundir y concientizar sobre este tema.

En cambio en la Argentina, se vislumbra bastante confusión y desconocimiento en la opinión pública, en el empresariado mismo, y en los medios de comunicación acerca del concepto de la responsabilidad social corporativa.

Pareciera que en el imaginario colectivo las empresas tienen responsabilidades por un lado, y responsabilidades sociales por otro. En el primer grupo estarían, por ejemplo, proveer de trabajo, cuidar la salud y la seguridad de los trabajadores, pagar impuestos, capacitar al personal, y en el segundo grupo, estarían las relaciones con la comunidad, la solución de problemas sociales y el cuidado del medio ambiente principalmente.

Por lo tanto, este trabajo tiene como objetivo el de proponer una aproximación al concepto de Responsabilidad Social en el mundo de las empresas y a la aplicación de dicha temática en las estrategias de negocios de las empresas.

Pese a las diversas tendencias con respecto a la responsabilidad social de las empresas, hoy se plantea un nuevo escenario, donde las empresas deben de adoptar una actitud o conducta "proactiva" en el plano social y modificar sus prácticas tradicionales. Esta tendencia conlleva a relacionar el concepto de responsabilidad social con el concepto de gestión de las esperas societales (issues management).<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Traducido del inglés este concepto puede ser interpretado como la gestión de temas o asuntos claves. El término fue introducido, a fines de la década de 1960, por el norteamericano Howard Chase, editor de un

El Issues Management consiste en anticipar los temas políticos, sociales y económicos que pueden afectar a las empresas o representar nuevas oportunidades de negocios.

Considero que la problemática escogida se debe plantear como "temas estratégicos" dentro de una compañía, porque la Responsabilidad Social debe ser vista desde las empresas como un objetivo posible, inherente a su misma razón de ser, acorde a la política estratégica global de la compañía.

Por lo tanto, este trabajo no pretende acabar el tema, sino plantear las dificultades vigentes y algunas posibles soluciones.

**Julieta Padín**

---

Newsletter llamado " Corporate Public Issues" y quien a mediados de los años 70 desarrolló las primeras ideas para aplicar los Issues Management en las empresas.

## INTRODUCCIÓN

**E**l cambio estructural producido en la Argentina trajo nuevos roles para el Estado, la sociedad y la empresa. El Estado dejó de cubrir las funciones sociales y como consecuencia, gran parte de la sociedad quedó desprotegida e insatisfecha en las necesidades básicas, acentuadas por los problemas económicos. Frente a esta situación, recaen sobre las empresas muchas expectativas de la sociedad que son vistas como únicos agentes económicos con solvencia que pueden cumplir con algunas de sus demandas.

Las transformaciones del Estado y el contexto en general han influido sobre las empresas para que asuman su responsabilidad social. De este modo, como nuevos actores sociales se les manifiesta la necesidad de redefinir su función y reformular sus políticas tanto internas como externas.

La filantropía empresarial, la inversión social y la responsabilidad social corporativa son las nuevas concepciones desde las cuales las empresas están encarando su acción social. Algunas organizaciones canalizan sus acciones con la comunidad a través de sus fundaciones, otras en cambio la gestionan a través de una gerencia especial de Relaciones con la Comunidad o bien directamente del área de Relaciones Institucionales.

En la actualidad las empresas se ven obligadas a diferenciarse para poder competir. Dentro de este contexto, surgen nuevos desafíos donde se valoriza la responsabilidad social de la empresa por sus influencias positivas en el mercado; es por eso que el cliente asume un rol de fuerte protagonismo. A su vez, la comunidad comienza a tener mayor influencia en las decisiones de las empresas, ya que es en ésta donde se conforma la opinión pública.

Las acciones de responsabilidad social fomentan el crecimiento de una faceta humanística en la empresa, que permite ser interpretada por los públicos como una organización que no sólo funciona para cubrir sus intereses comerciales, sino que también asume una responsabilidad social.

Estas percepciones colaboran en la conformación de una imagen sólida, ya que los públicos juzgan correctamente a las empresas que se presentan

competentes y que se preocupan por el bienestar e intereses tanto de sus clientes reales como potenciales.

Por esta razón, este trabajo de investigación se va a centrar especialmente en analizar cómo actualmente las empresas y las fundaciones empresarias, (especialmente aquellas que están estrechamente vinculadas a una empresa que las patrocina, o "empresa madre") canalizan sus acciones sociales en el campo de la responsabilidad social.

La idea principal de esta tesis se instala en reconocer a la responsabilidad social empresaria como "estrategia corporativa", que requiere de un planteamiento integral para el manejo de cualquier empresa y que no debe ser desarticulada de la dinámica interna de la empresa y su entorno. Además, en valorar dicha estrategia como una herramienta de comunicación que puede transmitir los valores de la cultura organizacional y mejorar las relaciones con la comunidad impulsando un posicionamiento distintivo en el mercado y una imagen corporativa positiva.

Con el desarrollo de este trabajo intento comprender el valor de los aspectos humanísticos de las empresas, que podrían colaborar con el desarrollo de la comunidad, aumentando el consenso público, sin necesidad de descuidar sus intereses comerciales.

Pretendo documentar de manera sistemática el estado actual de la práctica de la responsabilidad social en el sector empresarial argentino, sus relaciones con las fundaciones y organizaciones del Tercer Sector y conocer las tendencias positivas y negativas del mismo sobre aspectos tales como:

- El significado de la Responsabilidad Social para los empresarios.
- Las motivaciones por las cuales se hacen aportes de carácter filantrópico o de otra índole a la comunidad.
- Las áreas y formas de contribución en términos de cobertura y/o interés.
- El análisis del proceso de toma de decisiones sobre este tema en el interior de las empresas, especialmente sobre quiénes toman las decisiones, su nivel jerárquico y número de personas involucradas.
- El futuro de la responsabilidad social empresaria en el país, qué interés existe en mantener y fortalecer actividades de responsabilidad social.

- Desafíos sobre la problemática.
- El conocimiento general de los empresarios sobre la experiencia, los programas y planes existentes en Argentina en materia de prácticas filantrópicas, programas de inversión social sustentados en el tiempo, programas enfocados a marketing relacionado a una causa social o marketing filantrópico.
- Falencias actuales con respecto al concepto y la aplicabilidad de Responsabilidad Social Empresaria.

De esta manera, deseo que este proyecto de investigación sea un aporte más de información acerca del modo en cómo actualmente las empresas, por un lado, y fundaciones corporativas o empresarias, por el otro, trabajan cada una con su perfil y estrategia definida, para optimizar sus recursos, hacer el bien profesionalmente y cumplir con la demanda comunitaria.

Con esta tesis intento investigar una temática poco estudiada en la Argentina, ya que este fenómeno de la responsabilidad social de las empresas se presenta como una concepción nueva en la mentalidad y accionar de los empresarios.

Este trabajo final consta de siete capítulos en los cuales se desarrollan los siguientes temas:

El capítulo 1 analiza la evolución histórica y el significado de dicho concepto y de otros términos que se utilizan en relación a las responsabilidades de la empresa con la sociedad. Además, hace alusión a la relación entre la empresa y la sociedad. Este primer paso es necesario para dar la base teórica sobre la cual se fundamentará el informe.

El capítulo 2 se aborda la historia del Tercer Sector en el país. Dicho Sector es importante por la influencia que ha tenido en el bienestar social y en la relación de la empresa con la sociedad que, en muchos casos, se ha canalizado a través del Tercer Sector.

El capítulo 3, describe una síntesis de la literatura existente sobre la Responsabilidad Social Empresaria en el país. Incluye los estudios o trabajos de investigación que se realizaron sobre dicha temática.

El capítulo 4 presenta las diferentes formas en que la empresa encara sus acciones sociales, los programas o modalidades de acción, desde la filantropía

empresaria, a través de las fundaciones empresarias, inversión social, marketing relacionado a una causa, alianzas con ONGs, entre otras.

El capítulo 5 analiza la gestión de las Comunicaciones Institucionales en el campo de la Responsabilidad Social de la empresa. En el capítulo 6 se refiere al análisis de la investigación de campo de las empresas seleccionadas en la muestra, donde se analizan las acciones vinculadas a la Responsabilidad Social Empresaria. El último capítulo está destinado a las conclusiones obtenidas del estudio y las propuestas pertinentes

# **OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL**

## **Título del Trabajo:**

### **La Responsabilidad Social como estrategia empresarial**

## **Objetivo General:**

- Describir el comportamiento actual y las tendencias de la responsabilidad social de las principales empresas y fundaciones corporativas de la Argentina. Consolidar a la responsabilidad social como una estrategia empresarial, que repercuta positivamente en la imagen de empresa y en su reputación.

## **Objetivos específicos:**

- Indagar sobre el concepto de responsabilidad social en la cultura empresaria y sobre el rol de la empresa en la sociedad.
- Analizar la situación actual y las tendencias de la responsabilidad social de las empresas en la Argentina.
- Identificar las diferentes modalidades de acción de la responsabilidad social, y cuáles son las áreas de implementación que las empresas y las fundaciones empresarias más aplican.
- Conocer los beneficios o réditos que les genera a las empresas impulsar acciones con la comunidad.
- Indagar acerca de las diferentes vías de comunicación y difusión de las acciones de responsabilidad social por parte de las empresas.
- Analizar el papel que juegan las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina, denominadas Tercer Sector, y su relación o alianza con las empresas.

## METODOLOGÍA

**E**ste trabajo tiene como principal objetivo describir el comportamiento actual y las tendencias de la Responsabilidad Social de las principales empresas de la Argentina. La identificación se lleva a cabo bajo el carácter de un estudio exploratorio, de tipo descriptivo.

El trabajo exploratorio consta, básicamente, en intentar abrir caminos, en explorar realidades poco conocidas, sobre las que se registran pocos antecedentes, como explica Sabino “se propone alcanzar una visión general, aproximativa del tema en estudio, el tema escogido ha sido poco estudiado y no existe un conocimiento que permita formular hipótesis precisas o hacer una descripción sistemática, se trata de nuevos fenómenos que no se conocen exactamente o no se comprenden sobre la base de las teorías existentes, no hay amplia bibliografía o el tema es novedoso.”<sup>6</sup>

Además de la exploración, se utiliza un método de tipo descriptivo “porque se propone conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento; no se ocupan de verificar hipótesis sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.”<sup>7</sup>

El trabajo de investigación intenta abrir nuevos paradigmas, explorar situaciones no muy conocidas, sobre las que se registran pocos antecedentes; y de las cuales pueden resultar de gran interés para los miembros claves de las empresas y/o fundaciones, y para muchos teóricos y estudiosos de esta problemática

El proyecto se caracteriza por ser una investigación de campo y cualitativa, con una descripción contextualizada del fenómeno y una comprensión holística por medio del análisis sistemático de los datos. Dicho estudio se basa en el concepto que existen varios actores y sectores involucrados en el fenómeno de la Responsabilidad Social Empresarial y, por lo tanto, se pueden encontrar distintas perspectivas de una misma realidad. Al reunir estas

---

<sup>6</sup> SABINO, Carlos A. Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos. Argentina. Lumen/Humanitas (2da. edición ampliada) Abril 1998. Págs. 93, 94.

<sup>7</sup> Ibid

diferentes perspectivas se puede proporcionar una visión casi completa del fenómeno.

Es cualitativa porque no requiere del análisis de datos cuantificables, es decir, cuántas empresas argentinas trabajan en el campo de la responsabilidad social, sino que supone cómo y de qué forma las empresas gestionan sus acciones en el campo de la responsabilidad social.

Con este propósito fue necesario seleccionar una muestra de 10 empresas basada en una guía de 61 Empresas que mayor compromiso social tienen en la Argentina: Revista Apertura, 1999. Para obtener una muestra más representativa decidí tomar únicamente 10 empresas de mayor compromiso social. De las 10 empresas, seleccioné tres fundaciones empresarias y 7 empresas que si bien no poseen una fundación propia, realizan contribuciones con la comunidad

Las empresas se seleccionaron por criterio personal y por conveniencia, y se tomó como referencia, además de su compromiso con la comunidad, el nivel de conocimiento de sus programas y el grado de sustentabilidad en el tiempo de los mismos.

Al no ser posible investigar todas las empresas argentinas que impulsan programas vinculados a la responsabilidad social, la muestra no reúne las condiciones necesarias de aleatoriedad para ser representativa del universo de estudio. Por tal motivo no se calcula el error, ni se proyecta a la totalidad del universo, es decir los resultados son solamente aplicables a los elementos estudiados.

Uno de los componentes del diseño de la investigación fue la recolección de datos primarios, es decir "que provienen del trabajo de campo" <sup>8</sup> a través de entrevistas en profundidad a miembros claves de las empresas, de altos niveles jerárquicos, como directores, gerentes de áreas o departamentos de Relaciones Institucionales y Comunicaciones Corporativas, Relaciones Públicas, Asuntos Públicos, Relaciones con la Comunidad, dependiendo del caso particular de cada empresa (Ver material adjunto en el Anexo del Trabajo).

La recolección de los datos primarios se realizó siguiendo patrones establecidos en un cuestionario base (Ver material adjunto en el Anexo del Trabajo), según datos evaluativos basados en el juicio profesional y sobre la

base la bibliografía estudiada. Las preguntas de las entrevistas fueron abiertas , y personales, salvo dos que fueron mediante el correo electrónico.

Otro elemento fundamental del diseño del proyecto, fue la recolección de los datos secundarios, como la revisión de la bibliografía consultada, seguimiento del tema en los principales medios de comunicación, principalmente en los medios gráficos, revistas especializadas en temas socioeconómicos, management, relaciones públicas, comunicación, Tercer Sector. Además se consultaron trabajos de investigación, ensayos de diferentes autores argentinos (académicos, especialistas de gran trayectoria en el tema).

Una de las herramientas de comunicación con que se basó el trabajo fue el uso de Internet, como vehículo de información sobre la temática. También se consultaron los sitios Web de cada una de las empresas seleccionadas, las memorias y balances, las revistas de circulación interna, etc. (Ver material adjunto en el Anexo del Trabajo Final).

---

<sup>8</sup> Ibid, pág. 127

# Capítulo 1

## Empresa y Responsabilidad Social

En el presente capítulo se trata de analizar cómo la visión de las empresas y su relaciones con la comunidad ha cambiado con el correr de los tiempos, y cómo influye este nuevo fenómeno de la Responsabilidad Social en el comportamiento y actuación de las empresas.

### 1. Conceptos acerca de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

Desde su aparición a comienzos del siglo, la noción de responsabilidad social se ha transformado mucho. Sobre la evolución del mismo y de ciertas nociones relacionadas con este concepto, se han planteado diversas visiones de diferentes autores.

La RSE es el concepto central de los debates sobre el rol y la relación de la empresa con la sociedad. Esta tiene una base normativa o práctica (compromiso, conducta o comportamiento) y otra base descriptiva y de resultados (resultados, impactos, auditorías).

La Responsabilidad Social Empresaria puede ser entendida como un concepto que afecta a muchos otros, como Responsabilidad Empresaria Medioambiental, Filantropía, Relaciones Comunitarias, Inversión Social Corporativa, Ciudadanía Empresaria, Desarrollo Sostenible, Triple Bottom Line (responsabilidad social, ambiental y financiera), Desempeño Social, Sustentabilidad y Responsabilidad Social. El uso de cada uno de estos conceptos y modelos de empresa y sociedad depende de los países o culturas en que se los aplique.

Siempre ha existido un fuerte debate sobre la RSE. Entre los autores, que han profundizado en el origen de la concepción moderna de la Responsabilidad Social, se encuentra Bowen<sup>9</sup>. Dicho autor, sugiere la idea de la existencia de una especie de contrato entre la empresa y la sociedad, en cuyo seno evoluciona la empresa. Se trata de un contrato en el cual la sociedad permite a la empresa existir y prosperar, pero a cambio de esto le exige que asuma los costos sociales de sus prácticas o de su actividad de producción.

---

<sup>9</sup> Bowen, H.R., Responsibilities of the Businessman, Nueva York, Harper & Row Publishers, 1953.

Sin embargo, el concepto de Responsabilidad Social no ha gozado de la aprobación unánime por parte de los especialistas de esta problemática. Por una lado, estaban los reformistas, que planteaban que la responsabilidad social de la empresa permitía a la misma actuar de manera responsable y ganarse la confianza del público.

Por otro lado, se encontraban los conservadores, quienes estimaban que la única responsabilidad que tiene una empresa es obtener ganancias y que los mercados se harían cargo de sus responsabilidades sociales. Entre los representantes de la tendencia conservadora, se puede citar al economista, Milton Friedman<sup>10</sup>, Sheldon<sup>11</sup> y Levitt<sup>12</sup>.

El modelo stakeholder, también llamado "teoría del stakeholder", propuesto por Freeman<sup>13</sup> ha pasado a formar parte de una gran cantidad de literatura sobre empresa, sociedad y gestión estratégica.

Los stakeholders son "cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la empresa".<sup>14</sup> La teoría presenta a las empresas como un sistema relacionado con la sociedad, no de un modo abstracto, sino a través de grupos de stakeholders representativos en una relación de doble sentido. Los mismos pueden tener un impacto directo o indirecto en la empresa, de la misma manera en que ellos reciben la influencia de la empresa.

El sistema de stakeholders ha comenzado a ser utilizado para poder conocer ante quién es responsable la empresa. Existen una categorización de los mismos, por un lado, están los stakeholders primarios, que son aquellos sin cuya participación la empresa no puede sobrevivir, por ejemplo: accionistas, inversores, empleados, clientes, proveedores; los públicos, que está formado por los Gobiernos y las comunidades; y los secundarios, que lo constituyen los medios de comunicación y los grupos especiales de interés.

Una de las definiciones más conocida que se ha hecho de la responsabilidad social empresaria, la propuso el autor Carroll<sup>15</sup>, quién señaló que "La responsabilidad social de la empresa abarca cuatro componentes: las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas de la sociedad, en un momento determinado del tiempo".

---

<sup>10</sup> Friedman, M.,1970, Friedman Doctrine "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", The New York Times Magazine, págs.32-33 y 123-125.

<sup>11</sup> Cfr.,Sheldon, O., 1923, The philosophy of management, London: Sir Issac Pitman & Sons.

<sup>12</sup> Cfr., Levitt, T., 1958, "The dangers of Social Responsibility", Harvard Business Review, sept-oct.

<sup>13</sup> Cfr., Freeman, R. E., 1984, Strategic Management:: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman.

<sup>14</sup> Cfr., Freeman, R.E. and D.L. Reed, 1983, "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", California Management Review 25, N°. Spring.

<sup>15</sup> Carroll, A. B., 1979, "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", Academy of Management Review 4: 497-505.

La reacción Social Empresaria (Corporate Social Responsiveness) ha surgido como un concepto más orientado a la acción. Se refiere a la capacidad de una empresa para responder a las demandas de la sociedad, esto quiere decir que las empresas deben tener un comportamiento proactivo a las necesidades sociales.

Otro concepto ligado a al de Responsabilidad Social Empresaria es el de Desempeño Social de la Empresa o Corporate Social Performance, que ha sido definido por Wood <sup>16</sup> como una configuración organizacional de principios de responsabilidad social y procesos de respuesta social, así como también de políticas, programas y resultados observables, que se vinculan con las relaciones sociales de una empresa. Ha surgido predominantemente como una evaluación o valoración del comportamiento corporativo, desde una perspectiva externa.

Durante la década del noventa surgió el Corporate Citizenship o Ciudadanía Corporativa como un termino que comprendía varias prácticas que marcan el comportamiento responsable de las empresas. Se basa en los principios de la teoría del stakeholder y del contrato social. Propone un comportamiento proactivo e integralmente responsable de la empresa<sup>17</sup>.

El Desarrollo Sustentable es un concepto ampliamente aceptado en múltiples disciplinas, teorías y prácticas. Implica la idea de que la empresa tiene la responsabilidad de asegurar que sus actividades sean ecológicamente sostenibles. Esto ha originado la difusión del Desempeño Ambiental de la Empresa, que se focaliza en dirigir, monitorear y evaluar las actividades comerciales para asegurar que no tengan un efecto perjudicial en el medio ambiente, acorto o largo plazo.

A partir del análisis he intentado presentar una variedad de conceptos y modelos de Responsabilidad Social, término que prefiero utilizar, porque describe mejor el concepto bajo el cual intento basar este trabajo; y proporcionar de esta manera, sus definiciones y fundamentos teóricos.

## **2. Elementos constituyentes de la RSE**

Uno de los probables motivos por los cuales la noción de Responsabilidad Social Corporativa no goza de una precisa definición, es la relativa novedad del tema, tanto al nivel de experiencias empresariales como de la reflexión en la materia, a pesar de que aparece mencionada en innumerables trabajos y discursos públicos.

---

<sup>16</sup> Wood, D.J., 1991, "Corporate Social Performance Revisited", Academy of management Review 16, N°.4: 691-718.

<sup>17</sup> Logan, D.D.Roy and L. Regelbrugge, 1997, "Global Corporate Citizenship - Rationale and Strategies", Washington DC.

Dada la evolución histórica del concepto, cualquier definición debería hacer alusión al proceso de toma de decisiones ligada a valores éticos, cumplimiento de los requerimientos legales, y respeto por la gente, las comunidades y el medioambiente.

La Responsabilidad Social Corporativa sólo es posible como parte integrante de la misión, los objetivos, la estrategia, la cultura y el proceso de toma de decisiones cotidiano de una compañía<sup>18</sup>.

Es preciso agregar que puede dificultar la elaboración de una definición, el hecho que la Responsabilidad Social Corporativa aborda una multiplicidad de ámbitos: bienestar de los trabajadores, igualdad en los procesos de selección del personal, conflicto de intereses, propiedad intelectual, relaciones con la comunidad, etc.

A pesar de esto, se puede afirmar que la Responsabilidad Social Corporativa implica la existencia de los siguientes elementos:

### **1) La adopción de valores éticos**

La Responsabilidad Social Corporativa está vinculada, según señalan varios autores, a la creencia en valores éticos que guían la conducta empresarial de cada empresa y la relación que ella desarrolla con su entorno. Dichos valores son, a modo de ejemplo, los derechos humanos, el bien común, la solidaridad, la transparencia, la honestidad, entre otros.

La Responsabilidad Social debe implicar el desarrollo de iniciativas por parte de quienes pretenden asumir esta responsabilidad. Por ello, las empresas que sólo respetan las leyes y no presentan una solución dinámica a ciertos problemas de ética no pueden lograr una misión de responsabilidad social. En suma la responsabilidad social empresarial debe ser proactiva.

### **2) La decisión de asumir un rol con carácter social por parte de la empresa**

La conciencia de una Responsabilidad Social Corporativa parte del reconocimiento que la empresa no es solamente una institución que se dedica a vender productos o servicios para obtener ganancias, sino que dependiendo y nutriéndose de su entorno (interno como externo), ella influye necesariamente sobre este.

La empresa socialmente responsable es entonces aquella que se preocupa del bienestar de quienes trabajan en ella y que demuestra su solidaridad con su entorno.

---

<sup>18</sup> "Incorporating Corporate Social Responsibility in Your Business": A Framework and Guidelines, BSR, Marzo 1997

### **3) La Responsabilidad Social Corporativa implica la existencia de una política social que va más allá de acciones empresariales aisladas**

La Responsabilidad Social es una forma de asumir la dirección estratégica de la empresa. Constituye un planteamiento integral para el manejo organizacional. No es una acción esporádica, puntual o exclusivamente filantrópica, desarticulada de la dinámica interna de la empresa y su entorno.

### **3. Empresas y sociedad**

En los últimos años las empresas, y particularmente las de mayor tamaño, han comenzado a ampliar el horizonte de sus intereses - es decir de lo que está fuera y dentro de los intereses de la compañía-, tendiendo a incluir un amplio conjunto de temáticas e interlocutores anteriormente percibidos como ajenos al ámbito de sus preocupaciones.

Hoy se está planteando un nuevo fenómeno en cuanto a la relación existente entre empresas y sociedad. Se habla de un doble contrato, por el cual se sumaría al contrato económico un contrato implícito de tipo social. El primero asigna a la empresa el rol de producir bienes y servicios con la máxima eficiencia, generar empleos, invertir parte de sus excedentes y pagar sus impuestos para el sostenimiento de la sociedad; a cambio de todo lo cual obtiene un beneficio.

El segundo contrato, de orden social, supone colocar en paralelo el papel económico de los negocios- la creación de riqueza -, con otras funciones realizadas por la empresa en y para la sociedad.

Dicho lazo entre empresas y sociedad es entendido actualmente desde varias perspectivas: unas advierten que es la sociedad la que establece los sistemas de valores dentro de los que la empresa se desenvuelve y son las organizaciones de la sociedad civil las que impulsan a asumir nuevas incumbencias<sup>19</sup>; otras lo relacionan con los cambios tecnológicos y la consecuente crisis del empleo, que llevaría a las empresas a compensar los que antes emanaba del propio crecimiento de la producción<sup>20</sup>; y finalmente, otras lo apprehenden como un emergente de las nuevas necesidades comunicacionales que plantean las sociedades mediáticas<sup>21</sup> ).

---

<sup>19</sup> Cannon, Tom (1994) La Responsabilidad de la Empresa, Ed. Folio, Barcelona.

<sup>20</sup> Rifkin, Jeremy (1996) El Fin del Trabajo, Ed. Paidós -Estado y Sociedad, Buenos Aires.

<sup>21</sup> Bartoli, Annie (1992) Comunicación y Organización, Ed. Paidós, Buenos Aires.

Precisamente, Mario Roitter, señala que el tema comunicacional es una de las variables centrales de estos nuevos paradigmas organizacionales de las empresas.

"Los hitos comunicacionales de las empresas que parecen en principio estar dirigidos sólo hacia la búsqueda de una cierta imagen, van perfilando a partir de la acción con la comunidad otros objetivos: el perfilamiento de la idea de las empresas como ciudadanos responsables; la creciente presión de la sociedad civil y sus organizaciones; la extensión de la lógica empresaria al área de las relaciones institucionales; la generación de beneficios para los propios empleados y sus familias...".<sup>22</sup>

Todos estos factores empujan a la empresa a establecer un lazo diferente con su entorno sobre la base de nuevos códigos, es decir, a buscar una mirada más abarcativa de la que, hasta no hace mucho tiempo, requería el mercado al que se dirigían los productos o servicios de la firma.

La empresa ha comenzado a ser algo más que- y diferente de- un mero espacio de producción de bienes y servicios, para constituirse en el hogar mismo de la vida social<sup>23</sup>. En este proceso, la empresa se ha abierto y ha tendido a integrar dentro de su entorno, diversos intereses.

Una de las expresiones más importantes de esta transición se da en el plano comunicacional, integrando sinérgicamente los tradicionales aspectos claramente comerciales con otros que las sitúan en el lugar del "buen ciudadano" que asume responsabilidades sociales. Para ciertas compañías ser competitivo requiere hoy no sólo hacer bien las cosas sino además hacer el bien.

De este modo, las empresas se ven obligadas a sofisticar sus esfuerzos para posicionarse en los mercados, a tal fin, que han redefinido sus vínculos tanto hacia el interior, impulsando nuevos modelos de organización, como hacia el entorno, insertándose en redes que articulan relaciones con otras firmas e instituciones.

Estas nuevas concepciones organizativas y comunicacionales están destinadas a acrecentar la productividad - optimizando los procedimientos y estimulando el espíritu de cuerpo y la sensación de pertenencia de sus empleados- y a potenciar las ventas, apelando en forma pluridimensional a los consumidores.

### **3.1. Nuevas tendencias: Ciudadanía Empresaria**

---

<sup>22</sup> Roitter, Mario (1996) "La Razón Social de las Empresas. Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina". CEDES, pág. 3.

En los últimos años, la empresa, tradicionalmente encerrada en el silencio de la producción, ha tomado la palabra diciendo en nombre de qué produce, qué objetivo la guía, qué valores la animan<sup>24</sup>. Se presenta como realizadora de un proyecto y, en tanto tal, busca simultáneamente producir y comunicar mejor. La primera de estas acciones es llevada adelante en el mercado de productos, la segunda en el mercado de la comunicación.

Toda la actividad que desarrolla una empresa es portadora de la imagen institucional, ya que además de su dimensión económica (cada acción operativa obtiene y cuesta dinero) siempre genera una dimensión simbólica (envía mensajes a la sociedad).

Los objetivos económicos- comerciales no podrían conseguirse sin un adecuado manejo de esos objetivos simbólicos (ideológico- culturales). Los primeros están encaminados a maximizar utilidades, incrementar la participación en el mercado o mantener el liderazgo, y los segundos procuran maximizar el consenso social<sup>25</sup>.

Las empresas deben resaltar la identidad que las hace únicas, reconocidas y valoradas, y cada vez más está relacionado con esto la Responsabilidad Social Corporativa que asuman, su papel de "ciudadanas corporativas".

Como señala Mario Roitter, Director del Centro de Estudios Legales y Sociales (CEDES), " estamos ante un fenómeno nuevo, ya no se trata de que la empresa haga simplemente donaciones, sino que la empresa se comporte como ciudadana en sus relaciones con la comunidad, como una actividad integrada a su quehacer cotidiano".<sup>26</sup>

Los grandes grupos empresarios principalmente ya han comenzado a preocuparse por proyectar una imagen de empresa "socialmente responsable", dando a conocer los aportes que hacen a la comunidad y al cuidado del medio ambiente.

---

<sup>23</sup> Castel, Robert (1996) "El Advenimiento de un Individualismo Negativo", Revista La Ciudad Futura, Buenos Aires.

<sup>24</sup> Weil, Pascale (1992) La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión, Ed. Paidós, Barcelona.

<sup>25</sup> Wilensky, Alberto (1991) Política de Negocios en Mercados Competitivos, Ed. Tesis, Buenos Aires.

<sup>26</sup> Roitter, Mario (1999), "La Ciudadanía Empresaria", Revista Apertura, Edición Especial: Empresa & Comunidad.

## Capítulo 2

### El Rol del Tercer Sector en la Argentina

El presente capítulo tratará la evolución del Tercer Sector, a fin de dilucidar cómo ha influenciado en las empresas argentinas para que tomen mayor conciencia de sus responsabilidades. Esta evolución se inició con el concepto cristiano de caridad, pasando luego por el de filantropía, justicia social, solidaridad y actualmente está surgiendo el concepto de Responsabilidad Social Empresaria. Para tener una comprensión profunda de la situación de la Responsabilidad Social Empresaria, es necesario conocer la historia del Tercer Sector, que ha sido un importante factor de influencia en el tema.

#### 1. Historia y Características del Sector Social en Argentina

Los orígenes del Tercer Sector y de la filantropía en Argentina comienzan desde la época del virreinato español. En aquellos tiempos no existía ni el mercado ni el Estado, en el sentido moderno de estos términos; por lo tanto tampoco un Tercer Sector claramente conformado. Sin embargo, existía una fuerte influencia de la Iglesia Católica, quién se ocupó de los necesitados bajo el concepto de caridad.

Cuando la Argentina se convirtió en un Estado Independiente, la clase gobernante se encargó de los más necesitados y la palabra utilizada era filantropía. Durante el gobierno de Perón, un Estado de Bienestar hizo de los pobres parte de su política, reemplazando la idea de filantropía por el concepto de Justicia Social.

En la década del ochenta, las Organizaciones Civiles comenzaron a ocuparse de las necesidades sociales y la palabra utilizada era solidaridad. A lo largo de la década del noventa, la expresión que se utiliza es el de Responsabilidad Social Empresaria, y este se debe al incremento significativo de las organizaciones sin fines de lucro.<sup>27</sup> Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) del Banco Interamericano

---

<sup>27</sup> "Son instituciones no lucrativas - no porque sus servicios sean gratuitos- sino porque no distribuyen sus excedentes entre sus directores o miembros bajo la firma de ganancia", según Mario Roitter en "Estudio sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina" CEDES, 2000.

Desarrollo, existen 104.642 organizaciones sin fines de lucro en Argentina y sólo un 64,3 % de ellas tienen entidad legal.<sup>28</sup>

Este cúmulo de instituciones comienza a ser conceptualizado, desde diferentes ópticas, como un sector que, a pesar de su inmensa heterogeneidad, cuenta con características propias que lo diferencian de las empresas y el Estado. ( Ver Tipología de las Organizaciones sin fines de lucro en el Anexo del Trabajo).

En la Argentina, se las denomina de diversas maneras: entidades de bien público, organizaciones benéficas, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones sociales, organizaciones de la sociedad civil (OSC), organizaciones del Tercer Sector. En ocasiones, se las menciona haciendo referencia a su forma jurídica: asociaciones civiles, fundaciones.

Más allá de la denominación con que se la identifique, el presente trabajo sólo se limitará al análisis -dentro del campo de las entidades sin fines de lucro- de las fundaciones empresarias, vinculadas a una empresa que las patrocina

Durante los últimos años, la expresión Responsabilidad Social Empresaria se está difundiendo en los medios de comunicación y en el mundo del empresariado argentino, como es el caso del Grupo de Fundaciones, y en el mundo de las ONG, el caso del Foro del Sector Social. Ambas instituciones son iniciativas ejemplares de esta tendencia hacia una mayor coordinación, cooperación social y Responsabilidad Social Empresaria.

## **2. Fundaciones Empresarias**

Las Fundaciones empresarias son instituciones creadas y financiadas por una empresa con el propósito de realizar donaciones y desempeñar actividades filantrópicas, legalmente separadas de la empresa que le da origen.

En los Estados Unidos, la fundación como modalidad de organización para las empresas que realizan contribuciones a la comunidad es una práctica relativamente extendida - sobre todo a partir de la II Guerra Mundial, que es cuando se crean la mayor parte de las fundaciones corporativas -, aunque convive con la administración directa de programas de donaciones por parte de las empresas.

Las características específicas de estas fundaciones empresarias o corporativas serían las de mantener lazos muy cercanos con la empresa que les dio origen, la cual constituye, por lo general, su principal sostén económico y funcional. El staff y el consejo de administración

suelen estar conformados principalmente por directores y ejecutivos de la "empresa - madre".

Asimismo, existe una tendencia a que sus programas de acción comunitaria respondan a las estrategias de dicha empresa, y a las especificidades del sector en el que opera, como también hacia las áreas geográficas en las cuales se desempeña la compañía<sup>29</sup>. En América Latina también parecen coexistir las modalidades de organización directa y a través de una fundación, aunque con diferentes proporciones según los países.

Por lo general, los estudios realizados en Argentina acerca de las Fundaciones empresarias se limitan a analizar, los sectores y agentes involucrados, el origen de los fondos, las áreas de interés, el tipo de donaciones, los factores motivacionales, entre otros. A continuación, se detallan algunos de los trabajos más significativos.

En Argentina, de acuerdo a un trabajo efectuado por la autoras Luna y Serrano<sup>30</sup>, la fundación como modalidad organizativa de la acción empresarial sería un fenómeno no demasiado extendido en el mundo empresarial, aunque sería de gran importancia como las acciones destinadas a la comunidad por parte de las empresas.

Con respecto a las razones por las cuales las empresas deciden crear o no este tipo de organización, como la fundación, son muchas y varían según el grado de compromiso que tiene la empresa con la comunidad.

Muchos trabajos de investigación, como el de los autores mencionados anteriormente, señalan que algunos de los factores que impiden la creación de las fundaciones son los bajos presupuestos destinados a las actividades dirigidas a la comunidad; en el trabajo de Hajduk<sup>31</sup> se agrega la posibilidad de desarrollar acciones profesionalizadas dentro de un departamento de la misma empresa.

En cuanto a las razones que motivan a los empresarios a crear una fundación se debe a diferentes factores. Uno de ellos, es que ya no alcanza con apoyar actividades de promoción social, realizar donaciones de productos, o entregar dinero; ni tampoco parece suficiente el patrocinio de eventos y causas de instituciones de bien público.

---

<sup>28</sup> Ana Roberts, "La ley no ayuda", Revista Apertura, edición N°105, noviembre de 2001, págs. 78-79.

<sup>29</sup> Thompson, Andrés (1992) Sin Fines de Lucro, Separata Boletín Informativo Techint N°272, Buenos Aires, Oct.-Dic. Roitter, Mario M. (1995) El Mercado de la beneficencia, en Thompson, Andrés (compilador): Público y privado. Las organizaciones sin fines de lucro en Argentina, Ed. Losada- UNICEF, Buenos Aires.

<sup>30</sup> Luna, Elba; Serrano, Rodrigo (1994) "La Filantropía corporativa en Argentina. Un estudio preliminar", GADIS, Buenos Aires.

<sup>31</sup> Hajduk, Margo (1994) Financiación privada en las artes y la cultura: el rol de las empresas como nuevos mecenas, Ed. Del autor, Buenos Aires.

Por esto las empresas hoy prefieren tener su propia fundación, con un claro estatuto en donde manifiestan el fin de la nueva institución, la forma e inversión del patrimonio, y el modo en que estará organizada administrativamente<sup>32</sup>.

En su trabajo "La razón social de las Empresas", Mario Roitter señala que las empresas que deciden crear una fundación, lo hacen porque:

a) Consideran que es una modalidad organizativa que permite una mayor eficiencia y centralización de las actividades que la empresa ya venía realizando, como así también una mayor claridad en el aspecto contable-administrativo.

b) Responden a la iniciativa de una personalidad importante de la compañía- en general, el fundador -, quién posee "inquietudes sociales" o "vocación de ayudar".

c) Consideran que es un espacio alternativo a la propia empresa, donde los directivos o sus familiares pueden expresar sus inquietudes filantrópicas, culturales o artísticas.

Por su parte, Guillermo Canova, Director de la Asociación Civil de Estudios Superiores- Universidad Austral y responsable del Foro del Sector Social- opina que "algunas empresas crean fundaciones porque tienen un legítimo interés de ayudar a la sociedad y para compensar todo lo que de ella recibe".

Además señala que "habitualmente llevan el nombre de la empresa o de los dueños de la compañía, otras, en cambio, forman fundaciones y las utilizan, por ejemplo, para servir y ayudar a los empleados y a las comunidades donde éstos viven. Lo que no se considera correcto es utilizar a las fundaciones para obtener fines lucrativos."

En un trabajo publicado recientemente por la Universidad Austral y la Escuela de Dirección y Negocios (IAE), realizado por el Profesor Marcelo Paladino señala que el 43 % de las 355 empresas argentinas de mayor facturación contribuyen a la sociedad, el 15 % de las empresas argentinas tienen una fundación y el 33 % de las empresas y el 50 % de las fundaciones empresarias tienen empleados asignados a la Responsabilidad Social Empresaria.

Cabe destacar que gran parte de las empresas no vinculadas a una fundación gestionan sus actividades en el seno de la misma, a través de la gerencia de "Relaciones con la Comunidad", o bien directamente de "Relaciones Institucionales".

Esto permite inferir que efectivamente no es necesaria la existencia de una fundación para el desarrollo por parte de la empresa de actividades con mayor compromiso con la

comunidad. Es decir que, si bien el número de fundaciones es un indicador a tener en cuenta, existe una gran parte de las acciones hacia la comunidad que se realizan directamente a través de la compañía.

Una de las Instituciones que agrupa a las fundaciones empresarias y a las organizaciones no lucrativas de la Argentina es el Foro del Sector Social, que fue creada en 1996. El objetivo principal de la Institución es crear una conciencia del sector y hacer más eficientes las relaciones con el gobierno y el sector privado.

En el año 2002, el Foro congregó a más de las 3.000 ONG más importantes del país. A partir de esta iniciativa, el Tercer Sector tuvo una identidad propia y un ente representativo válido entre el Estado y el sector privado. Entre las actividades más importantes que desarrolló el Foro, fue la organización de campañas para promover el trabajo de voluntarios y el desarrollo de alianzas entre los sectores privado, público y el Tercer Sector.

En 1999 se formalizaron los vínculos con el sector de negocios, donde 43 empresarios suscribieron y firmaron los 10 principios sobre Responsabilidad Social Empresaria. A continuación se detallan los principios:

- 1) Los aspectos humanos, ambientales, económicos y sociales son fundamentales para crear una comunidad sostenible.
- 2) El Estado no puede satisfacer todas las necesidades sociales por sí solo. Es necesario que las empresas y organizaciones del Tercer Sector trabajen juntas.
- 3) Las empresas necesitan un escenario adecuado que mejorará la estabilidad social a corto y largo plazo. No pueden subsistir, si no ofrecen oportunidades de desarrollo personal a una amplia gama de habitantes.
- 4) La relación entre la empresa y la comunidad se retroalimenta: los negocios progresan en sociedades prósperas que reconocen su rol en la creación de riqueza, proporcionar empleo y capacitar al personal. Al mismo tiempo, la sociedad sólo puede satisfacer las demandas humanas, ambientales y sociales, si cuentan con los recursos materiales para hacerlo.
- 5) Los empresarios deben dedicarse y participar personalmente en actividades del Tercer Sector para lograr una colaboración efectiva.
- 6) Se necesita una nueva cultura: los empresarios debieran dedicar tiempo y esfuerzo al trabajo social, incorporándolo como parte de sus agendas personales.

---

<sup>32</sup> "Empresa & Comunidad", Revista Apertura, Edición Especial Sector Social, Octubre 1999, Buenos Aires

7) Mediante dicho compromiso, las empresas podrán cambiar a las comunidades y beneficiarse a través de una mayor confianza, colaboración y respeto de la comunidad en la que viven. Este valor intangible pasa a ser de suma importancia en momentos de crisis.

8) Las empresas tienen una gran capacidad para ayudar a las organizaciones del Tercer Sector, a través de asesoramiento y asistencia técnica o mediante apoyo en temas de gestión, comerciales, comunicaciones, logísticos y operativos, además del apoyo económico que pueden brindar.

9) Este cambio cultural implica una redefinición de la relación entre las empresas y el Tercer Sector, transformando así la relación donante-receptor por vínculos de asociación.

10) La creación de alianzas entre los sectores privado, público y el Tercer Sector permitirá la generación de estrategias innovadoras y un mejor uso de los recursos.

### 2.1. Tipos de Fundaciones

La creación de una fundación no es la única alternativa que tiene una empresa que quiere encarar acciones comunitarias o filantrópicas ni necesariamente ocupa todo el terreno de su responsabilidad social.

Hay diferentes tipos de fundaciones, las llamadas *fundaciones donantes* y las *operativas*. Las primeras sólo reciben pedidos de financiamiento, eligen entre ellos y entregan fondos. Las segundas ejecutan tareas, por ejemplo, abastecen escuelas pobres o operan un hogar de ancianos.

Las fundaciones donantes poseen menos personal y gastos administrativos que las operativas, pero esencialmente, tienen preocupaciones semejantes. Ambas necesitan claridad en la definición de su misión, en su personal especializado y en su conducción profesional.

Si bien es una práctica habitual en los Estados Unidos, es poco común en Argentina que la empresa que crea una fundación le ceda un patrimonio que le permita una vida independiente. Son muy pocos los casos de empresas argentinas que realizan este tipo de actividad en forma transparente.

Otra posibilidad es que la asamblea de accionistas o el Directorio de la empresa decidan cómo se alimentará la fundación que deciden crear. O también es el caso que la entidad nazca con un capital mínimo - del orden de los cinco o diez mil pesos- y que después "se gane la vida". Algunas optan por la venta de servicios- muchas veces para otras

fundaciones- otras a través de personalidades conocidas que facilitan los contactos y las donaciones.

Otra forma de analizar los diferentes perfiles de fundaciones es a través de su relación con la empresa que la crea. En nuestro país, a diferencia de los Estados Unidos, hay pocas fundaciones con patrimonio propio, y hay mucho menos fundaciones que sean independientes de la empresa - madre.

La mayoría son una herramienta de la conducción empresaria y poco las distingue de su Departamento de Relaciones Institucionales o de Acción Comunitaria.

## **Capítulo 3**

### **Responsabilidad Social Empresaria en Argentina**

#### **Revisión de la Literatura**

**E**n la última década varios autores, Universidades y organizaciones han estudiado sobre la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina, como en otros países de Latinoamérica, empleando diversas perspectivas y pautas de evaluación. Sin embargo, todas han llegado a la misma conclusión: el sector empresario de la Argentina continúa ampliando y mejorando su contribución al bienestar de la sociedad, según el incipiente paradigma de la responsabilidad social.

Andrés Thompson fue el primero en abordar el tema en su libro *Sin Fines de Lucro*,<sup>33</sup> que trató sobre la falta de estudios empíricos e inició el análisis de las donaciones empresarias en Argentina. Dicho autor asegura que una de las trabas fundamentales que han tenido las empresas para desarrollar estas actividades de financiamiento de programas o proyectos sociales, - además de la crónica inestabilidad económica y la inflación- ha sido su desconocimiento acerca de cómo encarar su aporte a la resolución de problemas sociales.

A partir de esto, los investigadores han utilizado diferentes herramientas, como encuestas, entrevistas e información pública contable para identificar el nivel de compromiso, cantidad y características de las donaciones empresarias realizadas, directamente o a través de sus respectivas fundaciones, principales actores y sectores, motivaciones y beneficios que conllevan ser socialmente responsable, alianzas establecidas, los obstáculos particulares en Argentina y la necesidad de formalizar e institucionalizar los proyectos sociales corporativos de un modo más comprometido, estratégico y global.

La siguiente revisión sintetiza los resultados clave de los trabajos más importantes publicados en Argentina hasta la fecha y el nivel de compromiso de las empresas en Responsabilidad Social.

#### **1. Estudios sobre la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina**

---

<sup>33</sup> Cfr. Thompson, Andrés, 1992, 1995, *Sin Fines de Lucro*, Separata Boletín N°272, Buenos Aires, oct-dic.

Al igual que en la mayor parte de los países de menor desarrollo, en Argentina se verifica una notable carencia de estadísticas e información básica sobre la Responsabilidad Social Empresaria. Contribuye a ello, entre otros factores, la actitud reticente de las empresas a publicar y difundir información considerada reservada, así como, por otra parte del sector público, el retraso en incluir indicadores sobre este tema dentro del sistema estadístico nacional.

En Argentina en particular, existen algunas investigaciones sobre la dimensión y la problemática del financiamiento en Argentina, que han analizado tanto las demandas por parte de las ONGs, como las donaciones que realizan las empresas. Estos trabajos han mostrado que existen recursos, y que están dadas las condiciones para potenciar las iniciativas de las empresas hacia la comunidad (Ver material adjunto en el Anexo del Trabajo Final).

Para conocer la magnitud del fenómeno de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina, es importante conocer cuántas empresas llevan a cabo actividades sociales. Si bien no existe una cantidad específica es evidente que hay un número significativo de empresas que están ampliando su rol en la sociedad y aumentando el monto de los fondos destinados a dichas actividades (Roitter<sup>34</sup> ; Luna<sup>35</sup>).

Existen estudios posteriores al de Thompson, basados en la realización de encuestas, que arrojan algunos resultados preliminares. En 1993 los autores Luna y Serrano<sup>36</sup>, realizaron un estudio sobre la base de encuestas a 40 empresas y 20 fundaciones empresarias, destinado a indagar sobre las principales características y orientaciones de la filantropía empresaria o corporativa. Llegaron a la conclusión de que las fundaciones están formadas por empresas que ya realizaban proyectos sociales y que generalmente el rol de las fundaciones es complementar y no reemplazar las actividades anteriores de la empresa. Además avanzaron en el estudio del tema, iniciando la categorización de las empresas como operativas, no operativas y mixtas, que se explicarán en el capítulo destinado a fundaciones empresarias.

---

<sup>34</sup> Roitter, Mario, 1995, El Mercado de la beneficencia: Algunas Evidencias sobre las características y Dimensión de la Filantropía Empresaria en la Argentina, en Thompson, Andrés (comp.) Público y privado, las organizaciones sin Fines de Lucro en Argentina, pág.176-226, Buenos Aires, Losada/Unicef

<sup>35</sup> Luna, Elba (compiladora), 1999, Fondos Privados, Fines Públicos: El Empresariado y el Financiamiento de la Iniciativa Social en América Latina, BA, Editorial Espacio.

<sup>36</sup> Cfr. Luna, Elba y Rodrigo Serrano, 1994, "La Filantropía Corporativa en la Argentina: Un estudio Preliminar", Buenos Aires, GADIS.

Otros autores, como Hajduk<sup>37</sup> se volcaron al análisis exclusivamente de las actividades de mecenazgo cultural sobre un total de 14 empresas encuestadas.

Puede mencionarse además dos trabajos recientes, de mayor alcance en cuanto información cuantitativa, como el de Mario Roitter<sup>38</sup>, realizado en base a los balances de 40 de las principales empresas que cotizan en la Bolsa de Comercio de la Ciudad de Buenos Aires; y 31 balances de fundaciones empresarias.

Según el análisis detallado del trabajo, se puede extraer elementos importantes, que sirven como parámetros para ver cómo el comportamiento social de las empresas está alcanzando una mayor dimensión y efectividad. Entre los más destacados, se pueden citar los siguientes:

1) Se requiere la generación de espacios formales e informales que faciliten un nuevo diálogo entre las empresas, el Estado e Instituciones del Tercer Sector.

2) Es necesario la creación de entidades intermediarias, sostenidas por iniciativas públicas y privadas, nacionales e internacionales, que permitan acelerar el acercamiento de las empresas y las instituciones sin fines de lucro.

3) Las empresas deben asumir el criterio de inversión social, porque al mejorar el medio social en el que desarrollan sus actividades económicas redundará en beneficios tangibles e intangibles para su competitividad y prosperidad.

4) Para incrementar la visibilidad de las acciones de las empresas y fundaciones es recomendable integrar la estrategia comunicacional con las acciones que realiza la empresa hacia su entorno, ligando la inversión publicitaria a tales actividades y demostrando que el interés de las empresas por vender más y por conservar a sus clientes, no está divorciada de su interés por los asuntos públicos que afectan a la comunidad en la que está inserta.

Finalmente hay que destacar, el estudio realizado por María Isabel Ramírez, investigadora de Gallup Argentina y Gabriel Berger<sup>39</sup>, profesor de la Universidad de San Andrés y Director del Posgrado en Organizaciones sin fines de lucro. Dicho trabajo, publicado en el año 1997, se caracterizó por indagar los principales aspectos de la filantropía empresaria en la Argentina. Se basó en una muestra de 147 empresas de las 360 que más facturan, se utilizó la técnica de entrevistas personales a autoridades máximas.

---

<sup>37</sup> Ver Financiación privada en las artes y la cultura: el rol de las empresas como nuevos mecenas, Buenos Aires, 1994

<sup>38</sup> Ver "La Razón Social de las Empresas, una Investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina", CEDES, Buenos Aires, 1996.

<sup>39</sup> Ver "Principales Aspectos de un estudio de filantropía empresaria en la Argentina", GALLUP Argentina/ Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 1997

Entre las conclusiones más relevantes de este trabajo, se pueden mencionar las siguientes:

El sector empresario en la Argentina parece comenzar a asignarle mayor importancia a su responsabilidad social, más allá de su accionar específico como actor productivo. Las empresas entrevistadas tienden a asignarle gran importancia a ciertos aspectos vinculados al rol social del sector empresario, incorporando expectativas de la población en su conjunto: luchar contra la corrupción o contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad, son considerados parte de los objetivos de la mayoría de las empresas.

1. En este contexto de mayor sensibilización hacia el rol social de las empresas, se puede considerar su comportamiento filantrópico de apoyo a entidades sin fines de lucro. Hay un alto nivel de confianza en las entidades sin fines de lucro para participar en programas que atiendan a necesidades sociales; un alto grado de reconocimiento al rol desempeñado por estas entidades en la sociedad, aunque un segmento importante de los entrevistados considera que el nivel de impacto que tienen en la atención de los problemas sociales enfrentados es bajo.

2. Las formas más habituales de apoyo a entidades sin fines de lucro que desarrollan las empresas están asociadas con las donaciones en efectivo o de productos de la empresa, así como con el auspicio de eventos de entidades. Las formas menos tradicionales de apoyo tales como el estímulo al trabajo voluntario del personal o al involucramiento de ejecutivos en entidades sin fines de lucro se manifiestan con menor frecuencia.

3. Se observa un bajo grado de institucionalización de la filantropía empresaria, dada la escasa presencia de fundaciones empresarias, el poco grado de formalización de la operatoria de los programas de donaciones (políticas claras, criterios explícitos, guías y documentos de orientación para la solicitud de fondos, difusión de las donaciones realizadas, etc.) Y la ausencia de datos cuantitativos precisos acerca de las acciones de apoyo realizadas y los montos involucrados.

Para tener mayor claridad sobre la situación actual de la filantropía empresaria Argentina se llevó a cabo un trabajo de campo<sup>40</sup>, que fue realizado por la autora e investigadora, Andrea Mettler, que consistió en realizar una encuesta a una diversidad de empresas de distintos rangos de facturación.

Este estudio, como el otros autores permitió concluir que los principales grupos empresarios de la Argentina han comenzado a realizar acciones filantrópicas que los

convierten en actores sociales importantes, pero la mayoría de las empresas carece todavía de políticas filantrópicas efectivas.

La mayoría de los estudios sobre la responsabilidad social empresaria han abordado la problemática del comportamiento social de las empresas, enfocando particularmente en el análisis de la filantropía corporativa, y remarcando en los factores motivacionales que llevan a las empresas a interesarse o involucrarse en el tema de la responsabilidad. Por lo general, son estudios cuantitativos y muy pocos son de carácter cualitativo. Se ha comenzado a plantearse la cuestión de la estrategia en el desarrollo de programas benéficos.

Hay distintas posiciones respecto a las motivaciones y beneficios obtenidos por ser socialmente responsable. Los estudios existentes analizaron factores generales, motivaciones teóricas y reales involucradas y los beneficios obtenidos por apoyar programas sociales.

A pesar de que la estructura teórica de la Responsabilidad Social Empresaria implica que la empresa puede disfrutar de beneficios económicos, los datos subrayan la intangibilidad de esos beneficios. Según estudio realizado por Gabriel Berger, de la Universidad de San Andrés<sup>41</sup>, un 41 % de las empresas admitió que reforzaba su imagen, el 75 % respondió que las actividades sociales no aumentaban sus ventas ni favorecían exenciones impositivas. Por otra parte, agregó que un 62 % creía firmemente que estaban cumpliendo con su responsabilidad social y un 59 % que sus programas sociales lograron beneficios tangibles para la sociedad, al mejorar la calidad de vida.

La investigación realizada por Balián de Tagtachian también corrobora los mismos resultados. Según la investigadora, las grandes firmas buscan fortalecer su imagen o prestigio social, más que las pequeñas empresas. Además, agrega que la motivación de las grandes empresas proviene de su sentido de obligación moral y responsabilidad social, mientras que la motivación de las pequeñas empresas se relaciona con su deseo de colaborar con organizaciones sin fines de lucro y brindar su apoyo personal.<sup>42</sup>

Finalmente hay que destacar un proyecto de investigación reciente realizado por el Profesor Marcelo Paladino, de la Escuela de Dirección de la Universidad Austral (IAE)<sup>43</sup>, analiza las nuevas tendencias sobre la Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina y

---

<sup>40</sup> Ver "Por qué es la hora de la Filantropía Corporativa", *Revista Imagen*, Buenos Aires, Abril 1998

<sup>41</sup> Berger, Gabriel, 1998, "Estudio de Filantropía Empresaria", Universidad de San Andrés y Gallup Argentina.

<sup>42</sup> Balián de Tagtachian, Beatriz, septiembre de 1998, "Pobreza y filantropía empresarial", *Boletín de Lecturas Sociales y económicas*, Año 5 N°. 23, Buenos Aires

<sup>43</sup> "Tendencias de la Responsabilidad Empresaria en Argentina", Suplemento de la División de Investigación del IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, Mayo de 2002, Buenos Aires

plantea soluciones y desafíos que deben tomar las empresas y fundaciones para mejorar su involucramiento y participación en proyectos de responsabilidad social.

En la tabla se menciona los principales beneficios que puede obtener una empresa cuando gestiona sus actividades en el campo de la responsabilidad social. Tanto estudios de investigación nacionales como internacionales remarcan que la responsabilidad social empresaria genera en las empresas beneficios tangibles e intangibles.

<b>BENEFICIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA</b>	
<b>EXTERNOS</b>	<b>INTERNOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejora de la Imagen de Marca y Corporativa</b></li> <li>• <b>Crea vínculos de aceptación y colaboración mutua en la comunidad:</b></li> <li>• <b>Propicia una práctica de buena ciudadanía individual en los trabajadores y corporativa por parte de la empresa:</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Performance Financiera:</b></li> <li>• <b>Reducción de Costos Operativos</b></li> <li>• <b>Acceso al Capital</b></li> <li>• <b>Genera sentido de pertenencia y lealtad entre sus empleados</b></li> <li>• <b>Propicia una actitud interna favorable al cambio y al aprendizaje</b></li> </ul>

## Capítulo 4

### Modalidades de acción, y programas de la responsabilidad social

Las empresas a partir de su relación con la comunidad, han implementando modalidades de acción o programas corporativos, donde canalizan la mayor parte de sus actividades.

Las modalidades de acción de las empresas hacia su entorno, si bien son variadas en su forma, sus significados no siempre son claros y unívocos en los diversos países, debido a que no están definitivamente "establecidos", y no forman parte de un vocabulario compartido. Las empresas socialmente comprometidas con la comunidad elaboran modelos o programas que se ajustan a sus objetivos, y prioridades. Sin embargo, existen tres opciones de programas más utilizados por las empresas, cuando deciden diseñar un plan social. Estos son:

#### 1. Programas de acción social corporativo

- Fondos para proyectos u organizaciones no gubernamentales ya definidas.
- La selección y tratamiento de una temática social a considerar que identifica a la empresa.
- Proyectos de reinserción laboral. Apoyo sistemático en el área de Recursos Humanos enfocado a la capacidad de empleo.
- Donación de equipos informáticos o mobiliario.

#### 2. Programas de acción social en colaboración con los recursos humanos de la empresa.

- Participación conjunto del recurso humano en emprendimientos de proyectos.
- Rol de apoyo sistemático al voluntariado del plantel de la empresa.
- Emprendimientos sociales de fácil producción y costo.

#### 3. Programas de acción social a través de productos y servicios de la empresa.

- Programas de marketing con causa.
- Donación de productos de la empresa (nuevos, usados o excedentes).
- Concesión de servicios o productos de cortesía (sin cargo).

## **1. Definiciones de las distintas modalidades o programas de acción**

Mario Roitter, en su trabajo "La razón social de las empresas" identifica siete modalidades principales de relación entre la empresa y sociedad. Dichas modalidades son asociables a distintas áreas de la organización y originadas en diferentes culturas empresariales; y tienen diversos grados de consagración en los diferentes países en que se ha estudiado el fenómeno.

Las modalidades que se basó el autor y sobre las cuales se orienta dicho trabajo son las siguientes:

**1. Acción complementaria:** Incluye todas aquellas iniciativas que desarrolla la empresa vinculada con sus requerimientos económico-comerciales, pero que no son internalizados totalmente por la firma sino que además generan beneficios a terceros. Ejemplos típicos son los programas de capacitación para los empleados, como así también los destinados al público en general.<sup>44</sup>

**2. Acción compensatoria:** Abarca todas aquellas medidas que adopta una empresa para neutralizar los efectos que sobre el medio ambiente produce su actividad. Ejemplo de esto son los programas de tratamiento de desechos o afluentes y los programas de reforestación.<sup>45</sup>

### **3. Patrocinio:**

Se manifiesta en el apoyo a eventos y espectáculos puntuales a cambio de un espacio publicitario de relativa importancia, de forma tal que se verifique una asociación entre el nombre de la empresa con valores referenciales de la sociedad. El apoyo a manifestaciones relacionadas con esos valores le permiten a la empresa mejorar su imagen y su inserción social, creando un nexo suplementario de fidelidad por parte del público.<sup>46</sup>

Otros autores, como Villafañe, en su libro: "Imagen Positiva", dedica un capítulo sobre el concepto de patrocinio. Si bien dicho concepto pretende satisfacer dos objetivos, uno el rendimiento comercial, y el otro, el de imagen; el autor presta mayor atención al

---

<sup>44</sup> La categoría acción complementaria es una adaptación del término Filantropía productiva, utilizado por Robert Armove (Ver Goes de Paula, Rohden, 1996) para hacer referencia a aquellas acciones desarrolladas por las empresas que, además de beneficiar a terceros, tienen consecuencias sobre el propio proceso productivo reduciendo precios, mejorando la calidad de los productos, facilitando el acceso a materias primas, elevando el nivel de capacitación de los recursos humanos, etc.

<sup>45</sup> Esto es una adaptación del término -Filantropía compensatoria- utilizado por Goes de Paula y Rohden (1996).

<sup>46</sup> Un ejemplo de ello en Argentina es la campaña de la empresa indumentaria femenina Vitamina a favor de la infancia, llevada adelante en conjunto con UNICEF, a través de la promoción línea de ropa especialmente diseñada al efecto

segundo, a la importancia que el patrocinio puede llegar a tener en el conjunto de una política de Imagen Corporativa y, en la necesidad de gestionarlo en el marco de esta política.

"El patrocinio, debe ser entendido, más como un instrumento de marketing, como una vía complementaria para conseguir una Imagen Positiva de la compañía desde una nueva ética empresarial en función de la cual, aquélla debe devolver a la sociedad una parte de lo que ésta le ha dado; es decir la empresa actualmente debe asumir su rol social, llegando incluso a relevar al Estado en su secular obligación de ocuparse de ciertas obligaciones con la colectividad", señala dicho autor.

Es a partir de esta filosofía desde donde hay que abordar la gestión del patrocinio como un activo más de la Imagen Corporativa de las empresas, según establece Villafañe.

Desde esta óptica el patrocinio puede y debe ser entendido, tal como lo plantea Pascale Weil<sup>47</sup>.

a) Como una relación cívica que expresa el compromiso entre la empresa y la sociedad: en este sentido, el patrocinio, señala la autora francesa:

"...propone un nuevo rostro de la empresa y una relación diferente con un público que no está considerado en su sola dimensión de cliente o comprador, sino como amante del arte, del deporte o de la cultura. El diálogo entre la empresa y la colectividad se entabla sobre un registro distinto del de los negocios".

b) Como la puesta en escena de la ética de la empresa a partir de manifestaciones concretas y tangibles y no sólo de meros discursos. Los actos de patrocinio son actos institucionales que cristalizan la ética y la estética de la empresa y hacen compartir su visión del mundo.

c) Como instrumento de legitimación social, en la medida en que la empresa asume nuevas responsabilidades con la colectividad sin estar obligada a ello.

Por su parte, los autores Shirley Sagawa y Eli Segal<sup>48</sup>, reconocidos especialistas en el mundo de las empresas y de las Organizaciones sin fines de lucro, definen al patrocinio como "el acuerdo con el cual una empresa paga para asociarse con un evento o un patrimonio".

A diferencia de las formas tradicionales de publicidad, según añaden los autores, el patrocinio en general recibe una consideración favorable por parte de los consumidores, porque hace posible que un evento ocurra en vez de interrumpirlo, como los anuncios

---

<sup>47</sup>Pascale Weil, La Comunicación Global, Comunicación institucional y de Gestión, pág. 97, Editorial Paidós, Barcelona, 1992.

comerciales. Una de la forma más rentable de llegar a un gran número de consumidores es a través de la cobertura de la prensa en eventos patrocinados.

Según Steve Sleight<sup>49</sup> el patrocinio "es una relación comercial entre un suministrador de fondos, de recursos o de servicios, y una persona, un acontecimiento o una organización que ofrece a cambio algunos derechos y una asociación que pueden utilizarse para conseguir una ventaja comercial".

Aunque no debería confundirse el patrocinio con la caridad o mecenazgo, eso no quiere decir que las empresas no deberían nunca ser altruistas sino que es probable que las razones para serlo estén relacionadas con consideraciones sociales. El patrocinio ayuda a las empresas a llegar a las audiencias a través de los intereses y actividades propios de su estilo de vida. Es un medio muy variado que abarca una amplia gama de actividades que sólo suelen tener en común una cosa: intentar alcanzar una audiencia mediante una actividad de ocio o de estilo de vida, llegando hasta ella por un camino indirecto, aparentemente menos comercial.

Es un medio tan flexible que puede utilizarse para una gran variedad de fines. Entre éstos se encuentran:

- Dar a conocer un nombre.
- Exposición a los medios de comunicaciones.
- Hospitalidad.
- Desarrollo de un nuevo mercado.
- Incentivos y campañas de ventas.
- Comunicación y motivación del personal.
- Acceso a quienes toman las decisiones.
- Relaciones con la comunidad.
- Muestreo

Esta modalidad empezó asentarse en los Estados Unidos en la década del 80, cuando las empresas aprendieron que podían auspiciar causas - de la misma manera como patrocinaban eventos deportivos o exposiciones de arte - y simultáneamente mejorar su imagen.

---

<sup>48</sup> Shirley Sagawa, Eli Segal, Interés Común Bien Común, Cómo crear valor mediante alianzas entre las empresas y el sector social, Oxford University Press, Edición en español, 2001.

<sup>49</sup> Patrocinadores, Un nuevo y eficaz sistema de marketing, Steve Sleight, Editorial McGraw-Hill de Management

#### **4. Marketing relacionado a una Causa, Marketing Filantrópico:**

Designa una estrategia de comunicación institucional que relaciona la promoción de un determinado producto con una causa de interés social, destinándose una parte previamente establecida del dinero recaudado por la venta de ese producto a una institución que sostenga la causa respectiva.<sup>50</sup>

En la batalla entre las empresas por absorber cada día un mayor rango de consumidores y ampliar sus mercados, la mercadotecnia relacionada a las causas sociales emerge como una estrategia de comercialización que une la imagen de marca de un producto o servicio de una empresa con las causas sociales.

En los Estados Unidos en los últimos años se han venido incrementando los programas de mercadotecnia por varias razones: por el aumento en las ventas, posibilidad de modificar los hábitos de consumo, mejorar la imagen y aumentar la visibilidad, lograr la diferenciación entre sus competidores, aumentar su base de consumidores, mejorar las relaciones públicas o contrarrestar la publicidad negativa. Pero el auge de estos programas se debe a que las empresas están conscientes que enfrentan consumidores cada día más socialmente responsables, que buscan empresas socialmente responsables.

La Mercadotecnia Relacionada a una causa construye relaciones más fuertes con los consumidores y distingue a la corporación de su competencia.

Esta forma de acción, también denominada Marketing filantrópico, se traduce con la aparición de distintos tipos de asociaciones y de emprendimientos entre las ONGs y las empresas. Hoy en día, la mercadotecnia permite integrar las actividades de la empresa a las funciones de las organizaciones no lucrativas y disminuir la brecha existente entre ambas con el establecimiento de programas compartidos.

Las empresas han descubierto que la comercialización vía la mercadotecnia es una herramienta estratégica para conectarse con los valores y las preocupaciones del consumidor moderno.

El Marketing Filantrópico fue inventado en 1984 por American Express para colaborar con la restauración de la Estatua de la Libertad. En dicha campaña, la compañía se

---

<sup>50</sup> Roitter, Mario, "La Razón Social de las Empresas Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina", CEDES, 1996, pág.21.

comprometió a donar un centavo para la restauración cada vez que se usara la tarjeta, y un dólar por cada tarjeta nueva emitida en los Estados Unidos.

El funcionamiento de esta modalidad, consiste que a cambio de la participación de la caridad en proceso de marketing, la empresa efectúa una contribución a la entidad sin fines de lucro. Dicha contribución se materializa con las compras de productos o servicios que los consumidores realizan durante el período de promoción.

Según Santiago Gowland, Gerente de Relaciones Corporativas y Prensa de Unilever, el marketing relacionado a una causa social es un concepto que no puede desarrollarse como una acción aislada, esporádica, independiente de los valores de una compañía en sus operaciones comerciales y que genera múltiples beneficios para la sociedad, para las organizaciones del tercer sector, para los consumidores de las marcas y para el negocio de las empresas.

## **5. Mecenazgo:**

Hace referencia al sostenimiento de actividades culturales abiertas a toda la comunidad o de apoyo a trabajos de investigación científica llevados a cabo por personas y/o instituciones. Generalmente se lo usa cuando se apoyan, en forma permanente, eventos o proyectos vinculados a las artes o las ciencias.<sup>51</sup>

Según Mario Roitter el mecenazgo se diferencia del patrocinio, tanto por el objeto sobre el que recae, como por su relativa permanencia en el tiempo y por estar menos sujeta a un formato de tipo publicitario.

Los objetivos del mecenazgo son: "Valorizar la imagen corporativa, generar afinidad con el público participante, estimular el espíritu cívico y obtener prensa para la institución".<sup>52</sup>

## **6. Filantropía:**

Este término es uno de los más utilizados, sin embargo es uno de los menos especificados. Hace referencia a acciones genéricamente denominadas benéficas, que incluyen principalmente donaciones en efectivo, y que generalmente se producen como respuesta a demandas de la comunidad.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Ibid, pág. 21.

<sup>52</sup> Amado Suárez, Adriana, Castro Zuñeda, Carlos (1999) Comunicaciones Públicas El modelo de la comunicación, Temas (editorial), Julio 1999, Buenos Aires, pág.180.

<sup>53</sup> Roitter, Mario, "La Razón Social de las Empresas Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina", CEDES, 1996, pág.21.

La filantropía ha sido una manera tradicional a través de la cual las familias y personas adineradas han colaborado con las comunidades o sociedades locales a las que pertenecían. Esta ha sido una práctica muy extendida en los Estados Unidos ejercitándose en mucho menor medida en nuestras sociedades latinoamericanas.

Dicha forma de acción empezó a propagarse en los Estados Unidos en la década de 1970, en respuesta a la demanda de una mayor responsabilidad social del medio empresario. Hacia finales de los años 80, la mayor parte de las empresas no tenían un presupuesto para obras de filantropía, los 8.000 millones de dólares anuales a que ascienden las donaciones empresariales provienen sólo de una tercera parte de los negocios de los Estados Unidos.

Algunas compañías han llegado a considerar la "filantropía" como una manera de distinguirse en un medio competitivo, con la cual esperan lograr mayor apoyo para negocios socialmente responsables.

La Filantropía es la modalidad de mayor trayectoria histórica, que ha subsistido sin ningún tipo de modificación. En la Argentina, por ejemplo, existen desde hace mucho tiempo donaciones de empresas comerciales tanto a entidades de bien público como a organismos estatales.

Según Andrés Thompson <sup>54</sup> la conceptualiza como el conjunto de motivaciones, instituciones y recursos que se movilizan dentro de la sociedad civil con el propósito de apoyar, fomentar y desarrollar acciones, proyectos y programas tendientes a la resolución o el alivio de problemas sociales, culturales y humanos que no son atendidos por ningún programa o política pública y que tampoco son satisfechos como resultado de la dinámica del mercado.

"Es el impulso interno de las personas a dar tiempo, dinero y conocimientos por encima y más allá del interés personal o institucional para mejorar la situación de otros o para el Bien común"<sup>55</sup>

## **7. Inversión social:**

Se trata de un término que tiene sus complejidades, ya que "hace referencia en primer lugar a los desembolsos presupuestarios del sector público destinado a la

---

<sup>54</sup> Ver Thompson, Andrés: "Una visión sistémica sobre la responsabilidad social empresaria", Notas sobre una conferencia, Mayo 1999.

infraestructura de salud, educación y servicios sociales diversos. En segundo lugar, incluye un conjunto de modalidades de interacción entre la empresa y su medio social en las que se pone en juego un mayor grado de involucramiento de las donaciones; ya sea porque implican el diseño y puesta en marcha de algún proyecto propio o realizado en conjunto con alguna otra organización, el financiamiento, evaluación y monitoreo de algún proyecto presentado por la comunidad, o la aplicación de sus recursos humanos a una iniciativa social (voluntariado corporativo)".<sup>56</sup> .

La Inversión social constituye un enfoque de la relación empresa- sociedad que supone la extensión de los criterios empresarios a este campo, quitándole así la faz caritativa para otorgarle otra más ligada al desarrollo y la sustentabilidad de los proyectos.

El autor Mizrahi<sup>57</sup> distingue la filantropía empresaria con la inversión social. Señala que la filantropía tiene su origen en el deseo de apoyar a las comunidades donde las empresas se desenvuelven, donde las prioridades son establecidas en la mayoría de los casos por los propietarios de las empresas. Mientras que la inversión social es una versión moderna de la filantropía empresaria, que parte de una revisión de los objetivos, de la evaluación de la correspondencia que éstos tienen con las prioridades de las comunidades, y del impacto real que logra la acción desarrollada.

La consultora de imagen y comunicación Margarita Porcel, enfatiza el concepto de "inversión social" de las acciones y programas comunitarios. "Esta perspectiva es más adecuada con la realidad y necesidades empresariales, porque implica la noción de retorno que, si bien puede no ser económico en el corto plazo, seguro fortalecerá valiosos activos, como lo son la imagen, el prestigio, la fidelidad a la marca"<sup>58</sup> .

"La inversión social puede definirse como los recursos que la empresa destina, más allá de sus obligaciones legales, para mejorar, afectar o contribuir a solucionar los problemas sociales y económicos de la comunidad. Para una empresa socialmente responsable, dicha asignación de recursos no constituye un gasto sino una inversión rentable porque es

---

<sup>55</sup> "Liderazgo Empresarial y Responsabilidad Social: Retos y Alternativas en la Colombia de hoy", O.L.Toro, J.P. Hoyos, Centro Colombiano de Filantropía, 1998.

<sup>56</sup> Roitter, Mario, "La Razón Social de las Empresas Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina", CEDES, 1996, pág.22.

<sup>57</sup> Ver Mizrahi, Roberto: Los cambios en los estilos del financiamiento. Las donaciones versus la iniciativa social, 1995.

<sup>58</sup> Ver Revista Apertura, Edición Especial, Empresa & Comunidad, Octubre 1999.

consciente de que una sociedad sana y con un grado razonable de equilibrio social y económico es la mejor garantía para asegurar la supervivencia de la empresa en el tiempo<sup>59</sup>.

Uno de los móviles a largo plazo, que actualmente adquiere una particular relevancia en el mundo en vías de desarrollo, radica en los que se denomina inversión social. Es aquí donde la empresa espera que el gasto social derive en ciertos rendimientos claros e identificables. Actualmente son cada vez más los que consideran que la inversión social constituye una parte necesaria en las economías en desarrollo desprovistas de infraestructuras básicas y de la capacidad requerida para construir el capital social<sup>60</sup>

## **8. Marketing Social (Campañas de Comunicación a favor de buenas causas):**

"El Marketing Social es una disciplina que ya excede el ámbito comercial, puesto que su metodología, para detectar y satisfacer necesidades de consumo y uso de bienes y servicios, también es útil para detectar y satisfacer necesidades de tipo social, humanitarias y espirituales. Por lo que su campo de acción no se limita solamente al ámbito de las empresas, sino que se extiende a asociaciones sin fines de lucro, fundaciones, entidades religiosas y también al Estado".<sup>61</sup>

Estos nuevos campos de acción comprenden lo que los autores Kotler y Zaltman<sup>62</sup> denominan marketing social, que también incluyen las acciones de tipo social y humanitarias que realizan las empresas, para que el público las asocie a ellas y a sus marcas con una preocupación por lo social, lo humanitario y lo ecológico.

Entre los cometidos del marketing social, se encuentra el diseño de estrategias para el cambio de determinadas conductas de la gente.

Los tópicos que se pueden abordar en el Marketing Social son muy variados, como por ejemplo: campañas contra la violencia, el tabaquismo, el alcoholismo, preservación del medio ambiente, prevención del delito, conservación de la salud y la nutrición, promoción de carreras de estudio, promoción de acontecimientos culturales, reciclaje, etc.

## **9. Programas de Voluntariado**

---

<sup>59</sup> "Liderazgo Empresarial y Responsabilidad Social: Retos y Alternativas en la Colombia de hoy", O.L.Toro, J.P. Hoyos, Centro Colombiano de Filantropía, 1998.

<sup>60</sup> "El Camino hacia lo sustentable", Informe sobre el taller sobre Responsabilidad Social Corporativa, Mercados y Eco-eficiencia organizado por Ceads, Revista Ecología y Negocios, Año 2, N°15.

<sup>61</sup> Mendive, Daniel (1999) "El marketing social puede ser un instrumento de evangelización", Buenos Aires.

<sup>62</sup> Kotler, Philip, Zaltman, Roberto, son autores que elaboraron el concepto de marketing social.

Dentro del extenso abanico de acciones socialmente responsables que puede ejercer una empresa, y dentro del amplio espectro de recursos que puede necesitar una Organización Sin Fines de Lucro (OSFL), el fomento de programas de voluntariado del empleado se presenta como una opción estratégica ya que ofrece una serie de beneficios, directos e indirectos, generando una relación en la que todos ganan: los empleados, la empresa, la organización sin fines de lucro, y en un sentido global, la comunidad en la cual todos estos actores sociales conviven.

El programa de voluntariado está definido por un conjunto de acciones realizadas por la empresa para incentivar y apoyar el involucramiento de sus empleados en actividades voluntarias hacia la comunidad.

El voluntariado adopta diferentes características según los países. Esa diversidad ha dado origen a distintas clasificaciones. Las Naciones Unidas, por ejemplo, distingue cuatro tipos: grupos de autoayuda o ayuda mutua, filantropía, participación y promoción o realización de campañas.

En un trabajo de investigación realizado en Argentina por Cecilia Juárez<sup>63</sup> describe cinco tipos de programas de voluntariado - categorización utilizada por Kerry Allen, Presidenta de la International Association for Volunteer Effort- que se detallan a continuación:

1) **"Matching" Individual:** algunas empresas crean estructuras dentro de sí dedicadas a hacer coincidir a cada empleado con trabajos específicos que necesitan ser realizados en una organización sin fines de lucro.

2) **Proyectos grupales:** siendo uno de los programas que otorga mayor visibilidad a la empresa, los proyectos grupales representan una manera de focalizarse en proyectos específicos de corto plazo. Además ofrecen mayor seguridad al empleado que se decide a ser voluntario ya que trabajará junto a sus compañeros y amigos.

3) **Tiempo libre:** en términos simples, significa permitir que los empleados involucrados en acciones de servicio a la comunidad, puedan tomar algunas horas de trabajo (rentadas) para realizar sus actividades voluntarias.

4) **Personal en préstamo:** una extensión natural del tipo anterior, significa "ofrecer" a los empleados en préstamo a una organización comunitaria para que colaboren en determinados proyectos por un período de tiempo que puede ir de una semana a varios

---

<sup>63</sup>Juárez, Cecilia "Voluntariado del empleado: una alternativa de colaboración en la que todos ganan" Abril 2001, Córdoba.

meses. El empleado puede trabajar como complemento de un staff existente para un determinado proyecto (ej.: colaborar con una campaña de recolección de fondos). Originalmente, estos programas sólo estaban abiertos para los altos ejecutivos pero ahora esto ha cambiado y se observa una tendencia a involucrar a todos los empleados.

5) **Permiso por servicio social** : es un programa relativamente nuevo que implica liberar al empleado de sus responsabilidades de trabajo por un período de tiempo que puede ser hasta de un año. Durante este tiempo, aunque esto varía según la empresa, pueden recibir salario completo y beneficios y garantía de retorno a su puesto (u otro similar) una vez finalizada la acción comunitaria.

En Argentina, existen empresas que fomentan sus acciones con la comunidad a través de la participación de los recursos humanos en programas de filantropía corporativa, y promoción y realización de campañas.

Involucrar a los empleados en las relaciones con la comunidad es una tendencia que ha comenzado a notarse hace tiempo en los Estados Unidos y que cada día se hace fuerte en la Argentina.

El trabajo voluntario empresarial responde a una sociedad en necesidad de más servicios, a empresas que buscan empleados más competentes y dedicados, y a personas en necesidad de oportunidades de crecimiento e interacción.

Según estudios e investigaciones realizados en los años noventa, los beneficios del voluntariado para las compañías han alcanzado una gran dimensión.

Los programas de voluntarios pueden propulsar las metas estratégicas de la compañía (por ejemplo, el civismo empresarial) y por lo tanto se los percibe como elementos integradores. Estos proyectos pueden y, en efecto, producen credibilidad pública para la compañía y aumentan el reconocimiento que se tiene de su nombre. Además, son beneficiosos en lo que respecta a atraer nuevos talentos a la firma, a motivar los miembros del personal y a mejorar el desarrollo profesional de los gerentes de bajo y alto perfil.

Los empleados mismos también se benefician considerablemente. Al servir de voluntarios, desarrollan nuevos contactos comerciales, ganan experiencia en desarrollar planes estratégicos, conocen a los líderes de la comunidad y aprenden cómo interactuar con grupos desconocidos.

## **10. Alianzas Estratégicas**

Las entidades sin fines de lucro comenzaron a reconocer que su imagen pública representa el principal activo institucional y, por ello, están dispuestas a realizar acciones que ayuden a fortalecer su posicionamiento social.

Dicha imagen pública es la que les permite establecer alianzas estratégicas con empresas que redundan en beneficios concretos para todas las partes intervinientes: compañías, ONGs y consumidores.

## **2. Dimensiones de la Responsabilidad Social**

La Responsabilidad Social de las empresas tiene dos perspectivas o principales áreas de actuación: una en el aspecto "interno" de la empresa y el otro "externo"; la primera contempla el interior de la empresa: los accionistas, los trabajadores y la gestión de recursos naturales en la producción que afectan al medio ambiente; y la segunda se refiere a los interlocutores, socios comerciales, los clientes, los consumidores, proveedores y los interlocutores públicos y la comunidad local.

En el aspecto interno de la empresa, la Responsabilidad Social afecta a los trabajadores y hace referencia a las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, así como a la promoción del capital humano en los empleados.

En su dimensión externa, la responsabilidad social de las empresas pretende la integración de éstas en su entorno local. Las empresas son uno de los elementos más importantes del desarrollo de las comunidades en donde se ubican, proporcionado empleo y riqueza para sus miembros. Pero, a su vez, la organización puede proporcionar en el entorno en donde se desarrolle, un importante papel social mediante la promoción del capital humano de la zona. Otro aspecto, dentro de la vertiente externa de la empresa hace referencia a sus relaciones con los consumidores.

La acción responsable de la empresa se ejerce en diversas y múltiples dimensiones, según coinciden muchos estudiosos del tema, de las que se destaca principalmente tres áreas: el medio ambiente, el lugar de trabajo y la comunidad.

### **a) Medio Ambiente**

Muchos industriales y empresarios son conscientes de la necesidad de proteger y en muchos casos recuperar los recursos naturales y el medioambiente. Sin embargo en algunos

sectores esta es una tarea costosa y difícil de implementar, pues requiere nuevas y grandes inversiones que no siempre son posibles en el corto o mediano plazo<sup>64</sup>.

En la dimensión del medio ambiente la acción de la empresa responsable se traduce en la innovación de procesos productivos de modo que éstos no tengan impactos negativos sobre su entorno socio económico o los reduzcan significativamente.

"Las responsabilidades y derechos de las empresas frente a la relación de su actividad con el cuidado ambiental están bien en claro. Entre las primeras, deben trabajar dentro de la ley; brindar información confiable sobre sus productos y servicios; reducir el impacto ambiental de sus operaciones; manejar los recursos naturales responsablemente y asegurarse que todos estos puntos sean respetados por las futuras generaciones"<sup>65</sup>.

En lo que se refiere al cuidado del medio ambiente, las últimas tendencias no mencionan la necesidad de utilizar los recursos en forma "eficiente" únicamente sino que se ha comenzado a hablar de "eco-eficiencia". Según Markus Lehni, responsable de los programas de Eco-eficiencia y Sustentabilidad "implantar la eco-eficiencia implica convertir el desafío del desarrollo sustentable en una oportunidad de negocios. Para ello hace falta optimizar la eficiencia económica con la ecológica y dar a los consumidores el mayor valor con el menor impacto ambiental posible...".

#### **b) Lugar de Trabajo**

Uno de los ámbitos de aplicación de la Responsabilidad Social Empresaria es la empresa misma. Hay empresas que habiendo cumplido sin falta sus obligaciones de ley frente a los trabajadores, invierte considerables sumas de dinero en fomentar su desarrollo personal, brindándoles educación y capacitación en áreas diversas que van mucho mas allá de la formación de capital humano para beneficio de la misma empresa<sup>66</sup>.

En la dimensión del lugar de trabajo es fundamental generar el clima y la estructura adecuadas para incrementar la productividad del trabajador y generar sentido de pertenencia y lealtad.

#### **c) La Comunidad/Sociedad**

---

<sup>64</sup> "Liderazgo Empresarial y Responsabilidad Social: Retos y Alternativas en la Colombia de hoy", O.L.Toro, J.P. Hoyos, Centro Colombiano de Filantropía, 1998.

<sup>65</sup> "El Camino hacia lo sustentable", Informe sobre el taller sobre Responsabilidad Social Corporativa, Mercados y Eco-eficiencia organizado por Ceads, Revista Ecología y Negocios, Año 2, N°15.

<sup>66</sup> Liderazgo Empresarial y Responsabilidad Social: Retos y Alternativas en la Colombia de hoy, O.L.Toro, J.P. Hoyos, Centro Colombiano de Filantropía, 1998.

La empresa puede influir en la dinámica social de una comunidad de manera muy significativa. Mostrar preocupación por el desarrollo de la comunidad en la que una empresa está asentada constituye una acción de una dimensión fundamental.

Algunas de las formas que tienen las empresas de asumir su responsabilidad social en la comunidad en la que se asientan, puede ser orientado a la comunidad en la mejora de su calidad de vida al ofrecer más conocimiento para los líderes locales, o invirtiendo directamente en proyectos que tengan que ver con mejora de las condiciones de vida, o apoyando con recursos humanos y profesionales de la empresa, o con recursos filantrópicos a organizaciones sociales locales para la consecución de objetivos y metas específicas.

## Capítulo 5

### Gestión de las Comunicaciones Institucionales en el campo de la Responsabilidad Social

#### 1. Vinculación de los programas de acción con las Estrategias de Comunicación

Los programas o modalidades de acción que son gestionadas por las empresas en el campo de la responsabilidad social deben ser integrados a las mismas estrategias de comunicación de la compañía.

La acción complementaria y la acción compensatoria, mencionadas en el Capítulo 4 son usualmente integradas dentro a las estrategias comunicacionales, ya que contribuyen claramente a dotar de atributos positivos a la empresa como institución.

Ambos modelos suelen ser excluidos en algunos premios a las acciones filantrópicas o de responsabilidad comunitaria de las empresas.<sup>67</sup>

Tal como se desprende de lo expuesto anteriormente, tanto el Patrocinio como el Marketing relacionado a una causa son impensables fuera de una estrategia comunicacional.

En este sentido, dichas acciones cumplen con la característica de "estar destinadas a la difusión", pero con diferencias notables entre una y otra: la primera constituye un vehículo para la generación de una buena imagen a través del apoyo a actividades valoradas por su receptor; la segunda, en cambio, supone un lazo entre el interés del consumidor y el apoyo a una causa que considera importante.

El mecenazgo, si bien debe incluirse dentro de las modernas técnicas de comunicación institucional<sup>68</sup> presenta cierto sesgo diferente, ya que no está necesariamente destinado a la difusión. El autor Pascale Weil establece una diferencia con las técnicas

---

<sup>67</sup> Desde el ángulo comunicacional un ejemplo de este tipo de acciones es la que realiza Coca-Cola, que se presenta ante la opinión pública como una compañía que asume su compromiso empresario conduciendo sus operaciones de una manera ambientalmente responsable.

<sup>68</sup> Ver Weil, Pascale, La Comunicación Global, Comunicación institucional y de gestión, Barcelona, 1992.

Ver Alegría, Héctor, Eponsorización o Mecenazgo, Cuadernos Revista del Derecho Comercial y de las Obligaciones N° 145/146, Buenos Aires, 1992.

anteriores, al definirlo como una iniciativa de la empresa por la cual se hace responsable de una actividad general.

Por su parte, Lipovetsky<sup>69</sup> considera al mecenazgo como

"un acto de comunicación total, de uso interno y externo que se encarga de aunar al personal en torno a valores comunes, de realzar la imagen de la empresa, de dotarla... de un código de identificación indispensable para su desarrollo creando un entorno afectivo alrededor de ella. En un universo competitivo en que las batallas comerciales se ganan en el terreno de la imagen, las publicidades comerciales e institucionales no son suficientes para afirmar la personalidad de la gran empresa..."

La estrategia filantrópica debe ser comunicada, porque la misma es una acción institucional que deja ver la ética de la empresa, hace compartir la visión del mundo y su cultura corporativa; es decir, refleja su identidad dejando ver el pensamiento y mentalidad organizacional. Compartir esta información es un modo de comunicar quién es la empresa y qué desea.

La comunicación de la filantropía corporativa es una manifestación concreta de la razón social de la empresa, que deja percibir a los públicos la identidad de la misma. La organización se debe a la comunidad y ésta tiene derecho a conocer todo lo que hace ella misma; con más razón, las acciones sociales que la benefician directamente.

La filantropía corporativa es un excelente mecanismo de comunicación para las empresas, integrable dentro de las estrategias de relaciones públicas. Pero las empresas todavía, no han visto toda la dimensión de retornos en materia de prestigio, imagen y estrategia comunicacional.

En la medida que la organización comunique estratégicamente estas acciones, los miembros de la comunidad tendrán la posibilidad de decodificar esos mensajes y conformar su imagen en función de la información recibida.

Cuando la empresa incorpora las comunicaciones en la filantropía corporativa, le otorga una función estratégica a la información con el propósito de estrechar su relación con la sociedad a través de un mayor conocimiento acerca de los beneficios de esta estrategia. Este vínculo comunicacional genera confianza y credibilidad hacia la organización que hace a la comunidad partícipe de su comportamiento corporativo.

Es así como la comunicación de las acciones filantrópicas se constituye en un interés legítimo para las empresas que pretenden proteger su imagen pública ante posibles e

impredecibles ataques de la prensa o la comunidad, o situaciones de crisis. La comunicación continua y permanente acerca de las actividades realizadas tare aparejada una coherencia institucional y un consecuente beneficio en la imagen pública de la empresa.

Si la difusión se hace hacia adentro de la empresa, esto generará en el personal más motivación y sentido de pertenencia al formar parte de una institución que toma un papel activo en la sociedad. En cambio, hacia el entorno, la difusión de las actividades incentiva a otras empresas a hacer lo mismo (lo ideal sería que las contribuciones sociales sean un estándar de hecho para todas las empresas).

## **2. Factores Motivacionales**

Sin embargo hay otras variables que deben ser consideradas, además de las que tienen que ver con estrategias comunicacionales destinadas a realzar la imagen de la empresa o a captar y retener a los consumidores.

Particularmente, debe apelarse a otros factores motivacionales, que, en primer lugar, no requieren necesariamente de publicidad y, en segundo lugar, la mayor parte de las empresas no tienen una postura definida en este terreno, como es el caso de las compañías de la Argentina que mantienen un criterio de bajo perfil.

En este sentido, uno de los principales estudiosos de estos fenómenos, el autor Useem<sup>70</sup> ha analizado, para el caso de los Estados Unidos, tres grupos de motivaciones centrales que impulsan las iniciativas empresarias hacia la comunidad:

### **a) Los intereses de la compañía**

Aquí prevalecen criterios políticos fundamentales, cuyo objetivo es modificar o influenciar las condiciones en que se desenvuelve la empresa. Si los directivos de una compañía perciben que hacer donaciones influye sobre la actitud de los empleados, promueve las ventas, incrementa la reputación de la empresa, estarán más inclinados a realizarlas.

### **b) La cultura empresarial**

La cultura empresarial tiene que ver con la historia personal y la predisposición de los altos ejecutivos, y también con el clima en que se desenvuelven los negocios. Con respecto a esto, existe cierto consenso acerca de que los problemas de mayor envergadura

---

<sup>69</sup> Ver Lipovetsky, Gilles, El Crepúsculo del Deber, Barcelona, 1994.

<sup>70</sup> Ver Useem, Michael: Corporate Philantropy, The Nonprofit Sector, A Research book, Yale University Press.

que enfrentan los altos empresarios para el logro de sus objetivos tienen que ver con cuestiones externas a la empresa. En consecuencia, la mayor parte de las actividades hacia la comunidad de las grandes compañías están vinculadas con la finalidad de preservar las condiciones sociales en que ellas operan.

Asimismo, la cultura empresarial se ve afectada por la interinfluencia que ejercen entre sí las empresas, como plantea el autor, Dabson.<sup>71</sup> La presión que realizan sobre éstas las organizaciones de la sociedad civil, y la visión de los problemas sociales de las elites locales, como lo señala Andrés Thompson.<sup>72</sup>

### c) Las políticas gubernamentales

Estas influyen a través de: la legislación impositiva que pueden incentivar o no las donaciones, la existencia de fondos complementarios aportados por el gobierno, los canalizados mediante acuerdos con empresas privadas, y la política seguida por el sector público en el financiamiento y ejecución del gasto social.

Si bien el plano comunicacional no es el único referente de las motivaciones, como sostiene Mario Roitter, el desarrollo de las acciones más sostenidas en este campo sólo pueden lograrse si la empresa encuentra cierto grado de confluencia entre estas acciones y las cuestiones que hacen a su estrategia empresarial.

## 3. Construcción de una Imagen Positiva

En la actualidad, la imagen corporativa<sup>73</sup> de las organizaciones se ha transformado en un valor tan importante como la calidad de los productos y servicios. Estas percepciones<sup>74</sup> se generan a través de:

a) Información socialmente medida: es decir, la información que la empresa transmite a través de los medios y la que se difunde mediante las relaciones interpersonales. (El two step flow que generan los líderes de opinión).

b) La información directamente experimentada por los diferentes públicos. Esto implica que la imagen institucional de una compañía no es "propiedad del emisor". Lo que la empresa dice de sí misma no es la única variable que determina en la mente de los públicos

---

<sup>71</sup> Ver Dabson, Brian: *Company Giving in Europe*, Directory of Social Change, London, 1991

<sup>72</sup> Ver Thompson, Andrés: Sin fines de Lucro, Boletín Informativo Techint N° 272, Buenos Aires, Octubre- Diciembre 1992.

<sup>73</sup> Imagen corporativa: " es el resultado de la integración en la mente de los públicos de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior". Justo Villafañe: Imagen Positiva, Madrid: Pirámide, 1993.

<sup>74</sup> Capriotti, Paul, Planificación estratégica de la imagen corporativa, Barcelona: Ariel, 1999, p.70.

la imagen que estos construyen de la organización. La imagen institucional es "propiedad" de los públicos.

El autor Justo Villafañe, de la Universidad Complutense de Madrid, afirma que la imagen institucional se construye fundamentalmente a partir de su identidad (es decir, aquello que la empresa dice que es y lo que quiere ser - su comunicación corporativa, su misión y visión, y sus valores-) y de su trabajo corporativo o actuación cotidiana lo que la empresa hace y cómo lo hace - su cultura-).

La identidad es un estímulo que provoca una experiencia en el receptor: la imagen. Esta imagen está mediada por el receptor (sus prejuicios, presunciones, actitudes, opiniones y gustos) y por la actuación cotidiana de la empresa. En esta concepción de la imagen institucional está presente la idea de "coherencia corporativa".

Las estrategias de relaciones con la comunidad dentro del paraguas de la comunicación institucional, según señala Federico Rey Lennon<sup>75</sup>, de la Universidad Austral refuerzan el "buen hacer" corporativo y de esta forma median en la formación de la imagen institucional en las mentes de los públicos

Por ello, destaco la importancia que presenta la filantropía corporativa y la responsabilidad social empresaria en la configuración de la imagen positiva de la empresa, gracias al atributo de solidaridad social que promueve percepciones públicas acordes con los valores éticos y morales que encierra esta estrategia; y a su vez, impregna la sensibilidad social a todas las acciones y políticas corporativas.

La posesión de los valores que encierra la filantropía corporativa, le permite a la empresa gozar de la influencia que los mismos tienen sobre el resto de sus acciones. Los valores éticos y morales que posee la promoción del bien común se asocian al nombre de la empresa reforzando su posicionamiento y mejorando su reputación.

Precisamente, los profesionales de Relaciones Públicas y Comunicaciones Corporativas o Institucionales somos los encargados de cuidar la imagen de la empresa. Y por ello, frente a estas ventajas, no se pueden permanecer indiferentes sino ser receptivos a este nuevo rol de las empresas.

Si bien existen otros factores que influyen positivamente en la conformación de la imagen de la organización, la implementación de la filantropía es un componente insustituible por los valores de generosidad, solidaridad, compromiso social que traslada a la

---

<sup>75</sup> Rey Lennon, Federico, Media Management, Relaciones Públicas y Responsabilidad Social: "Altruismo pragmático una respuesta al dilema interés público- interés privado". Univeridad Austral

compañía y la vinculación que se logra con la comunidad. Aunque este retorno en imagen no es fácilmente cuantificable, si la empresa se somete a mediciones periódicas a mediano o largo plazo, resulta verificable, redundando en beneficios tangibles.

La Responsabilidad Social surge como una alternativa de posicionamiento empresarial, ayuda a la identificación positiva de los empleados, clientes y ciudadanos con la empresa y a su vez, impulsa a otras organizaciones a iniciar acciones semejantes.

El concepto de esta estrategia es que el empresariado se desprende de su rol de donante pasivo para transformarse en un decisor activo de sus inversiones sociales. Este cambio de mentalidad de las empresas, que pasa de la contribución a la iniciativa, permite asumir compromisos más sólidos con la comunidad y asegurar una mayor continuidad de las acciones filantrópicas que a largo plazo aseguran el fortalecimiento de la imagen institucional. Es así como se establece un puente sólido entre la comunidad y las empresas que posibilita maximizar las alianzas entre ambos sectores.

Las empresas son evaluadas por la sociedad según los comportamientos que percibe; de modo que al observar que apoyan acciones que hacen al desarrollo social, son percibidas como buenos ciudadanos corporativos, vecinos y empresarios. Cada acción social realizada es un mensaje de la empresa que apoya el posicionamiento que desea tener en la mente de sus públicos y por ende también influyen en la conformación de la imagen de los mismos acerca de la estrategia y la organización. Pero cabe aclarar, que los efectos positivos sobre la imagen surgirán solo si la estrategia se plantea profesionalmente por el encargado de relaciones públicas o relaciones institucionales de la empresa, quienes tendrán que responder a un planteamiento serio y sólido que controle todos los detalles para obtener así, mayor influencia en la imagen.

Del mismo modo que el sector empresario aplica todos los conocimientos, técnicas y capacidades intelectuales para el funcionamiento competitivo de sus empresas, también deben asumir su responsabilidad social con el mismo profesionalismo que emplea el resto de las operaciones.

La responsabilidad social, expresada a través de la filantropía corporativa, el marketing relacionado a una causa, el patrocinio, el mecenazgo y otras actividades, tiene una influencia positiva hacia la imagen que poseen los públicos acerca de la empresa, porque desde el aspecto simbólico se sienten asociados, integrados y partícipes en ese accionar que realiza.

Este accionar beneficia tanto la imagen externa como interna de la empresa, ya que los empleados que la conforman se sienten orgullosos, motivados y aumentan su sentido de pertenencia al saber que existe una política sólida que colabora con el entorno.

#### **4. Opinión Pública sobre la Responsabilidad Social Empresaria**

En un estudio reciente de opinión<sup>76</sup> realizado en la Argentina se analiza lo que piensa la opinión pública sobre la Responsabilidad Social Empresaria. A continuación se puede observar una síntesis de los resultados de dicho estudio:

<b>Opinión Pública sobre la Responsabilidad Social Empresaria</b>	
Concepto de Responsabilidad Social Empresaria	El 22% asocia dicho concepto con la preocupación y compromiso de las empresas. El 21% lo vincula con las políticas y acciones de R.R.HH.
Rol de las Empresas	El 96% se manifiesta de acuerdo con que las empresas desarrollen acciones con la Responsabilidad Social.
Atributos asociados con la RSE	Acciones en beneficio de la comunidad y el comportamiento ambiental. Elevada consideración en la imagen que los ciudadanos se forman de las empresas.
Importancia de la RSE a la hora de adquirir un producto servicio	El 87% valora como importante que la empresa que comercializa un producto tenga un comportamiento socialmente responsable.
Área de Responsabilidad Social	El 89% considera que la RSE es un área a la que las empresas le otorgan poca o ninguna importancia. Incipiente desarrollo del tema en la Argentina.
Areas de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y seguridad de los empleados (85%).</li> <li>• Apoyar a instituciones públicas (58%)</li> <li>• Proteger el medio ambiente (53%)</li> </ul>
Comunicación de las acciones	El 53% considera positivamente que las empresas comuniquen sus acciones de RSE.
Canales de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información a través de los medios de comunicación (52%)</li> <li>• Publicidad en los medios (43%)</li> <li>• Brindar información en etiquetas y envases de los productos (36%)</li> <li>• Publicación en Balances Sociales (15%)</li> </ul>

<sup>76</sup> Estudio de Opinión "La Responsabilidad Social Empresaria en Argentina", Decisión Consultores, Agosto 2002.

#### **4. Los Medios de Comunicación**

Los medios masivos de comunicación, especialmente los medios gráficos y las revistas especializadas, están cumpliendo un rol proactivo, otorgando mayor espacio a la difusión de la Responsabilidad Social Empresaria. ( Ver material adjunto sobre cómo los medios gráficos y revistas especializadas toman el tema de la responsabilidad social empresaria, en el Anexo del Trabajo Final)

La amplia cobertura de los medios genera a la empresa una imagen pública positiva, que no sólo se conformará en la comunidad donde se halla inserta la organización, sino que también influirá de manera masiva.

De ese modo, la presencia pública positiva se potenciará a través de los medios de comunicación, haciendo que la legitimación sea mayor y por ende, que la imagen favorable se instale de un modo generalizado en todos los públicos.

#### **5. Balance Social: Herramienta de Gestión**

El Balance Social es una herramienta de Auditoría Social <sup>77</sup> en cuanto permite, mediante la aplicación de una metodología específica, medir cuantitativa y cualitativamente la gestión social de cualquier organización, ya sea pública, privada, de servicios, grande, mediana o pequeña, dentro del marco de la Responsabilidad Social. <sup>78</sup>

En algunos países existen ciertas normativas legales que exigen la presentación del Balance Social. En Latinoamérica, las principales instituciones públicas y privadas de países como Chile, Brasil, Ecuador, Colombia, México, Perú y Uruguay, publican anualmente sus balances sociales. <sup>79</sup>

En Argentina, en la mayoría de los casos, la información legal presentada por las organizaciones no contempla información "social" de forma completa y detallada, de manera de reflejar todas las actividades sociales internas y externas. En general, las instituciones no

---

<sup>77</sup> "La auditoría social surge como la estrategia que permite a las organizaciones evaluar, medir y controlar, con fines de mejoramiento progresivo, la gestión de lo social entendiendo ésta como la aplicación de políticas y prácticas relacionadas con las personas tanto al interior como al exterior de ésta".

<sup>78</sup> Gallego, Mery "Balance Social como herramienta de Auditoría Organizacional", Revista Universidad Eafit, Colombia, 1999.

<sup>79</sup> "El Balance Social Un enfoque integral, Instituto para el Desarrollo Empresarial", (IDEA), Octubre 2001.

han tenido una política uniforme e integral respecto a los conceptos que debieran ser transparentados y revelados en el Balance Social.<sup>80</sup>

Si bien el concepto del balance social es bastante novedoso en la Argentina, algunas compañías como Telefónica, Repsol YPF y Nobleza Piccardo han presentado los balances de sus programas sociales.<sup>81</sup>

El Balance Social permite cumplir con los siguientes objetivos:<sup>82</sup>

- Realizar un diagnóstico de la gestión empresarial en relación al cumplimiento de su responsabilidad social en un determinado período, lo que permite redefinir las políticas, establecer los programas y hacer más eficientes las inversiones sociales, mejorando la relación costo/beneficio.
- Permitir a la gerencia planificar las acciones orientadas a aumentar la productividad y eficiencia de sus trabajadores y a efectuar un seguimiento del resultado de dichas acciones.
- Disponer de información relativa a los recursos humanos de la empresa y su relación con los sectores de la comunidad con los cuales ella se vincula, para poder informar adecuadamente a la opinión pública sobre su desempeño social.
- Permitir a la empresa actualizar las políticas y los programas relacionados con su responsabilidad social.

---

<sup>80</sup> Ibid, pág. 25

<sup>81</sup> Las Empresas presentan el balance de sus planes sociales, La Nación, 5 de Diciembre, 2002

<sup>82</sup> Ibid, pág. 13, 14.

## **CAPÍTULO 6**

### **Presentación y Análisis de los Casos**

**E**ste capítulo proporciona algunos casos de Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. Los casos elegidos representan situaciones de negocios relacionados con temas, tales como el voluntariado de empleados, inversión social, marketing social, marketing relacionado a una causa, filantropía corporativa.

Asimismo se analizará cómo cada una de las empresas gestionan sus actividades o proyectos sociales, a través de que medios, herramientas, estrategias de comunicación, públicos, o áreas de acción, beneficios tangibles e intangibles. Se tendrá en cuenta, el papel que juega la responsabilidad social en la cultura corporativa, tanto en el seno de la organización como en el entorno.



## **Caso Arcor**

### **Fundación Empresaria**

#### **PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL**

El Grupo Empresario ARCOR S.A.I.C. nació el 5 de julio del año 1951 con una primera fábrica, ubicada en Arroyito (Provincia de Córdoba - Argentina).

Fulvio Salvador Pagani fue el que, junto a un grupo de socios de similar coraje, impusieron la energía y tenacidad que todavía hoy sigue rigiendo el crecimiento de ARCOR.

A aquella primera fábrica siguieron plantas en varios países de la región, teniendo como tradición que su personal, en especial los del nivel gerencial, estuviesen comprometidos con el crecimiento y el desarrollo de la comunidad. Esto tuvo reflejo hacia adentro de la propia empresa, ya que su gente era portadora de demandas y necesidades de la comunidad que siempre se trataron con criterio de responsabilidad ciudadana.

Con el crecimiento y la expansión de la propia empresa (hoy el Grupo ARCOR posee 31 plantas en Latinoamérica, dando trabajo a un conjunto de más de 13.000 personas) se hizo necesario otorgar mayor organicidad y coherencia a su accionar comunitario. Por eso, a finales de 1991 se decide crear la Fundación ARCOR que se constituye en la herramienta operativa del Grupo ARCOR para ejercer su responsabilidad social empresaria.

La Fundación Arcor, es un componente indisoluble del Grupo ARCOR, es imposible pensar la expansión y crecimiento que ha tenido la Empresa en estos 50 años, sin pensar en los principios y conceptos que lo llevaron desde sus orígenes a generar e impulsar acciones que tiendan a mejorar las condiciones de vida de las comunidades donde iba abriendo sus plantas.

Cuando el Directorio decidió crear la Fundación, en diciembre de 1991, fue como homenaje a los fundadores de la empresa y para organizar y profesionalizar la tarea que se estaba haciendo y ser la expresión orgánica del ejercicio de la responsabilidad social de la Empresa a nivel corporativo.

La claridad que se tuvo desde el inicio es que el accionar de la Fundación debía ser de la puerta de la empresa para afuera, allí donde termina la responsabilidad legal y

comienza la responsabilidad social del Grupo, pero asumiendo esta tarea como parte orgánica de la visión empresaria.

La Fundación ARCOR se define como una entidad privada de bien público, sin fines de lucro, donante, de origen empresario, no-operativa, concurrente y profesional. La misión de la Fundación consiste en “Contribuir al progreso y bienestar de las personas apoyando y promoviendo programas que, mediante la aplicación práctica del conocimiento y el uso eficiente de los recursos, satisfagan las reales necesidades de la comunidad”.

En la actualidad, la Fundación diseña e implementa sus propios Programas, surgidos todos ellos de la conjunción entre las demandas sociales que percibe y recibe, y las áreas de acción que definen su interés institucional.

Su propósito es: realizar, promover y apoyar actividades e investigaciones sobre temas que contribuyan al progreso científico- cultural y al desarrollo económico e industrial de Argentina y Latinoamérica.

Para cumplir con este objetivo de promoción social, se desempeña en cuatro grandes áreas: investigación económica, educación, salud y cultura, actuando de manera preferencial en el desarrollo integral de la niñez, adolescencia y juventud.

### **VISIÓN DEL GRUPO ARCOR SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

"El concepto de responsabilidad social, si bien está tomando renovada aplicación en los últimos tiempos, es algo que al menos en la tradición de ARCOR en relación a la comunidad, no es nuevo, sino que hunde sus raíces en el nacimiento y la historia misma de nuestro grupo empresario", palabras de la Presidenta de la Fundación ARCOR, Lilia M. Pagani, en un Seminario sobre las Fundaciones, Asociaciones Civiles y Organizaciones de la Comunidad realizado durante los días 3 y 4 de mayo de 1999.

Según la Presidente de la Fundación Arcor, el concepto de la responsabilidad social es la expresión de una idea abarcativa de todas las relaciones que la empresa posee con la comunidad, y que al contrario de lo que en su momento Milton Frydman presentaba como el límite de las obligaciones legales, hoy trasciende las mismas para llegar a la sociedad en su conjunto, pasando por la comunidad cercana o por los pueblos y ciudades en donde se encuentran las plantas industriales.

Por su parte, Claudio Giomi, Gerente de la Fundación destaca que la Fundación actúa desde afuera de la empresa, que la misión de la entidad es encauzar y gestionar todas

las acciones vinculadas con la responsabilidad social que la empresa misma sola no puede hacerlo.

### **PROGRAMAS**

La Fundación Arcor concentra su energía en dos tipos de Programas:

- Programas realizados por la fundación: como los proyectos "Mi Escuela Crece", "Superando Límites", "Eventos Artísticos Especiales", "Fortalecimiento Comunitario" y "Apoyo a la Divulgación y a la Investigación";
- Programas realizados en Alianzas: con instituciones públicas y privadas de reconocida trayectoria solidaria, como el proyecto "Infancia y Desarrollo" junto a la Fundación Antorchas, "Infancia y Derechos" con UNICEF Argentina, "Apoyo a la Educación Inicial" con Antorchas y Fundación Navarro Viola, "Creciendo con mi escuela". Además trabaja con la Fundación Vitae y con la World Childhood Foundation(WCF) de Brasil.

### **PROGRAMA "MI ESCUELA CRECE"**

Por medio de la capacitación en la formulación de proyectos, FUNDACIÓN ARCOR dispone de un Fondo para el financiamiento de pequeños proyectos a través de Concursos Anuales destinados a Escuelas Primarias que presenten propuestas de ampliación y/o creación de talleres didácticos escolares.

Dichos establecimientos pertenecen a diversas regiones del país con preferencia, aquellos que se encuentren ubicados en comunidades de menores recursos, y que demuestren déficit de equipamientos didácticos y tecnológicos para el desarrollo de acciones que complementen el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este Programa abarca distintas zonas geográficas de todo el país.

### **OBJETIVOS DEL PROYECTO:**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

"Colaborar en el mejoramiento de las posibilidades de enseñanza-aprendizaje en los establecimientos educacionales primarios de todo el país".

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Atender a las necesidades didáctico - funcionales básicas de docentes y alumnos, como forma de estimular la creación de mejores condiciones de desarrollo personal, grupal y comunitario.

- Respalda el propio esfuerzo de las comunidades educativas por mejorar los niveles y posibilidades de enseñanza-aprendizaje, promoviendo una actitud creativa y participativa.

- Promover la elaboración y ejecución eficiente de proyectos didáctico-escolares que permitan aumentar las alternativas de integración social y laboral de los niños.

### **METODOLOGÍA:**

La metodología dispuesta por el programa para el acceso de las instituciones al Fondo de Financiamiento constituido, se realiza a través de:

- una convocatoria anual a las escuelas – vía concurso abierto de proyectos – para la presentación de propuestas; siguiendo una política de extensión gradual de la cobertura del Programa, la convocatoria se realiza en diferentes regiones del País, tomando 3 provincias por año.

- Se incluye además, la capacitación y asesoramiento en formulación de proyectos dirigida a los docentes de las entidades interesadas mediante una jornada específica y gratuita.

- A los fines de la selección de los proyectos presentados, se conforma un Comité de Evaluación, el cual realiza un análisis de los mismos, teniendo en cuenta criterios pre-establecidos tales como: (adecuación a los objetivos del programa; originalidad e innovación de la propuesta; transparencia; coherencia intrínseca del proyecto: calidad; óptima relación costo-beneficio: eficiencia; capacidad para la sinergia de recursos participación activa de la comunidad educativa en la ejecución y sostenimiento del proyecto-impacto socio-cultural; logros claramente medibles: eficacia; impactos pedagógicos y socio comunitarios: resultados).

- Una vez seleccionadas las propuestas se notifica a las instituciones y se firman los convenios respectivos que formalizan el financiamiento que posibilitará la ejecución del proyecto presentado.

- Se realiza un seguimiento, asesoramiento técnico e intercambio de experiencias entre las entidades involucradas, utilizando diferentes estrategias de evaluación que permitan el aprendizaje mutuo (visitas de monitoreo, presentación de informes, encuestas, encuentro de intercambio y evaluación)

- Encuentros de Intercambio, constituyen una instancia de fuerte carácter evaluativo y de crecimiento, en el sentido de la retroalimentación que cada entidad puede

hacer, ya que se realiza en cada encuentro una "Feria de Proyectos", para la cual, cada entidad, debe preparar materiales y producciones del propio trabajo realizado en el marco del proyecto, para compartir, intercambiar resultados y dificultades que debieron superar.

También hay una instancia de capacitación donde anualmente se eligen diferentes panelistas que, desde las más variadas disciplinas contribuyen a ampliar la perspectiva de las acciones educativas llevadas a cabo en los proyectos.

### **BENEFICIOS: RESULTADOS ALCANZADOS**

El Programa "Mi Escuela Crece", desde su comienzo, en el año 1996, realizó seis concursos anuales consecutivos financiando 128 proyectos, beneficiando a un total de 37.721 niños entre 6 y 13 años de edad, de 17 provincias argentinas, que asisten a Escuelas Públicas Primarias, ubicadas en zonas urbanas y rurales de escasos recursos económicos.

En los seis concursos realizados, el Programa MI ESCUELA CRECE, realizó una inversión de recursos por un total de \$ 343.738.- para el financiamiento de 128 pequeños proyectos. En este lapso las mismas escuelas y comunidades beneficiarias movilizaron recursos como aportes propios por un valor equivalente a \$ 500.771.-; constituyendo un monto total movilizado de \$ 844.509.-

En función de los proyectos que resultaron seleccionados y de las regiones que el Programa definió atender en cada convocatoria realizada, la cobertura alcanzó a 17 Provincias Argentinas: Córdoba, Misiones, Formosa, Buenos Aires, Catamarca, Entre Ríos, La Rioja, Santiago del Estero, San Juan, Tucumán, Salta, San Luis, San Juan, Mendoza, Chaco, Neuquén y Río Negro.

Para la Fundación Arcor, apoyar el desarrollo de la educación en la Argentina es una inversión estratégica. "Lo hacemos en relación con los niños porque hay una vocación de trabajo y porque somos una empresa de golosinas que necesariamente se vincula al tema de la niñez. Destinar recursos a la comunidad significa tener éxito empresarial, no hay posibilidad de imaginar éxito económico en una comunidad pobre", señala Claudio Giomi, Gerente de la Fundación Arcor.

En el año 2001, la Fundación Arcor recibió el premio de Ciudadanía Empresaria por su programa de educación "Mi escuela Crece" por la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Argentina.

### **DIVULGACIÓN DE RESULTADOS:**

Los resultados y aprendizajes de los proyectos se difundieron por distintos medios:

- Memoria anual de actividades: donde el Programa Mi Escuela Crece se une al concierto de actividades y Programas de la Fundación.
- Boletín Informativo: da cuenta de las actividades de la Fundación, con notas y testimonios alusivos a los proyectos en ejecución. Se distribuye trimestralmente.
- Libro del Programa: publicación dedicada exclusivamente al análisis de las experiencias puestas en marcha anualmente en distintas regiones del país.

Se distinguen diversos tipos de públicos a los que la Fundación divulga e informa sobre el desarrollo y los resultados de los Programas que ejecuta.

Se identifica por un lado el público interno a la empresa y por otro lado, el público externo a la empresa.

**Público interno a la empresa:**

- 1) Los Directivos y Accionistas del Grupo ARCOR.
- 2) Personal empleado por el Grupo ARCOR en todos sus complejos industriales y oficinas de administración (Gerentes, Jefes de Departamentos, Administrativos, Operarios).

**Público externo a la empresa:**

- 1) Instituciones donantes.
- 2) Instituciones y personas afines con el accionar de la Fundación.
- 3) Instituciones beneficiarias de todos los Programas que desarrolla la Fundación.



## **Caso Coca- Cola de Argentina**

### **Asociación con ONGS**

#### **LA EMPRESA Y SU COMPROMISO CON LA COMUNIDAD**

Coca-Cola de Argentina es la empresa líder en la producción y comercialización de bebidas sin alcohol. Establecida en el país desde 1942, Coca-Cola junto a sus seis grupos embotelladores comercializan y distribuyen cuatro de las cinco marcas de gaseosa más vendidas en el mundo: Coca-Cola, Coca-Cola light, Fanta y Sprite.

Desde sus inicios, Coca-Cola de Argentina asume un profundo compromiso con las comunidades donde opera, tratando de encarar acciones que tienden a retribuir a la gente el apoyo que le brinda con su preferencia.

Con el transcurso de los años, este compromiso fue evolucionado pasando del antiguo esquema “donante-solicitante” a la creación de alianzas estratégicas con organizaciones del tercer sector que permiten trabajar y potenciar las fortalezas de cada uno.

De esta manera Coca-Cola focalizó sus actividades en dos temas relevantes para la Argentina: la educación y el medio ambiente. Y los más chicos se convirtieron en los destinatarios naturales por ser valiosos agentes de cambio. Estos proyectos son: “Aprender a Emprender en el Medio Ambiente” conjuntamente con la Fundación Junior Achievement, y “Escuelas por el Cambio” con la Fundación Compromiso. Además, la “Copa Intercolegial de Fútbol Coca-Cola” para transmitir valores como el juego limpio y el trabajo en equipo y el “Concurso Superdibujo del Medio Ambiente” para afianzar una conciencia ambiental entre los más chicos, entre otras actividades.

Las acciones con la comunidad son gestionadas a través de la gerencia de Relaciones Institucionales, de la cual dependen las áreas de prensa, de atención al consumidor, de relaciones con la comunidad y asuntos públicos. La consultora Unidad Com, especializada en temas de la comunidad y la empresa, es la encargada de llevar a la empresa a un marco exitoso de responsabilidad social.

Dicha consultora trabaja conjuntamente con el área de relaciones con la comunidad de la empresa, y se dedica al manejo y gestión de los programas operativos, es decir se encarga de visitar, evaluar, monitorear los resultados de los programas.

Sin embargo, este compromiso se materializó durante años con un perfil sumamente bajo. Mientras que la trayectoria, calidad, servicio al consumidor eran y son valores e

indicadores que la empresa demuestra en cada paso o acción, el compromiso social sólo era percibido por los beneficiarios directos. La comunicación debía ser lo más simple y acotada porque sólo de este modo sería creíble para la gente.

De allí que la comunicación institucional se limitó en un principio en los aspectos más intrínsecos de la compañía como su fortaleza económica y trayectoria, para más tarde enfatizar sus principios rectores como: políticas de calidad para la elaboración de sus productos o políticas ambientales practicadas en sus plantas.

Hoy, la comunicación institucional busca ir un poco más allá, trata de trascender la filosofía que la guía, para destacar los hechos que la sustentan, dejando de lado los grandes postulados, para pasar a las acciones concretas que forman parte de una realidad: Coca-Cola es la gran empresa que todos conocen pero también es una compañía comprometida con la comunidad y su gente.

Si bien son innumerables las acciones o programas que lleva a cabo la empresa, solo se limitará a describir uno en particular, como es el caso del Programa "Escuelas por el Cambio".

### **PROGRAMA ESCUELAS POR EL CAMBIO**

Coca-Cola de Argentina y Fundación Compromiso crearon el programa "Escuelas por el Cambio" con el fin ayudar a las escuelas públicas a mejorar su desempeño, generar recursos y promover el compromiso con sus comunidades.

"Escuelas por el Cambio" está destinado a instituciones educativas de escasos recursos y con pocas posibilidades de acceder a programas de capacitación en gestión. Este programa no entrega bienes materiales para cubrir las necesidades básicas del establecimiento y sus alumnos, sino que provee las herramientas de gerenciamiento para que aprendan a administrar sus recursos y desarrollar nuevos recursos por sí mismos, entregándoles el bien más valioso que pueden recibir: el "know-how".

#### **OBJETIVOS:**

- Capacitar y motivar a los miembros de la escuela en la clarificación de la misión, metas, objetivos organizacionales y definición de los resultados que quiere alcanzar.
- Evaluar la tarea desarrollada por la institución en los últimos años. Analizar el grado de efectividad con que han utilizado los recursos de la organización.

- Ayudar a la organización en la elaboración de un plan de acción para los próximos años.

El programa promueve la activa participación de diferentes grupos asociados a la escuela: autoridades escolares, docentes, personal no docente, ex alumnos, padres, miembros de la Cooperadora y la comunidad, etc.

A los 3 meses de finalizado el programa, el facilitador de la Fundación Compromiso se contacta con la escuela para evaluar los resultados obtenidos hasta el momento por la institución. A los 6 meses, se contacta nuevamente en un segundo monitoreo. De esta manera, el programa es más un “proceso” y apunta al largo plazo.

El programa comenzó a dictarse en julio del 2000, en 28 escuelas públicas, que brindan educación a 15.244 alumnos, en las provincias de Neuquén, Chubut, Santa Fe, Catamarca, Salta, Chaco, Corrientes, Formosa, Córdoba, Entre Ríos, Mendoza, Buenos Aires y Jujuy.

Más de 20 profesionales de Fundación Compromiso y 310 personas de las diferentes escuelas realizaron un proceso de autoevaluación y capacitación que las ayudó a definir la misión, metas, objetivos, y resultados que desea alcanzar cada institución, y qué plan seguir para obtener un desempeño más eficiente y eficaz. La herramienta principal del programa que utilizan es el Manual de Autoevaluación de Peter Drucker

Durante el año 2001, el programa de autoevaluación y autogestión llegó a otras 22 escuelas públicas de diferentes partes del país ubicadas en las siguientes zonas geográficas: Rosario, Bariloche, Plottier, Neuquén, Córdoba, Formosa, Corrientes, Gran Buenos Aires, San Telmo, Mar del Plata, La Plata y Leales (Tucumán).

### **PRESUPUESTO:**

Coca-Cola destina alrededor de 6.000 dólares por escuela para su formación, y unos 60 mil por año para el proyecto Escuelas por el cambio. Cuenta con un presupuesto superior a los 600 mil dólares entre todos los programas solidarios.

### **PLAN DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD:**

El plan de relación con la comunidad de la empresa contempla diversas acciones, desde donaciones de productos, programas locales propios de las embotelladoras, alianzas estratégicas con las ONGs, acciones vinculadas a la preservación del medio ambiente, entre otras.

"Lo primero que detectamos son los rubros de los cuales vamos a trabajar, a partir de eso vemos la zona donde vamos a trabajar, hay que pensar que Coca Cola es una empresa nacional, que debe estar presente en todos los lugares, tratamos de cubrir con todas las zonas geográficas más representativas. Lo que se busca es que los programas sean durables en el tiempo", señala Mariana Larumbe, Directora de Desarrollo de Programas, de la Consultora Unidad Com.

Los principales beneficiarios de los programas son los niños y los jóvenes, porque la empresa apunta hacia el futuro e invierte para las generaciones futuras.

Con respecto a la relación que establece Coca-Cola con las ONGs, Mariana Larumbe afirma que "las más fuertes entidades institucionalmente de la Argentina, son las que más apoyo tienen tanto por su capacidad de respuesta a las necesidades sociales como su cobertura geográfica".

Una de las políticas que tiene la empresa es la de mantener una cierta continuidad con las ONGs que trabaja. Desde hace muchos años, sigue trabajando con la Fundación Junior Achievement en el programa "Aprender a Emprender con el Medio Ambiente cuyo objetivo es concientizar a los chicos sobre el medio ambiente; con la Fundación Leer, en el programa "Letras Mágicas" donde se donaron 10 mil libros a chicos.

### **HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN**

A la hora de comunicar sus acciones, la empresa decidió hacerlo abiertamente. En el año 2000, lanzaron una campaña institucional en medios gráficos y en radio con la que difundieron los distintos programas. El valor que le da la empresa a la comunicación quedó reforzado cuando lanzó un logotipo "Coca-Cola y la gente" para unificar a todos sus programas de educación y medio ambiente.

"Coca Cola le da mucha importancia al valor de la comunicación, porque no es sólo una forma de mejorar la imagen de la empresa, sino también sirve para lograr el efecto "imitación". Coca Cola ya lleva cuatro años de programas evaluables, tiene un montón para comunicar", explica Mariana Larumbe.

El objetivo de comunicación consistió en consolidar la reputación corporativa, instalarse en el imaginario colectivo, en la mente de consumidores como un ciudadano corporativo responsable, fomentando la fidelidad y preferencia por nuestra Compañía y nuestras marcas.

Para alcanzar este objetivo Coca-Cola se propuso las siguientes metas:

- Difundir las actividades comunitarias y reforzar el concepto de “Todo lo que hacemos es para compartir”, acercando la imagen de la marca Coca-Cola a la imagen de la Compañía.
- Generar conciencia y compromiso social a través de los proyectos de Coca-Cola en grupos decisores. Invitar a diferentes públicos a sumarse a este esfuerzo de la Compañía y crear nuevas formas de colaboración y participación de las empresas entre sí y con la sociedad.

## **RESULTADOS**

La reputación de la Compañía es uno de los activos más estratégicos y uno de los de más largo alcance. El posicionamiento de la Compañía como un ciudadano responsable no es ajeno a esta realidad y es una tarea ardua cuyos resultados no se perciben sino en el largo plazo. Sin embargo, después de un año de llevar a campo este plan, la Compañía ha demostrado muy buenos resultados.

En diciembre de 2000, Coca-Cola se ubicó en el primer puesto del ranking de Negocios. Uno de los factores que jugó a favor de Coca-Cola en este ranking fue el compromiso que asumió para convertirse en un vecino confiable y poder contribuir a una sociedad mejor. La revista destacó que Coca-Cola realiza programas comunitarios en todo el país. Así, durante el 2000, destacó la obtención de dos premios de relación con la comunidad: el premio Eikon, otorgado por la revista Imagen al mejor programa de Relaciones con la Comunidad, y el premio Ciudadanía Empresaria 2000 en la categoría medio ambiente, entregado por la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina.

Este ranking presenta los resultados de una encuesta realizada por el Grupo Estratégico de Negocios /Alberto Wilensky, entre 300 casos que incluye a estudiantes y jóvenes profesionales de ciencias económicas y empresariales, empresarios y gerentes, políticos y periodistas.

En febrero de 2001 Coca-Cola lideró el ranking de la revista Brand, en el que el año pasado había estado en el segundo puesto y en la consulta previa había estado en el tercer lugar. Con un apoyo muy fuerte en los ítems de “Imagen Social” e “Imagen Ética”, y una muy buena performance en “Imagen Comunicacional”, la Compañía logró promediar los 87.8 puntos. Los resultados de este ranking se obtuvieron realizando 281 encuestas a presidentes de agencias de publicidad, directores de consultoras de prensa y comunicación,

ejecutivos de nivel gerencial en áreas de Comunicación Corporativa, brand managers de las empresas más importantes del país y periodistas especializados en economía y negocios.

En el mes de junio, Coca-Cola lideró nuevamente el ranking de prestigio publicado por el diario Clarín. Luego de ocupar por dos años consecutivos el segundo puesto, la Compañía volvió a encabezar este ranking realizado por el Centro de Estudios de Opinión Pública entre 348 ejecutivos de empresas multinacionales y grandes empresas nacionales y de servicios.

"Una empresa responsable en Argentina es aquella que cumple con todos los públicos, que es ética, que cumple con todos los requerimientos es una empresa responsable. Nosotros administramos proyectos sociales a través de la consultora, pero la empresa en sí misma es responsable con la comunidad, que atiende bien a los proveedores, que paga a términos los impuestos. Ojalá que todas las empresas hagan inversiones eficientes, ahora que las empresas a partir de esto pueda hacer lo que quieran, y que nadie lo esté midiendo, esto nos debilitan a largo plazo", señala finalmente Mariana Larumbe, Directora de Desarrollo de Programas de Unidad Com..

## **Caso Fundación Bunge & Born**

### **Alianzas entre Fundaciones Empresarias**

La Fundación Bunge y Born es una organización sin fines de lucro, establecida en el país cuya misión es: "promover la Investigación Científica mediante premios, subsidios y becas y realizar actividades en beneficio de la comunidad argentina con énfasis en Educación, Salud y Cultura".

Fue fundada el 1° de agosto de 1963, al cumplir el grupo económico Bunge y Born 80 años en el país. En cumplimiento de su misión la Fundación:

Adjudica un premio anual a la Investigación Científica en forma ininterrumpida desde 1964; y otorga subsidios y becas a investigadores.

En la actualidad en Educación entrega materiales para el desempeño de cientos de escuelas rurales básicas ubicadas en lugares alejados de todas las provincias argentinas. Organiza y financia programas de formación y capacitación para docentes y aporta recursos para el desarrollo de otras actividades referentes a este área. La Fundación administra diversos fondos con destinos específicos. Se financian Becas para la realización de investigaciones y estudios de alto interés para la Salud. También se efectúan donaciones de equipamiento médico a establecimientos e institutos hospitalarios y se aportan fondos para programas de prevención y tratamiento de enfermedades. En Cultura se otorgan becas de distinto tipo. Asimismo se aportan fondos para programas de conservación del patrimonio histórico y cultural, incluso conservación preventiva de colecciones de museos.

En algunos de sus programas se asocia con otras Fundaciones del país y del exterior. La Fundación Bunge y Born además de responder planificadamente a requerimientos específicos, participa en actividades de ayuda a damnificados por catástrofes naturales. Es miembro fundador del Grupo de Fundaciones (GDF) que fomenta y promueve la filantropía en la comunidad argentina.

### **PROGRAMA DE AYUDA A ESCUELAS RURALES Y DE FRONTERA DE TODAS LAS PROVINCIAS (1975-2002).**

Uno de los objetivos de la Fundación Bunge & Born es el facilitar el acceso de niños y jóvenes a una oferta educativa que les permita mejorar los niveles de alfabetización y desempeño escolar, fundamentalmente en áreas rurales.

El Programa de ayuda a Escuelas Rurales y de Frontera, constituye una de las actividades de la Fundación, que desde hace 27 años se mantiene en el tiempo y que beneficia a escuelas de todas las provincias.

Para dicho proyecto, se han sumado la Fundación Perez Companc, lo que permitió que la ayuda que se brinda a 750 escuelas primarias rurales se duplicara, alcanzando aproximadamente a 50.000 alumnos y docentes.

Las donaciones a las escuelas incluyen desde útiles escolares, artículos deportivos, libros de textos, registros musicales de temas clásicos y populares, hasta clásicos de la literatura y bibliografía para la profundización de los docentes en temas pedagógicos.

Por otra parte, la Fundación Banco Galicia se hizo cargo de los costos de distribución de los materiales a través de la empresa Correo Argentino.

Para profundizar el programa anualmente se incluye un formulario de encuesta, que permite conocer a través de un relevamiento y diagnóstico las características generales de cada escuela y sus requerimientos pedagógicos y adecuarlos a los futuros envíos.

El relevamiento indica que de un total de 750 establecimientos sólo el 38 % de las escuelas están sobre algún camino, en tanto el 58 % no tiene calefacción y el 65 % no cuenta con computadoras.

Los programas de educación que promueve la Fundación están enfocados principalmente en la educación primaria, educación media, universitaria y estudios de posgrados.

Otro de los proyectos que está trabajando la Fundación, desde el año pasado, junto a otras fundaciones empresarias es en el Grupo Cruz del Sur XXI. Dicho grupo fue creado por las fundaciones Acindar, BankBoston, Navarro Viola y Bunge & Born, cuya misión es alentar a los alumnos de escuelas públicas mediante el arte popular poder encarar el aprendizaje y la enseñanza desde otra óptica.

Uno de los objetivos es reducir el índice de deserción escolar y buscar nuevas alternativas a los conocimientos.

El programa está orientado a colaborar en la capacitación y motivación de los docentes para que puedan enfrentar con una mayor preparación los problemas que se presentan en el proceso de aprendizaje, introduciendo el arte, la cultura y la comunicación como ejes para el desarrollo cognitivo en todas las áreas.

Se seleccionaron seis escuelas que trabajan en poblaciones pobres, dos en el Gran Buenos Aires, dos en la Provincia de Chaco, y dos en la Provincia de Santa Fe.

Uno de los criterios que se tomó para encarar el proyecto fue en base al modelo Boston de las Artes, implementado con éxito en los Estados Unidos, donde se trata de involucrar a toda la institución educativa, desde una concepción integral.

Para el programa se destinó una inversión de 30 a 40 mil dólares por colegio, incluyendo capacitación y equipamientos básicos.

La Fundación contribuirá durante tres años con capacitación, provisión de equipamiento y material educativo para docentes y alumnos que asisten a la Escuela de Enseñanza media N° 258 "Soldados Argentinos", ubicada en los suburbios de la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fé.

Un equipo técnico contratado por la Fundación BankBoston se encargará de supervisar y evaluar la experiencia educativa, con el fin de construir un modelo que pueda en un futuro ser transferible y aplicado en otras instituciones.

"Lo que se trata con este programa y con otros es involucrar a la comunidad, una alianza que incluye no sólo a las fundaciones empresarias sino también a los padres, alumnos y docentes", señala María Luisa Herrera Vegas, Directora Ejecutiva de la Fundación Bunge & Born.

Según la Directora Ejecutiva de la Fundación la clave para un mejor y mayor comportamiento social de las empresas es fortalecer los vínculos o alianzas de las mismas con fundaciones y ONGs, para permitir el financiamiento de los programas en conjunto.

A la hora de hacer un análisis sobre el comportamiento y el papel que están jugando las fundaciones empresarias, Herrera Vegas asegura que "estamos asistiendo actualmente a un nuevo concepto de "management" en las fundaciones. Se busca fortalecer el desarrollo institucional y programático de las mismas, a través de seminarios, cursos y postgrados académicos. Y lo que está cambiando es el concepto de filantropía tradicional a uno de filantropía más estratégica".

Durante el último ejercicio la distribución de los recursos donados correspondió un 54,86 % a Educación, un 20,25 % a Salud, un 18,25 % a Investigación Científica, un 5,68 % a Cultura y un 0,96% Acción Comunitaria.

Monto anual donado: u\$s 1.500.000 / 1.800.000



## Caso Monsanto

### Inversión Social

#### PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL:

Monsanto Company, subsidiaria de Pharmacia Corporation, es un proveedor mundial de soluciones basadas en tecnología y productos agrícolas que mejoran la productividad agropecuaria y la calidad alimenticia. Está presente en 60 países de todo el mundo y hace 45 años que trabaja en la Argentina.

La empresa cuenta con cinco plantas en la Argentina, en Zárate, Pergamino, Rojas, Pilar y Camet, Mar del Plata.

La empresa tiene como política ayudar a la comunidad en todas partes del mundo, y parte de lo que hace es identificar los programas en distintos países donde pueda llegar de la forma más efectiva.

Monsanto considera que todas las empresas hoy tienen una responsabilidad con el país. "No porque tengamos una obligación, hay ciertas obligaciones que son indelegables del Estado, sino porque consideramos que tenemos una obligación moral como actor social en colaborar y generar sinergias entre los sectores para impulsar propuestas más atractivas", afirma María Celina Kasetta, responsable de las Relaciones con la Comunidad.

Los tres valores con que trabaja la empresa para elegir sus prioridades son educación, alimentación o nutrición y salud.

#### ESTRUCTURA

Monsanto tiene un Departamento de Relaciones Públicas y Gubernamentales, que depende directamente del líder de Agro, del cual se desprenden sub-áreas como relaciones con la prensa, relaciones con el Gobierno, relaciones con la comunidad y comunicaciones internas. El área de relaciones con la comunidad es la encargada de gestionar los programas sociales.

Asimismo, la empresa actúa como intermediaria con la Fundación Monsanto, que funciona en los Estados Unidos y que anualmente recibe los pedidos de todas las filiales para

financiar los proyectos. Dicha fundación representa el área filantrópica de la compañía, y es la encargada de destinar los fondos para los programas que presentan cada una de las filiales.

Una vez presentados los programas, estos son evaluados por un Comité y seleccionados para su ejecución, bajo la supervisión de la Fundación Monsanto.

Monsanto de Argentina presentó en el año 2000 el programa Nutrir, que lleva a cabo junto con Red Solidaria, una de las ONGs más populares y reconocidas por su trayectoria en la solución de los problemas sociales. Con este proyecto, la empresa fue premiada por la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Argentina (AmCham) donde obtuvo el primer premio en la categoría Participación Comunitaria.

### **PROGRAMA NUTRIR**

El programa Nutrir es uno de los proyectos sustentables que está llevando a cabo la empresa junto con el Instituto de Cultura Solidaria, conocida como Red Solidaria, liderada por Juan Carr. El objetivo del programa es contribuir a reducir el índice de desnutrición infantil del país en tres puntos, del 10 % actual al 7%.

Para eso, tanto los chicos como sus familias recibirán por tres años no sólo alimentos y suplementos sino también capacitación de asistentes profesionales, en temas como la nutrición, la alimentación, a líderes de familias y futuros líderes para que puedan continuar con el programa más allá de la presencia de la empresa.

El programa permitirá salvar la vida de por lo menos 350 niños en los próximos dos años, actualmente esta cifra ha sido duplicada.

De los 650.000 niños que nacen en la Argentina por año, el 10% padece de desnutrición en el primer año de vida, 38 menores mueren por día, 23 de estas muertes son evitables; y 11 de esas 23 muertes se producen por causas ligadas a problemas de desnutrición. La forma más común de desnutrición es la crónica, manifestada por una estatura baja para la edad del niño. Este tipo de desnutrición, conocida como stunting, es la de mayor prevaencia en el país.

Frente a estos datos suministrados por las Naciones Unidas y tomando como referencia la Declaración de los Derechos Humanos, Monsanto de Argentina decidió colaborar con el Programa Nutrir, implementando un Proyecto de Educación Alimentaria que, mediante la capacitación a madres y padres en el área de la alimentación, la provisión de alimentos variados y necesarios para la dieta de los niños y mediante la medicación pertinente, logre erradicar el problema de la desnutrición.

El proyecto es coordinado por la Red Solidaria y cuenta con el apoyo de otras empresas que se sumaron al esfuerzo y que confiaron en el proyecto, aportando sus productos, y también los propios empleados de Monsanto que colaboran en el mismo.

La intervención de la empresa empezó con la aplicación del programa en la villa miseria del Bajo Flores en la ciudad de Buenos Aires, por el grado de desnutrición que presentaba, el 18% de los chicos de hasta 5 años padecen este problema.

El primer paso consistió en un muestreo estadístico de niños de hasta 14 años de edad del barrio para determinar el índice de desnutrición. Sobre esta base se realizó la organización familiar, una evaluación médica y se generaron huertas y granjas familiares. Además, cada seis meses un Centro Coordinador integrado por médicos, trabajadores sociales, agrónomos, veterinarios, nutricionistas determina el porcentaje de chicos que recuperó su peso y talla normal.

Este programa lleva casi tres años de desarrollo en terreno. En ese período transcurrido han sido relevadas 11 comunidades de Capital Federal y GBA. Han sido evaluados 2.004 niños de 0 a 14 años, de los cuales 1.161 son menores de 5 años y de estos el 12,4% se encuentran desnutrido.

Los beneficiarios directos del programa son 400 niños de hasta 5 años de las zonas de Barracas, la Cava y Ciudad Oculta; y los beneficiarios indirectos lo constituyen las familias de los niños. El área de cobertura del programa se caracteriza por presentar altos índices de pobreza, desocupación y marginalidad.

"Los programas son orientados a la inversión social sustentable, programas sociales sustentables en el tiempo, porque dependen de un gasto, no sólo, de nuestro departamento y es inversión porque es a largo plazo y puedes llegar a recuperar después la confianza de la comunidad y el desarrollo. Vamos a las bases de la responsabilidad social", explica María Celina Kasetta, encargada del área de Relaciones con la Comunidad de la empresa.

El presupuesto comprometido por Monsanto Argentina para el programa Nutrir durante el período 2000-2003 es de \$289.238.40. El mismo contempla los honorarios de los profesionales, los medicamentos, los alimentos y los gastos operativos.

El programa Nutrir forma parte de un conjunto de programas que encara la empresa. Según Celina Kasetta la compañía tiene dos tipos de programas. Por un lado, los que se desarrollan a nivel local, con fondos locales, como padrinazgos de escuelas, apoyo a comedores escolares, y por otro lado, proyectos que consisten en enseñar a cultivar mejor la

tierra a pequeños productores, programas de microemprendimientos donde se los capacita junto al INTA, se les brinda nuevas tecnología y herramientas para mejorar la producción.

### **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

La empresa agroquímica Monsanto posee una estrategia de comunicación con respecto a las acciones que desarrollan con la comunidad.

Una de las políticas de la compañía - según explica Celina Kasetta, encargada de las relaciones públicas- es comunicar ante todo a los empleados las acciones que gestiona la empresa en el campo de la Responsabilidad Social y luego comunicarlo hacia fuera de la empresa, a las comunidades donde operan.

" Nosotros consideramos que lo más efectivo es que la ONGS que está involucrada en el programa, sea la que realice la comunicación antes que nosotros, y que los medios de comunicación especializados. No siempre somos líderes de los proyectos, lo que queremos es que la ONG, que es la que sabe hacerlo, nosotros no podemos ir a capacitar a las madres para alimentar a los chicos. Nosotros como empresa, podemos ofrecer las herramientas, los fondos que necesitas, los convenios con otras empresas, recursos humanos. Somos y actuamos como intermediaria con las organizaciones con que entablamos una alianza", señala Celina Kasetta.

Otra de las políticas que tiene la empresa es no utilizar los programas como una herramienta de publicidad. Según la responsable de las relaciones con la comunidad, los programas locales son difundidos a través de los beneficiarios y las instituciones que trabajan conjuntamente con la empresa.

A la hora de comunicar sus acciones con la comunidad, la empresa lo hace a través de las herramientas de comunicación interna, como notas especiales en la revista interna (Vida), correo electrónico, intranet, carteleras. Dichas comunicaciones son reforzadas por notas publicadas en medios locales gráficos y radiales, como también en medios nacionales.

Además de campañas de publicidad, la empresa diseñó una campaña institucional pauta en medios de información general, principalmente en medios radiales, con el objetivo de difundir el compromiso permanente de la empresa con la comunidad.

### **OTROS PROGRAMAS**

- Programas de Becas junto con la Fundación Cimientos: cuyo objetivo es otorgar becas a chicos para que terminen el noveno año en las escuelas donde la empresa posee sus plantas: Zárate, Pergamino y Rojas. Actualmente ya son 50 chicos los becados.

- Programa junto a la Fundación Junior Achievement: donde los empleados como voluntarios dan cursos a chicos de escuelas primarias de la ciudad de Buenos Aires, para que no dejen la escuela.

- Programa Mercado Internacional: orientado a colegios secundarios de Capital Federal, donde los empleados más capacitados enseñan a los chicos sobre temas relacionados a los mercados, a las tecnologías, etc.

## **Caso Metrovias**

Metrovias, es una empresa privada, operadora de una vasta red de transporte público de pasajeros en la ciudad de Buenos Aires, conformada por las cinco líneas de subte, el premetro y un ferrocarril, suburbano, la Línea Urquiza.

### **COMPROMISO CON LA CULTURA**

Desde un principio, la empresa ha participado en acciones solidarias. A través de un plan de relaciones con la comunidad, la empresa de servicios, busca orientar su servicio de transporte público, en algo más al cliente. Su mensaje es que los pasajeros no se queden solo con el hecho de que es un servicio de transporte público, sino que brinda un aporte más.

Desde el año 97, Metrovias viene desarrollando en el Subte un Programa de Acción Cultural "Subte Vive", cuyo objetivo "es humanizar a la red y generar para los pasajeros un entorno que trascienda el solo concepto de transporte público", señala Lucila Maldonado, de la Gerencia de Relaciones Institucionales y Comunicaciones de Metrovias.

Según Maldonado, lo que se trata de buscar a través del programa cultural, es brindar al pasajero espectáculos dentro del subte para que puedan participar y disfrutar de intercambios culturales.

### **PROGRAMA CULTURAL: SUBTE VIVE 2002**

Desde el año 97, la empresa Metrovias viene impulsando una de las iniciativas más importante del Programa Cultural, el programa Subte Vive 2002. Dicha iniciativa, se realiza todos los años, y consiste en ofrecer diferentes eventos y espectáculos a la gente.

El Subte Vive 2002, se llevó a cabo en los Bosques de Palermo, donde reunió a una gran cantidad de artistas, aproximadamente 50, que presentaron los números que forman parte del programa cultural.

La gente pudo disfrutar de espectáculos muy variados, desde el ciclo dedicado al cine, concierto de música jazz, clásica, bossa nova, tango, títeres, hasta cómo se realizan los murales que están emplazados en el Subte.

Desde que Metrovias se hizo cargo de la concesión del Subte, desarrolló un programa cultural que lo ubica como la única empresa privada en emprender una acción de tal magnitud, ofreciendo a los pasajeros un valor agregado que se suma al servicio de transporte subterráneo.

Otra de las iniciativas culturales que impulsa la empresa, tiene que ver con los espectáculos que se realizan en el Subte. Dicha iniciativa, surgió hace cinco años del Departamento Cultural de Metrovias.

Más de 100 artistas supervisados por Metrovias brindan la más variada oferta musical, como tango, blues, danza y música, teatro, son algunos de los géneros artísticos que el Subte brinda en distintos horarios y estaciones.

La difusión del cronograma del programa cultural se realiza a través de publicidad estática y folletos que se encuentran en las boleterías.

### **CAMPAÑAS SOLIDARIAS**

Otro de los programas que gestiona la empresa, es el programa "Dos viajes por un juguete", que desde hace seis años lo viene impulsando. Dicho programa, se ha constituido en una suerte de asociación entre la empresa y los pasajeros en la realización de acciones solidarias. Se realiza dos veces por año, en ocasión del Día del Niño, Navidad y Reyes, y consiste en la entrega por parte de la empresa de 2 viajes en Subte por cada juguete donado por la gente.

En la campaña del año 2000, se reunieron 17 mil juguetes que fueron entregados en las arquidiócesis de Paraná y San Juan y en las diócesis de Catamarca, Concordia, Gualeguaychú, Jujuy y La Rioja.

En la campaña del 2001 "Dos viajes por un juguete" logró reunir 35 mil juguetes superando las donaciones de años anteriores. Los mismos fueron entregados, con motivo del Día del Niño, a Cáritas Argentina en sus comedores y centros de atención a la infancia.

Este año, la empresa lanza el 2 de diciembre la campaña solidaria "Dos viajes por un alimento", que consiste en recolectar alimentos para los chicos que más lo necesitan. Los alimentos serán entregados al Banco de Alimentos, que es una organización no gubernamental sin fines de lucro que asiste a comedores comunitarios y hogares de niños.

En la última colecta realizada en el mes de agosto se recibieron 33.000 kilos de alimentos que fueron entregados a comedores comunitarios a través del Banco de Alimentos.

## **PROGRAMA DE RESTAURACIÓN DE MURALES HISTÓRICOS**

Es un Plan Sistemático de Restauración de los Murales y Mayólicas, devuelve a la comunidad un legado artístico de incalculable valor.

Abarca la recuperación de los murales y mayólicas de toda la Red, una iniciativa destinada a jerarquizar el invaluable patrimonio que la empresa tiene bajo su custodia en las estaciones. Mediante un plan sistemático se rescata este legado artístico de incalculable valor.

Dada su condición de Monumentos Históricos, este programa se lleva adelante en forma consensuada y en consulta permanente con la Comisión Nacional de Monumentos y Lugares Históricos y la Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Los trabajos están a cargo de restauradores profesionales y de destacada trayectoria.

Las paredes de las estaciones de la Red del Subte contienen un riquísimo patrimonio cultural y artístico que las asemejan a una suerte de galería de arte bajo tierra visitada diariamente por más de un millón de pasajeros.

## **HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN**

La Gerencia de Relaciones Institucionales y Comunicaciones es la encargada de gestionar y difundir los programas de acción social, cultural y comunitaria.

Las herramientas que utilizan para la difusión de las actividades son las siguientes:

- Herramienta de comunicación interna: House Organ (revista interna), la utilización de piezas gráficas (carteleras).
- Contacto con los medios de comunicación: envío de gacetillas a los medios de comunicación (radio, televisión, medios gráficos).
- Página Web: ([www.metrovias.com.ar](http://www.metrovias.com.ar)). Dicha página, contiene información sobre la empresa, las actividades que realiza (programa cultural, campañas solidarias, programa de restauración de murales históricos, etc.
- Encuesta de Satisfacción al Cliente: donde a través de indicadores miden la receptividad y la calidad del servicio al cliente.
- Publicidad estática y folletos en las boleterías.
- Cadena de Televisión cerrada dentro de las estaciones del Subte, donde se informa al cliente las novedades y actividades de la empresa.

- Diario gratuito que se destina al pasajero, donde se lo informa de las actividades.
- Informe de gestión (anual) donde se informa al empleado sobre los resultados alcanzados por la empresa.



## **Caso: Movicom BellSouth**

### **Marketing Social**

#### **VISIÓN DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

Movicom BellSouth como empresa de telecomunicaciones toma la responsabilidad social, asumiéndola a través de los valores corporativos. Además de brindar el mejor servicio y respeto hacia el cliente, propiciar el trabajo en equipo, ofrecer la excelencia en la calidad del producto, adaptarse al cambio, la empresa tiene en cuenta dentro de sus valores corporativos el compromiso y el apoyo a la comunidad, la conciencia comunitaria.

"La vitalidad de nuestros negocios causa un impacto directo en la calidad de vida y en el ámbito donde operamos. En Movicom respetamos estrictamente las leyes y desarrollamos nuestro negocio con sentido ético. Contribuimos con la comunidad e incentivamos a nuestros empleados a imitarnos", señala Tomás Cortes, encargado de las Relaciones con la Comunidad de Movicom BellSouth al referirse a los valores corporativos.

La empresa considera que es responsabilidad también de las empresas colaborar con los problemas que aquejan a la sociedad donde se encuentran inmersas.

La compañía entiende que si bien estos programa no constituyen la solución definitiva del problema, es una manera de instalar el tema y la preocupación en la sociedad y lograr que todos los sectores que la componen comprendan la importancia y el valor que tiene para el crecimiento de la comunidad que todos sus integrantes reciban la educación formal básica.

#### **COMPROMISO CON LA EDUCACIÓN**

Las acciones que realiza Movicom, las viene desarrollando desde que nació, desde el año 89. Entre sus programas que aún sostiene, se encuentra el de "Campaña Escuelas", que lleva siete años ininterrumpidos de trabajo, cuyo objetivo es brindar seguridad a los alumnos y tranquilidad a los padres y maestros mediante la provisión de telefonía celular para cada salida escolar (actividades extracurriculares).

También desarrollan campañas de donaciones fuertes (filantropía), por ejemplo el año pasado llevaron a cabo una donación a escuelas ranchos, en cuatro escuelas, donde se

destinaron 125 mil pesos. Además de ofrecer los recursos financieros, la empresa provee a las entidades de bien público, como Cáritas, el Hospital de Niños "Ricardo Gutiérrez" donaciones de equipos para facilitar la comunicación de esas organizaciones.

"Los programas están enfocados básicamente al área de educación. Hoy por hoy, la educación es un pilar fundamental para la sociedad, entonces, el paraguas, el rubro en el que está interesado en invertir Movicom es en el área de educación. Nosotros básicamente apuntamos a proyectos que tengan una inversión social sustentable en el tiempo, más allá de que tengas donaciones directas a fundaciones, como Cáritas o que hagas un patrocinio a una plaza, pero el fuerte, o lo que hacemos fuerte aquí con el tema de la inversión social en la educación. Es parte del marketing social, no hay dudas, ojalá que todas las empresas se dediquen hacen marketing social", sostiene Tomás Cortes, encargado de las Relaciones con la Comunidad de Movicom.

Los programas de acción social de la compañía son canalizados y gestionados por el área de Relaciones con la Comunidad, cuyo responsable es el Licenciado en Trabajo Social, Tomás Cortes. Si bien gran parte de los pedidos y demandas se reciben y se analizan desde el área de relaciones con la comunidad, existe una interrelación con otras áreas o departamentos de la empresa.

"Trabajamos en interrelación con otras áreas, con la gente de comunicación interna, con la de prensa, tenemos un grupo horizontal dentro de lo que es Proniño, que actúan gente de relaciones públicas, marketing, de recursos humanos, distintas partes de la compañía que están viendo como fortalecer el programa", agrega Tomás Cortes.

### **PROGRAMA PRONIÑO: UN PROGRAMA INTEGRAL**

Proniño es un Programa de acción social y bien público, que tiene como finalidad la escolarización de los niños trabajadores y la erradicación del trabajo infantil. Por ese motivo, es su objetivo lograr la reinserción y permanencia de los niños y niñas en la escuela, con el fin de que incorporen los conocimientos básicos y disfruten de su infancia.

El proyecto parte de las siguientes convicciones:

- Visión de los niños como sujetos de derechos.
- Consideración de la escuela pública como espacio imprescindible para la construcción de ciudadanía de las nuevas generaciones.
- Inclusión de la familia como parte de la solución.

Trabajo en red con las entidades locales para fortalecer la trama social que contenga y de respuesta a la problemática

La principal estrategia de Proniño consiste es privilegiar la educación del niño y desalentar el trabajo infantil. De este modo, enfoca su atención en niños que trabajan y en aquellos que se encuentran en riesgo de ingresar tempranamente al mercado laboral.

Proniño es un verdadero y poderoso aliado de aquellos niños que necesitan colaboración para continuar sus estudios y evitar el trabajo, posibilitando así su desarrollo integral.

### **OBJETIVOS DEL PROGRAMA:**

- Sensibilizar a la comunidad local sobre la importancia del desarrollo integral del niño como sujeto de derechos, valorando el espacio educativo y desalentando las visiones positivas sobre el trabajo infantil.
- Contribuir a la disminución de los factores de riesgo que generan el trabajo infantil en sectores urbanos, a través del apoyo a la continuidad de los niños y niñas en el sistema escolar formal.
- Lograr la reinserción y permanencia en el sistema educativo formal de los niños trabajadores o en situación de riesgo de ingresar al mundo laboral.
- Fomentar la educación, desarrollando las capacidades intelectuales y de integración a la sociedad.

### **ANTECEDENTES:**

#### **FUNDACIÓN BELLSOUTH**

Desde 1986, año de su creación, la Fundación BellSouth, considerada un importante innovador del cambio en la educación en los Estados Unidos, tiene como objetivo realizar aportes a la educación, básicamente de los niveles primario y secundario, con programas de capacitación, solventando distintos proyectos. Entre otras acciones, pone a disposición de la comunidad educativa la tecnología en comunicaciones de la compañía.

Con el Programa Proniño, que se implementa en 10 países de América latina, como Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay, Venezuela y la Argentina, la Fundación BellSouth intenta colaborar con las comunidades que recibieron a la compañía y le permitieron alcanzar exitosamente sus objetivos. Actualmente el programa Proniño cuenta con 6.627 beneficiarios en toda Latinoamérica.

Mediante esta acción, la Fundación BellSouth desea que la sociedad en su conjunto tome conciencia de la importancia y el valor que tiene para el crecimiento de la comunidad el hecho de que todos sus integrantes reciban la educación formal básica.

### **MOVICOM BELLSOUTH:**

Desde sus inicios, Movicom ha realizado significativos aportes a distintos programas sociales pertenecientes a diferentes entidades y organizaciones sin fines de lucro que realizan destacados trabajos sobre temas de actualidad, así como a varias personas físicas.

Movicom BellSouth también lleva a cabo la Campaña Escuelas, mediante la cual realiza préstamos gratuitos de equipos celulares a las escuelas que salen de excursión.

En el año 2001, a través de Proniño y entendiendo que es una responsabilidad de las empresas colaborar con los problemas que aquejan a la sociedad en que se encuentran inmersas, Movicom BellSouth decidió consolidar sus esfuerzos en un programa social sostenible para proporcionar un fuerte apoyo a la comunidad en el campo de la educación.

El Programa Proniño representa la vocación de servir a la comunidad que caracteriza a Movicom BellSouth, que se halla plasmada en uno de sus Valores Corporativos, la Conciencia Comunitaria.

### **DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA: CARACTERÍSTICAS PARTICULARES**

Con los objetivos ya citados, y especialmente con el fin de contribuir a la retención en el sistema educativo formal de un mínimo de 600 niños y niñas entre 6 y 12 años (cifra que podieron superar a fines del año 2001 a 919 en total), Movicom BellSouth se acercó a la problemática del trabajo infantil a través del Programa Proniño, al que destinó \$1.200.000 para el período comprendido entre 2001 y 2006.

Para la implementación de Proniño la empresa llamó a concurso a ONGs de la Argentina para encarar el proyecto. Luego de una ardua selección, la compañía decidió trabajar con la Asociación Conciencia, una asociación cívica reconocida por su conocimiento y experiencia en el campo de la educación y la promoción de los derechos ciudadanos.

Asimismo, Proniño también cuenta con el asesoramiento de la OEI (Organización de Estados Iberoamericanos) y el IPEC (Programa para la Erradicación del Trabajo Infantil de la OIT), cuyo objetivo a largo plazo será instrumentar una red social que ayude a satisfacer el mayor número de necesidades de los niños y sus familias.

Actualmente Proniño otorga becas a 879 alumnos a través de un plan de acciones integradoras que involucran a la escuela, el niño y su familia, estableciendo un compromiso recíproco para evitar la deserción escolar. Tiene presencia en 8 establecimientos distribuidos en el país, mediante los cuales llega a más de 8.000 beneficiarios indirectos, canalizando, además, el apoyo de diversas empresas colaboradoras del programa.

Para dar soporte al entorno social y escolar de los alumnos, Movicom BellSouth impulsa la creación de una red social que les permita acercarse a otras organizaciones. En agosto de 2001 nació el proyecto Pro Trabajo, cuya meta es encontrar una salida a la encrucijada laboral de los padres. Este proyecto que empieza a ponerse en práctica, intenta dar una solución de fondo al trabajo infantil, a través de vínculos con los proveedores de la compañía, cursos de capacitación y aportes a proyectos, entre otras acciones.

### **PRINCIPALES ACTIVIDADES:**

Entre la cantidad y diversidad de las actividades que lleva a delante el Programa Proniño, se cuentan las siguientes:

#### **1. Acciones directas en cada localidad:**

La empresa provee a los chicos de insumos escolares, vestimenta y calzado según las necesidades puntuales. Ofrece atención a situaciones particulares de cada niño que afecte el rendimiento escolar, por ejemplo: operación de la vista, atención psicológica o psicopedagógica. Apoyo escolar para niños con problemas de aprendizaje, atención médica, salidas recreativas.

La empresa brinda a las familias talleres mensuales de diálogo, donde tratan temas como mejorar la calidad de vida de los niños y la relación con el grupo familiar, temas relacionados con la salud, la nutrición, la educación, la violencia, los riesgos del trabajo infantil, entre otros.

También se ofrecen, a través de un programa, oportunidades de trabajo para los padres de alumnos becados. El programa denominado Protrabajo, que es un proyecto paralelo al de Proniño, que apunta a generar oportunidades laborales a los padres de los beneficiarios.

Con respecto a las escuelas, Movicom BellSouth mantiene contacto permanente, les provee de materiales escolares, vestimenta, transporte, entre otras necesidades escolares. Además se encarga del mantenimiento y mejora de la infraestructura (provisión de equipamientos, materiales didácticos necesarios para facilitar el desarrollo de las clases).

Brinda cursos dirigidos a los docentes, como " Yo tengo P.O.D.E.R", y "Responsabilidad Ciudadana", junto con la Asociación Conciencia.

La empresa a través de Proniño trata de transmitir a la sociedad la importancia de los derechos de los niños y la visualización del programa en cada localidad que trabaja.

A su vez, desarrolla acciones de difusión, publicidad y prensa (a nivel nacional) implementadas dentro de un plan de comunicación, para instalar en la opinión pública el tema de la erradicación del trabajo infantil, así como la importancia de la educación del niño.

## 2. Acciones de soporte del programa.

### a) Administración del Fondo de becas y Coordinación del Programa:

La empresa destinará 1.200.000 pesos durante cinco años a otorgar recursos y becas a miles de niños y niñas. El Fondo de Becas brinda apoyo económico a aquellos niños que tienen riesgo de abandonar la escuela o que hayan desertado por falta de recursos económicos. Se trata de un fondo de recursos económicos que se asigna según las necesidades concretas que se identifiquen en cada beneficiario. No se realizan entregas de dinero.

Asimismo se coordina el desarrollo del programa (Voluntariado) a través de la participación de los empleados de distintas áreas de Movicom con el objetivo de organizar esfuerzos y conocimientos en beneficio del proyecto. Los empleados participan de manera voluntaria en las acciones, eventos, colaborando en el aporte de conocimientos, tanto en la recaudación de fondos como en la atención a los niños.

### b) Movilización de recursos complementarios:

A través del fund raising y trabajo en red, como así también de la inclusión de acciones voluntarias de los empleados, la empresa realiza actividades para recolectar fondos con otras entidades y empresas, a fin de incrementar los recursos del fondo de becas.

## **ACTORES INVOLUCRADOS:**

El programa Proniño conjuga la acción de tres sectores fundamentales - el estatal, el privado y los organismos no gubernamentales - para lograr resultados tangibles y efectivos sobre esta problemática.

En la realización del diseño, la implementación y el seguimiento del Programa Proniño, colaboran diversos actores, que con su compromiso y su esfuerzo coordinados intentan dar solución al complejo problema del trabajo infantil en nuestro país.

Los actores centrales son los niños y su familia, como beneficiario directo e indirecto de todas las acciones que desarrolla la empresa.

Por un lado, la empresa es la responsable de la coordinación general del programa y de todas las acciones que se desprenden de él.

Por otro lado, la Asociación Conciencia es la que realiza la administración del Fondo de becas de Proniño y tiene contacto directo y permanente con los niños, sus familias, las escuelas para detectar y canalizar sus necesidades.

También cuenta con el asesoramiento de Organismos con gran trayectoria en la especialización del tema de trabajo infantil como:

- OEI: La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Es un organismo internacional de carácter gubernamental para la cooperación entre los países iberoamericanos.

- OIT: La Organización Internacional del Trabajo sintetiza los indicadores estadísticos y efectúa el seguimiento del avance de las políticas nacionales en la erradicación del trabajo infantil. Colabora con Proniño a través del IPEC, que es el Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil.

Por último, existen numerosas empresas del sector privado que, tras ser convocadas por Movicom BellSouth, decidieron colaborar y se han comprometido con nuestro programa, aportando sus productos y/o servicios para beneficio de los niños, las familias y las escuelas.

### **ACCIONES DE COMUNICACIÓN:**

La empresa Movicom diseñó una campaña específica destinada a la difusión del programa proniño para erradicar el trabajo infantil, durante el año 2000, y el año 2001. La campaña estuvo reforzada por una campaña de marketing y una campaña institucional, que se realizó en televisión, radio y medios gráficos.

"Nosotros le damos valor a la comunicación como se lo merece, uno es como compañía lo que comunica, con sus empleados, con los clientes, con la comunidad. Somos cuidadosos y responsables en lo que comunicamos, cómo lo comunicamos y cuándo lo comunicamos", señala Tomás Cortes, encargado de las Relaciones con la Comunidad.

El plan de marketing contempló alianzas estratégicas con otras empresas y entidades, como Lapa, La Nación, Fundación Educar con Libros, Laboratorios Bagó, Editorial Santillana, Galería Zurbarán, entre otras.

También se desarrollaron actividades de Fundraising (recaudación de fondos), asociación con producto masivo, muestras de arte (Galería Zurbarán), participación en eventos especiales, como la Plaza de Los Chicos, un espacio dedicado a los niños de hasta 12 años, donde pudieron disfrutar de espectáculos, numerosas atracciones y variados talleres recreativos, una Maratón a beneficio del programa organizado por los empleados, con el fin de recaudar fondos y contribuir a la difusión del programa (diciembre 2001).

Con respecto a las acciones de comunicación, la empresa difundió el programa a través de las herramientas de comunicación interna (mails, Intranet), conferencias de prensa (2000), entrevistas con líderes de opinión (marzo y abril 2001), columna permanente en el News Letter a la base de Clientes, página web site de la empresa ([www.movi.com.ar](http://www.movi.com.ar)), página especial de información sobre el programa y sus avances ([www.pronino.com.ar](http://www.pronino.com.ar)), contacto permanente con la prensa, a través de gacetillas de prensa.

"Con relación a los medios de comunicación, hemos tenido buena respuesta, porque uno de nuestros objetivos era instalar el tema del trabajo infantil en la agenda pública. Por ejemplo en Bahía Blanca, se organizó un Simposio sobre el trabajo infantil, fue bastante novedoso para Bahía Blanca, fueron 400 personas, se trató desde lo local hasta lo internacional, participaron tanto la sede local de Proniño como la Secretaría de Minoridad Local, el ex Presidente de la Comisión Nacional para el Desarrollo Infantil y gente de la OIT. El tema repercutió en los medios, el tema no fue Movicom BellSouth, el programa Pro-Niño, el tema fue el trabajo infantil, en qué podemos ayudar con este flagelo para dar una respuesta positiva a los chicos para que vayan a las escuelas en vez de ir a trabajar", agrega Cortes.

Asimismo encararon una campaña institucional: brochure y folleto, inclusión del logo en todo el material gráfico de la empresa, identificación gráfica de las escuelas (banner) y calco Proniño en toda la flota de vehículos.

A continuación, se presentan algunas de las campañas publicitarias del Programa Proniño en nuestro país

Se complementó además con las siguientes acciones:

- Facilitadores de micro emprendimientos para las familias de los niños y niñas becadas.
- Programa de Voluntariado Movicom.
- Capacitación para los docentes a través de la ayuda de Conciencia.

➤ Capacitación a los alumnos de 6° y 7° año sobre las ventajas de permanecer en la escuela, a través del asesoramiento de Junior Achievement. Estos cursos son dictados por los empleados de la empresa.

### **BENEFICIOS:**

Para la empresa, el programa Proniño superó todas las expectativas que tenían. Por un lado, se instaló en ciudades importantes del país, por otro lado, la difusión del programa aportó a la toma de conciencia general de erradicar el trabajo infantil, contó además con la ayuda externa de otras empresas interesadas en el proyecto, y fundamentalmente, cada vez hay más niños como beneficiarios directos e indirectos.

"Además de contribuir a mejorar la imagen de la empresa hay que difundir con hechos, con obras. La empresa fue y es consciente de todo esto y aprovecha el programa de ayuda como efectivo motivador para mejorar la moral interna en tiempos de crisis y como un efecto imitador, para que el resto de las empresas puedan y hagan algo para los más necesitados", destaca Tomás Cortes.

## **Empresa Siemens**

## **Voluntariado Corporativo**

### **PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL:**

Siemens es una empresa líder en el campo de la electrónica y la electrotecnia. Fue fundada en 1847 en Berlín, Alemania, y en 1908, abrió su filial en Buenos Aires. Como cabeza de región, Siemens Argentina cubre además las filiales de Siemens en Chile y Uruguay.

Hasta 1983 - año en que empezó a trabajar el grupo comandado por Graciela Fernández, que está cargo de Acción Social de Siemens-, la empresa canalizaba su responsabilidad social sólo a través de la Fundación Ingenium que apoya a la educación desde la escuela primaria hasta la universidad: donando materiales, como computadoras y equipos electrónicos, y dictando cursos. Desde entonces, la empresa colaboró activamente con el proyecto de Graciela, que se concentra básicamente en erradicar las escuelas rancho del noroeste del país y reemplazarlas por cómodas instalaciones de material.

### **DECLARACIÓN DE LOS PRINCIPIOS:**

Dentro de los principios corporativos de Siemens, figura el de "responsabilidad social".

"Nuestra responsabilidad social es nuestro compromiso global"(declaración de top management, publicado en la página web de la empresa).

"Como empresa nos consideramos un ciudadano responsable y lo demostramos a través de nuestro compromiso con los valores de la sociedad y nuestra contribución con el medio ambiente y los objetivos macroeconómicos del país. Nuestra misión es "hacer el bien, haciendo lo correcto", demostrando que el comportamiento de nuestra empresa va más allá del marco simbólico de las meras buenas intenciones".(Declaración de los principios básicos: responsabilidad social).

La responsabilidad social es para la empresa un principio a seguir, y ello se ve reflejado en las distintas actividades que la compañía lleva a cabo con el objetivo de maximizar la calidad de vida de los integrantes de la comunidad en la que actúa.

### **PRINCIPALES PROGRAMAS**

Los programas de Siemens están enfocados principalmente en proyectos corporativos vinculados a su política de recursos humanos (voluntariado empresarial), en acciones orientadas al desarrollo sustentable, cuidado del medio ambiente. La empresa participa activamente en el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sustentable (CEADS)- del cual es socio fundador- en las reuniones del Comité de Gestión Ambiental del Instituto Argentino de Normalización (IRAM) y en las asambleas de Seguridad y medio Ambiente del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA).

"Tenemos una acción muy importante, que parte de la política de la empresa, que tiene que ver con el Medio Ambiente. Somos una de las primeras empresas en la Argentina que ha certificado el ISO 14.001 (Sistema de Gestión Ambiental), que tiene que ver con el tema del medio ambiente. Somos bastantes pioneros en este tema pese a que nuestra actividad no sea una actividad de alto impacto medio-ambiental en la Argentina. Esto nació cuando nosotros teníamos bastante producción industrial de la que tenemos ahora. Se ha volcado más a los servicios que hacia la producción", señala Miguel Ritter, Director de Relaciones y Comunicaciones Corporativas de Siemens.

Además, la empresa está vinculada a la Fundación Ingenium en proyectos que apoyan la educación en todos sus niveles, cuyo objetivo central es contribuir a la mejora en el ámbito de estudio, brindando capacitación a los estudiantes y a profesionales (becas, cursos) aportando materiales didácticos (computadoras, equipos electrónicos) a instituciones educativas de Buenos Aires.

### **PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO:**

La empresa desarrolla acciones de bien público a través del voluntariado de sus propios empleados. A través de su Dirección de Comunicaciones y Relaciones Corporativas, brinda todo su apoyo a dos grupos de empleados que en forma voluntaria impulsaron diversas actividades hacia la comunidad.

El primero de estos grupos, conocido como el Grupo Siemens y coordinado por una persona del área de Finanzas, se formó en 1986 y reúne en la actualidad aproximadamente 300 personas. El foco de su ayuda son las escuelas rurales y de frontera, y uno de los medios que utilizan para la recaudación de fondos es la colecta de ticket canasta que los empleados voluntariamente donan.

Este aporte ha permitido, entre otros emprendimientos, construir tres escuelas, un jardín de infantes y una sala de primeros auxilios en las provincias de Chaco, Salta, Formosa y Santiago del Estero; encarar innumerables refacciones (construcción de galerías, renovación de tendidos eléctricos, etc.): proveer cocinas económicas, heladeras, paneles solares, y demás artefactos a decenas de pequeñas escuelas con alto grado de carencia. En todos los casos, se intenta promover la “auto-ayuda”, es decir, que los habitantes del lugar colaboren en la implementación del proyecto.

El segundo grupo de empleados voluntarios, conformado por aproximadamente 80 personas, focaliza su ayuda en las escuelas-albergue de la zona cordillerana del sur de Mendoza a las que asisten alrededor de 50 niños de entre 6 y 16 años. En este caso, es el responsable de Capacitación técnica del Área de Sistemas de Transporte, Redes de Acceso y Gestión, y Redes de Telecomunicaciones quién dio inicio a esta acción comunitaria que ya ha concretado varios envíos de muebles usados, vajilla de cocina, ropa, útiles escolares y alimentos no perecederos.

Cabe destacar que en ambos casos, los grupos de empleados voluntarios cuentan con el respaldo de la empresa en numerosos sentidos: en especies, ya que brinda los materiales necesarios para llevar adelante los proyectos (computadoras, útiles escolares, paneles solares, materiales de construcción, etc.), en recursos logísticos, dado que brinda el espacio ocioso en sus camiones para el traslado de materiales, en tiempo, ya que en muchos casos la coordinación e implementación de los proyectos comunitarios se realiza durante el horario de trabajo, y también brinda su apoyo difundiendo las actividades realizadas por estos grupos en la revista interna que publica la empresa.

El Grupo Siemens básicamente ayuda a escuelas. “Elegimos este camino porque creemos que un país que abandonó la educación tiene hipotecado su futuro. Hoy la educación está muy herida. Nos dirigimos a los olvidados entre los olvidados, jóvenes a los que llegar a sexto grado es un logro”, asegura el Director de Relaciones Corporativas de Siemens

Actualmente trabajan en Taco Pozo, donde para conseguir agua tienen que perforar un pozo de más de 100 metros de profundidad y encima está contaminada con arsénico. Además es una zona endémica del mal de Chagas.

Están construyendo un aula que además sirva de dormitorio para los chicos que viven lejos. Para esto cuentan, además de los voluntarios, con la ayuda de los padres de los alumnos que hacen ladrillos, albañiles de la municipalidad local y camiones que transportan mercaderías de Siemens y los elementos para la obra.

El Grupo Siemens tuvo alrededor de 350 adherentes, un 10% del total de empleados. "Hoy somos la mitad de ese número pues la empresa hizo una reestructuración, pero nos vamos a arreglar por otro lado. Se fueron algunas personas que eran líderes y se disgregó el equipo", dijo Miguel Ritter.

Además, para la empresa la capacitación es una herramienta clave para el desarrollo de los profesionales y técnicos. Por eso, la educación y el entrenamiento son una constante y llegan a todos los niveles de la organización.

Cuentan con una Escuela Técnica Werner von Siemens, donde los alumnos aprenden a trabajar con tecnología de última generación. Los managers de la empresa también se capacitan a diario, a través de programas de capacitación que se realizan a escala mundial. Asimismo, muchos de los profesionales que trabajan dentro de la empresa ejercen la docencia en diversas instituciones.

"Estamos manejando políticas de recursos humanos, que tienen que ver con el soporte para aquellas personas que se quedan sin trabajo, dándole todo el soporte de aulecement que normalmente se hace, compras comunitarias, acceso a planes que desarrolla la mutual. Esto lo maneja el área de recursos humanos. Desde el área de comunicaciones, lo que hacemos es comunicar, darle forma al discurso de lo que vamos a decir, elegimos las herramientas y los canales a través de los cuales queremos comunicar y en el área de relaciones fomentar esta política", sostiene Miguel Ritter.

## **BENEFICIOS**

Teniendo como referencia que Siemens, es una empresa que hace 90 años que está en la Argentina, y que conceptualmente es una empresa extranjera, de origen alemán, pero que socialmente es manejada localmente por argentinos, en una comunidad donde los empleados son todos argentinos; el beneficio más importante que obtiene es "ser

considerada como una "empresa útil" para lo social", útil no sólo en términos de hacer negocios sino también hacer útil para la comunidad", afirma Miguel Ritter.

"Si uno analiza las encuestas que hacen Gallup, y otras investigaciones, sobre cómo confía la sociedad en las instituciones, uno va a ver que las empresas están en el medio, no están ni entre los mejores, ni entre los peores, de acuerdo a cómo se comporten como institución van a subir o bajar en el ránking. Esa es una tarea que no se debe circunscribir a una o dos acciones relámpagos, porque no sirve para nada. Tiene que haber una responsabilidad ética atrás, una política estratégica, una continuidad a largo plazo, porque sino no sirve para nada", enfatiza Ritter.

Para la empresa sus acciones de responsabilidad social están ligadas a los fines que persigue la empresa, las acciones vinculadas a través de sus empleados le genera a la empresa no sólo contribuir y apoyar una acción social, sino que también constituye un efecto motivante para sus empleados, un sentido de pertenencia, que resulta beneficioso a la misma.

### **HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN**

A la hora de comunicar sus acciones con la comunidad, la empresa lo hace de manera integrada, involucrando no sólo al área de Relaciones y Comunicaciones Corporativas, sino también con el apoyo y asesoramiento del área de Recursos Humanos y la Dirección.

Entre las herramientas de comunicación que utiliza la empresa, se puede mencionar las siguientes:

- Revista interna para los empleados (House Organ).
- Página web de la empresa ([www.siemens.com.ar](http://www.siemens.com.ar)), donde destina información acerca de la responsabilidad social de la empresa, sus acciones.
- Intranet de la empresa, donde a través de una página los empleados pueden donar y suscribirse a una acción comunitaria.
- Informe Anual: además de informar acerca de las áreas de negocios de la empresa, hay una sección sobre la empresa y la Comunidad, la Empresa y el Medio Ambiente.
- Balance Social: que se edita mundialmente, donde se ejemplifica con casos de diferentes países, y normalmente forma parte de la memoria y balance. Donde se detalla las actividades que va desarrollando la empresa en relación con la comunidad.

## **Caso TGN**

### **Transportadora de Gas del Norte**

#### **Asociación entre sectores**

Transportadora de Gas del Norte S.A. es la empresa dedicada al transporte de gas natural por gasoductos de alta presión en el centro y norte de la Argentina.

#### **LA EMPRESA Y SU COMPROMISO CON LA COMUNIDAD**

La empresa convive con diferentes situaciones y realidades geográficas y sociales, lo que constituye un continuo desafío en las acciones que emprende con la comunidad.

Desde el comienzo de su historia, TGN ha puesto énfasis en el trabajo social para favorecer el desarrollo de las distintas comunidades cercanas al gasoducto.

La mejor forma que tiene TGN de privilegiar el respeto es desarrollar en forma conjunta con las comunidades programas de acciones comunitarias en los que su intervención sea sustentada por la actitud de ser parte de los proyectos generados y desarrollados por estas mismas comunidades.

Se trata de trabajar con las instituciones de zonas postergadas económicamente, acercándoles posibilidades complementarias a los proyectos existentes, que no cuentan con el apoyo necesario, sin desentender que son las mismas personas las hacedoras de esos proyectos.

La consigna de la Compañía es trabajar junto con las distintas comunidades, "ayudando a quienes se ayudan".

Según Taira Peña, Coordinadora de Acciones con la Comunidad de TGN, la visión de la empresa siempre fue trabajar culturalmente con el tema de la responsabilidad social. Por este motivo, la empresa de servicios públicos, considerando que llega a millones de lugares, a través de la extensión de los gasoductos, decidió crear un área vinculada a la estrategia de negocios.

Entre 1998 y 1999, se empezó a gestar con más profundidad las acciones con la comunidad, y se creó el área de acciones con la comunidad, encargada de llevar a adelante los proyectos de gestión.

#### **PRINCIPALES PROYECTOS**

Entre sus principales programas que lleva a cabo la empresa se puede citar los siguientes:

- Proyecto Voluntariado Corporativo 2002: Son varios los grupos de empleados que se encuentran abocados al desarrollo e implementación de diversos proyectos de vinculación con diversas ONGs, como parte de este proyecto corporativo.
- Programa " Leer es Fundamental Argentina": mediante aportes para material de lectura y horas de trabajo voluntario de personal de la empresa, se posibilitó que niños provenientes de familias salteñas de escasos recursos participaran de actividades motivadoras destinadas a promover el hábito de la lectura en niños y jóvenes. Se vieron beneficiados en el año 2000, 500 chicos y en el año 2001, 1256 chicos. Se entregaron aproximadamente unos 4.728 libros.
- Contribuye a las áreas de asistencia social, salud, educación y cultura mediante la colaboración de fundaciones y asociaciones sin fines de lucro y el otorgamiento de donaciones directas.

### **TRABAJO CON LA ASOCIACIÓN WARMI SAYAJUNGO**

Desde el año 1999, la empresa está trabajando con la Asociación Warmi Sayajsungo-mujeres perseverantes, en quechua-. Ésta asociación es un grupo sin fines de lucro de mujeres que realiza una tarea de gran importancia social en la provincia de Jujuy, más específicamente en la Puna.

En esta zona, la empresa desarrolla diversas actividades de vinculación social, como el desarrollo de huertas comunitarias, de huertas orgánicas para la autosubsistencia de familias en estado crítico y con déficit alimentario de 50 comunidades, mediante la provisión de materiales para la construcción y mantenimiento de 200 huertas.

El proyecto contempla las siguientes etapas:

- Primera Etapa (1999-2000): la acción de huertas comunitarias benefició a 107 familias (cerca de 856 personas).
- Segunda Etapa (2001-2002): actualmente contempla la construcción de 100 huertas más y el mantenimiento de los invernaderos. El objetivo es beneficiar a una población cercana a las 1.300 personas. La puesta en marcha del Centro de salud de la Asociación en Abra Pampa, que se encuentra en ejecución, beneficiará a los 11.000 habitantes de la zona y permitirá la realización de las actividades inherentes a la prevención y diagnóstico de enfermedades.

- Tercera Etapa (2002-2003): Contemplará el desarrollo de huertas comunitarias con fines productivo, como salida laboral para los jóvenes de la Puna. Los objetivos concretos para el desarrollo de las huertas orgánicas son contribuir a disminuir el déficit alimentario de las familias a través de la autoproducción de alimentos para el consumo de los mismos y procurar desarrollar criterios para que se efectúe una dieta balanceada.

La realidad socioeconómica de la zona hace que muchos trabajos sean temporarios y sin beneficios sociales y de salud. La población atendida por el proyecto, está conformada por familias consideradas “numerosas” (6 hijos promedio) y en el 80% de los casos, las mujeres son jefas del Hogar. Los hijos en edad escolar primaria concurren a las escuelas rurales y los mayores no completan sus estudios secundarios debido a la necesidad de colaborar en la manutención del hogar.

Al mes de mayo de 2002 el costo económico del proyecto –aportado en su totalidad por TGN- es de \$55.000. La empresa aportó los materiales necesarios para la construcción de las huertas y parte del centro de salud . El presupuesto se destinó al seguimiento de las huertas, el centro de salud y acciones menores relacionadas con el mantenimiento de las instalaciones y vehículos que la Asociación Warmi Sayajsungo utiliza en su trabajo cotidiano. La Asociación coordinó a través de sus promotoras la implementación de los programas de construcción de invernaderos, así como su control permanente.

### **BENEFICIOS**

Esta alianza ha trascendido el aspecto meramente ejecutivo de logro de proyectos. Se ha establecido una relación de mutuo compromiso y fuerte lazos de confianza entre los miembros de las Asociación y la empresa. A través de Rosario Quispe, líder de la Asociación y de su equipo hay un contacto continuo que optimiza diferentes áreas de gestión, tanto para las warmis como para TGN.

"Lo que nosotros buscamos es lograr la síntesis de lo que tiene que ver con la imagen institucional y la identidad corporativa, el hacia adentro y él hacia adentro. Si se puede hablar de la medición del impacto de la gestión tiene que ver con el reconocimiento a una forma determinada de hacer las cosas que genera resultados sustentables en la comunidad, es decir una independencia, una continuidad en los proyectos, internamente, mayor motivación, y el orgullo de ser parte", afirma Taira Peña.

## COMUNICACIÓN DE LAS ACCIONES

Con respecto al valor que le da la empresa a la comunicación, la coordinadora de las acciones comunitarias señala que la comunicación es considerada como un valor importante a la hora de difundir las acciones, tanto hacia fuera como hacia adentro. Además, agrega que "la empresa, trata de comunicar otro mensaje, no es "miren lo que hacemos", sino miren lo que hacen los otros".

Desde el área de Asuntos Institucionales de la empresa, responsable de Prensa y Publicidad, se planteó el diseño de una publicidad institucional que describió el Programa de Huertas de la Asociación y al que TGN invitaba a conocer y participar.

## **Fundación Telefónica**

### **Fundación Empresaria**

La Fundación Telefónica responde, centraliza y realiza proyectos que produzcan un cambio medible en las comunidades donde se efectúan. Presente en la Argentina desde 1991, su labor fue potenciada hacia mediados del año 1999, a partir de la creación de las fundaciones con similares objetivos en Brasil, Chile, España y Perú.

"La Fundación es un nexo entre la sociedad civil y el grupo empresario y basa su acción en el aporte de la comunicación con la intención de reforzar los vínculos de solidaridad con la sociedad a la que pertenece", afirma la Gerente de la Fundación, Carmen Grillo.

Los programas de la Fundación telefónica se orientan en tres campos de actuación, con el fin de promover la calidad de vida de la comunidad en que opera el Grupo Telefónica, a través de la aplicación social de las nuevas tecnologías en informática y comunicaciones, favoreciendo la igualdad de oportunidades.

- **Sociedad:** El objetivo en el área de lo social es contribuir, por medio del estudio y el desarrollo de aplicaciones sociales de las telecomunicaciones, a la mejora de las condiciones de vida de los sectores más desprotegidos, como pueden ser los niños y las personas mayores o discapacitadas
- **Educación:** Favorecer el desarrollo de la educación y de la igualdad de oportunidades entre todas las personas mediante la aplicación de nuevas tecnologías de la información en los procesos de aprendizaje.
- **Salud:** Contribuir a programas de desarrollo destinados a los sectores más desfavorecidos, llevados adelante por otras entidades sin fines de lucro.

### **PROYECTOS DEL AREA SOCIAL**

Los programas enfocados en el área social que impulsa la Fundación son numerosos, por eso solamente se va a describir algunos de ellos. Entre los más significativos se puede mencionar, los siguientes:

## **VOLUNTARIADO CORPORATIVO**

En diciembre del 2001 se presentó el Voluntariado Corporativo, el cual brinda una oportunidad a los empleados de todo el Grupo Telefónica en el país, de canalizar su espíritu solidario en acciones de ayuda a la comunidad, para lo cual siguen un plan establecido.

Actualmente, son veintiséis los voluntarios que representan a todas las empresas del Grupo y que actúan como nexo para que la red se acreciente. Este es uno de los tantos proyectos que emprende la Fundación Telefónica; también concreta otros en concordancia con sus pares en el mundo.

Actuando como nexo entre el Grupo Telefónica en la Argentina y el tercer sector, la Fundación Telefónica contribuye a desarrollar proyectos que impliquen un cambio social, con énfasis en los sectores más desprotegidos y de mayor riesgo, con iniciativas propias o a través de alianzas con otras organizaciones sin fines de lucro.

"El voluntariado es un medio donde las personas expresan su compromiso como ciudadanos, con la esperanza de llegar a mejores condiciones de vida personal y social. Los empleados de la empresa que quieren colaborar en el sector social reciben orientación sobre el área temática en la que trabajarán o la institución a la que apoyarán, asistencia técnica para el diseño y seguimiento de proyectos, capacitación en voluntariado, soporte de gestión e impulso para crear la red de voluntarios en cada área o unidad de negocio", señala Carmen Grillo, gerente de la Fundación Telefónica.

## **PRESENTACIÓN DEL PORTAL DE LA RED INTERNACIONAL SOLIDARIA EN LA ARGENTINA**

Otro hecho de gran trascendencia en el año 2001 fue la presentación de la Red Internacional Solidaria ([www.risolitaria.org.ar](http://www.risolitaria.org.ar)) en la Argentina, una iniciativa integradora para las organizaciones sociales que ofrece información completa y actualizada en forma on line sobre temas vinculados a las acciones sociales, la solidaridad y el voluntariado, tanto del ámbito nacional como internacional.

RISOLIDARIA está presente en España, Brasil, Chile y Perú, con el objeto de conformar una comunidad virtual que promueva y difunda las acciones solidarias en el mundo.

En la Argentina, cuenta con el respaldo y la colaboración de un grupo promotor inicial, integrado por cinco entidades de bien público de reconocida trayectoria: COAS, Fundación Del Viso, Fe y Alegría, Fundación PAR y la Red Solidaria de Profesionales.

También se propone facilitar con herramientas tecnológicas las relaciones y la coordinación de actividades entre las organizaciones no gubernamentales (ONG) y quienes colaboran con ella, como voluntarios, medios de comunicación, empresas, patrocinadores y asesores; difundir las actividades de las entidades miembros (proyectos, campañas, demandas de voluntariado, entre otros); mejorar las condiciones de trabajo entre las ONG de diferentes países con el intercambio de información; fomentar el diálogo electrónico y el intercambio de experiencias en cada uno de los países en donde se encuentra la RISOLIDARIA, para agilizar y potenciar la participación del tercer sector; favorecer el ingreso de nuevas entidades.

Este portal no sólo se dirige a las organizaciones, sino también a las personas interesadas en temas sociales. La Fundación Telefónica y el Grupo Promotor consideran a RISOLIDARIA como un espacio ideal para los que comparten valores solidarios y una auténtica vocación por ayudar a los que más lo necesitan.

### **AREA EDUCACIÓN**

#### **EDUVIA, LA PÁGINA EDUCATIVA DE LA FUNDACIÓN TELEFÓNICA**

Uno de las formas de impulsar la educación es el programa Eduvía, nombre del sitio educativo de la Fundación Telefónica ([www.fundaciontelefonica.org.ar/eduvia](http://www.fundaciontelefonica.org.ar/eduvia)), que acerca herramientas de estudio a maestros, padres y alumnos, e incluye temas escolares, proyectos educativos, tecnología y entretenimientos.

Para promocionar este sitio entre todas las personas relacionadas con la educación, Eduvía organizó el concurso "Uso de Nuevas Tecnologías de la Información como Recurso Didáctico" con el apoyo de Fundación Leer. Participaron todos los docentes del nivel EGB, directivos de establecimientos educativos, profesionales o estudiantes avanzados de carreras universitarias relacionadas con la educación o estudiantes de profesorado o carreras afines a la educación.

Los ganadores - Alberto Silberberg, Federico Pérez Gunella y Darío Mischener con su obra "La ciudad informatizada" - viajaron a España para participar de un seminario de actualización en Internet. Además, los nueve siguientes puestos recibieron importantes premios.

## **AREA SALUD:**

### **REMODELACIÓN DEL HOSPITAL DE NIÑOS**

En el marco del Plan de Cooperación hospitalario Fundación Telefónica gestionó la concreción de las obras mediante las cuales se posibilitó la remodelación y adecuación de la Sala de Anatomía Patológica con la instalación de laboratorios de Biología Molecular para el Hospital de Niños Pedro De Elizalde.

Las ventajas del laboratorio consisten en que además de acelerar el diagnóstico de determinadas afecciones de origen genético, se podrá ayudar a detectar otras patologías no estudiadas hasta el momento, permitiendo así, brindar un diagnóstico con mayor certeza y por ende, instaurar terapias adecuadas y cumplir con la deseada prevención de algunas patologías en las distintas áreas del hospital.

Dicha obra permitió poner en funcionamiento un equipo para el Servicio de Diagnóstico necesario para llevar a cabo las complejas prestaciones que brinda dicho hospital.

El "Pedro de Elizalde" fue fundado en 1779 y es la institución pediátrica más antigua del país. Es un hospital especializado en la atención integral (incluyendo a pacientes pediátricos). Atiende un grupo heterogéneo que comprende desde recién nacidos hasta los 21 años provenientes de toda la Argentina y de países limítrofes.

En el último año el hospital recibió 560 mil consultas, se produjeron 10 mil egresos de pacientes internados y 300 niños con seguimiento de HIV por el servicio de Inmunología.

### **LA EMPRESA Y LA COMUNIDAD**

En al memoria y balance de la empresa Telefónica incluye un capítulo sobre las acciones que realiza la empresa a través de la Fundación.

En la memoria y balance del año 2001-2002 informa que la Fundación, además de encarar proyectos propios participa en programas de otras instituciones sin fines de lucro, alineados con estos objetivos. Actualmente acaba de presentar su primera memoria social, con las acciones realizadas entre enero de 2001 y octubre 2002, donde incluye unos 60 proyectos orientados a aplicar tecnologías de información y comunicaciones.

Entre otras actividades que realiza la Fundación se puede mencionar: Auspicios a numerosos eventos culturales y artísticos. Por ejemplo: la Organización del V Premio Telefónica a la Investigación e Historia de las Artes. Patrocino a artistas plásticos argentinos.

## **Caso Unilever**

### **Marketing relacionado a una Causa**

#### **EMPRESA Y SU VISIÓN ACERCA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Unilever es la compañía líder en el país en el rubro de consumo masivo. Posee 10 plantas en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Mendoza, La Rioja, Tucumán y Entre Ríos, además cuenta con dos centros de distribución. A nivel mundial, tiene presencia en 88 países y comercializa productos en 150 países.

Es una empresa que tradicionalmente cultiva el perfil bajo a nivel corporativo y concentra toda su energía en el marketing de su amplia gama de productos.

Para Unilever, la excelencia en el desarrollo del negocio requiere niveles ejemplares de comportamiento con su personal, los consumidores y la comunidad en la que está inserta. Los valores y principios que guían desde los comienzos se desprenden del Propósito Corporativo y Código de Principios del Negocio. Para la compañía es fundamental: respetar las leyes, cuidar el medio ambiente, garantizar la calidad y seguridad de sus productos, respetar los derechos de nuestros consumidores, y la calidad de vida de nuestro personal y la comunidad.

Unilever se propone asumir su liderazgo con responsabilidad. Esto implica tomar en cuenta los problemas sociales básicos de las comunidades donde opera y realizar acciones concretas que contribuyan al fomento de la solidaridad, la educación y, sobre todo, a mejorar la calidad de vida de las personas. Además, invierte fuertemente en acciones de filantropía y donaciones para escuelas, comedores infantiles, fundaciones y proyectos comunitarios vinculados a la educación.

Cada empleado de Unilever tiene la posibilidad de destinar horas laborales para participar de proyectos solidarios y de apoyo a la comunidad. Este tipo de iniciativas contribuye al desarrollo de una cultura emprendedora dentro de nuestra compañía.

Por otra parte, fortalece los vínculos entre las personas, eleva los niveles de confianza y produce un fuerte sentido de comunidad y valores compartidos.

"Unilever es una marca, que tiene muchas marcas adentro, es una empresa que tiene dos unidades de negocios, nosotros analizamos el concepto de responsabilidad social de dos maneras, en primer lugar, corporativamente, desde Unilever sin nombrar las

marcas, y después las marcas por separado", afirma Giselle Faure, encargada del área de Relaciones Corporativas.

### **PROGRAMAS**

Actualmente la empresa desarrolla proyectos o programas en responsabilidad social, de fuerte compromiso con la comunidad, acciones encabezadas por las marcas de producto, multiplicando de este modo el impacto positivo del negocio en la sociedad.

Uno de ellos lo componen las donaciones que realiza la empresa, es decir, lo que se conoce como filantropía tradicional. En 2001 la empresa destinó para donaciones una significativa suma de dinero en efectivo y otra en productos. El 56% de las donaciones fueron otorgadas a diversas asociaciones y fundaciones (ONGs), cuya finalidad es el desarrollo positivo de la comunidad. Otro 35% se destinó a educación (escuelas de bajos recursos, proyectos de desarrollo educativo, etc.) y un 7% a iniciativas de arte y cultura. En actividades para el desarrollo económico (apoyo a pequeñas empresas) correspondió un 3%. El restante 1% fue destinado a colaborar con organizaciones que tienen como objetivo el cuidado de la salud.

"Tenemos un circuito de donaciones planificado que respetamos siempre. Donamos a 170 instituciones semestralmente, dos o tres veces por año, donamos productos y equipamiento técnico. Además sponsoreamos actividades culturales, educativas, de salud. Culturalmente sponsoreamos dos o tres muestras o exposiciones importantes por año, colaboramos con la comunicación, en la organización, y tratamos de difundirlo a la gente que sabemos que no les puede llegar y les interesaría, posibilitar el acceso a la muestra", señala Giselle Faure, Relaciones Institucionales de Unilever.

Una de las iniciativas más reciente es el sponsor que hace la empresa a "Por los chicos", una asociación civil sin fines de lucro abocada a mejorar la calidad de los chicos carenciados de la Argentina. A través de su página web: [www.porloschicos.com](http://www.porloschicos.com) se dona un plato de comida por cada usuario que haga click en el botón "doná comida gratis". Gracias a esta iniciativa, se han entregado más de 562.000 platos a chicos carenciados de todo el país.

Otro de los proyectos que posee la empresa es el "Programa de Orientadores Comunitarios". El Programa se lanzó en el año 2001 como una iniciativa de la Red Solidaria. Tiene como objetivo principal formar líderes comunitarios capaces de asistir las necesidades que existen dentro de su comunidad. Unilever, dentro del marco del festejo

de su 75° aniversario de presencia en el país, decidió apoyar este programa que sostiene valores fundamentales compartidos por nosotros: compromiso, ética y responsabilidad.

El programa está dirigido a diferentes segmentos de la sociedad, entre los que se destacan los docentes, empresarios, directivos de establecimientos educativos, periodistas, sacerdotes, rabinos, monjas, médicos, rotarios, enfermeras, abogados, scouts, dirigentes de organizaciones comunitarias, voluntarios, etc. Busca aportar herramientas y conocimientos en temas como transplantes, chicos perdidos, donantes de sangre, escuelas rurales, comedores comunitarios, desnutrición, etc. Presta servicios en circunstancias poco frecuentes, en las que la sociedad no cuenta ni con conocimientos ni con capacidad de respuesta.

Este proyecto, ideado por Juan Carr (fundador de la Red Solidaria), está dictado por egresados del Postgrado Solidario (organizado por la Red Solidaria) y por docentes de la Red Docente, quienes se encargan de formar a los futuros orientadores comunitarios. Actualmente existen cerca de 400 orientadores comunitarios en el país, de los cuales 20 son empleados de Unilever.

Desde el año 1998, Unilever cuenta con un Centro de Formación Técnica donde los operarios de las plantas de producción cursan carreras como la Carrera de Operador Industrial Polivalente, título oficial avalado por el Ministerio de Educación de la Provincia de Buenos Aires. Actualmente el centro funciona en las plantas de Tortuguitas, Avellaneda y Gualeguaychú.

"La empresa entiende que la capacitación es una necesidad vital para el negocio. Se considera al personal como el recurso más valioso que tiene la compañía. A través de la educación interna, se le ofrece a cada operador la posibilidad de generar nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes, además de mayor empleabilidad", sostiene Giselle Faure.

Durante 4 años varios operadores de Unilever destinaron 4 horas semanales (en forma voluntaria y fuera del horario laboral) para capacitarse. En diciembre del 2001 se recibieron los primeros 122 Operadores Polivalentes. Los resultados de este proyecto fueron sumamente positivos: crecimiento personal y profesional de los operadores, y una notoria mejoría en los indicadores operativos de los procesos. Este éxito, sumado al compromiso que asume Unilever con las comunidades en donde opera, generó el estímulo para adaptar este proyecto y lanzarlo a la comunidad. Así, en marzo del 2002 se lanzó el primer CFT Externo que ya cuenta con más de 60 alumnos.

Además Unilever trabaja conjuntamente en proyectos sociales con otras instituciones. Por ejemplo, desde hace cuatro años trabajan con el Ministerio de Educación de la Nación, en un programa llamado "Escuelas Solidarias", donde se premia la solidaridad en las escuelas de bajos recursos, entregando recursos, brindando conocimientos y capacitaciones.

"Trabajamos con muchas ONGS, muchas de ellas nos acercan diferentes proyectos y pedidos. Nosotros para trabajar con una ONG consideramos importante que tenga una trayectoria y un antecedente de mayor involucramiento con la sociedad. Tenemos un programa de Sustentabilidad de ONG, donde le damos capacitación a las ONG de management, de cómo acercarse a las empresas, ya que es todo un tema para las ONGs. Trabajamos con la Fundación Ashoka, que lo que hace es premiar y financiar de alguna manera los microemprendimientos de ONGs, trabajamos también con otras fundaciones, como la Fundación Par, Impulsar, entre otras", agrega Giselle Faure .

### **PROGRAMA "UN PISO POR UN GRAN PASO"**

En junio del año pasado, a raíz de los 75 años de presencia en la Argentina, la empresa se propuso "hacer algo para la comunidad", por un lado, y, por el otro, lograr involucrar al personal.

Así surgió la campaña "Un piso por un gran paso", donde la empresa además de presentar y lanzar al mercado su nuevo producto Ala: nuevo limpiador de pisos, decidió unir o ligar el producto a una causa social, a través de objetivos y estrategias de comunicación.

El objetivo de dicho programa es colocar piso nuevo a escuelas rurales de bajos recursos de distintas partes del país. Junto con el Ministerio de Educación de la Nación, la empresa seleccionó tres escuelas, de Chaco, Formosa y Santiago del Estero con necesidades básicas de infraestructura y que estuvieran llevando a cabo proyectos solidarios para sus respectivas comunidades.

La marca Ala tiene una trayectoria en acciones solidarias y comunitarias, como por ejemplo el proyecto "La primera Lección del Año" que se realizó en el año 2000, que consistió en la donación de 15 mil guardapolvos a las escuelas rurales más necesitadas del país, o el proyecto "Alta en el cielo" y la convocatoria nacional realizada por Ala para coser la bandera más larga del mundo.

Según Giselle Faure, "la jugada fue invertir más de dos tercios del presupuesto de comunicación y publicidad para el lanzamiento del nuevo producto en una acción para la

comunidad, pero con una creatividad que permita que, realizada la acción tenga suficiente interés para el periodismo y sea comunicado a la gente a través de los medios de comunicación".

Si bien la empresa mantiene un bajo perfil en comunicación, a la hora de comunicar las acciones con la comunidad lo hacen de manera integrada, tratando de llegar al consumidor por distintos canales y sólo comunican aquellas acciones que tengan un beneficio a la comunidad.

El proyecto "Un piso para un gran paso", la estrategia de comunicación se basó en encarar acciones en el punto de venta, con material de promoción en la boca de venta para que la gente viera que hay un nuevo producto Ala. El resto de la inversión fue destinado a comunicación de prensa y pauta publicitaria en medios gráficos, como así también a través de las herramientas de comunicación interna.

### **BENEFICIOS**

Si bien los programas que lleva a cabo la empresa con la comunidad le genera una mejor imagen positiva en la gente, reputación y confiabilidad de los consumidores en sus marcas y compromiso como actor social con la comunidad, también aseguran desde la empresa que el beneficio más primordial es colaborar en la solución de los problemas sociales en las comunidades en la que están insertos.

"Creo que el gran beneficio es a largo plazo, tiene que ver con una mayor conciencia de la solidaridad y articulación de todos los sectores, y escuchar y responder las necesidades sociales. Hay una gran transformación que no está consolidada, y que el mayor beneficio va a ser la transformación de la solidaridad y de la responsabilidad entre sectores, intersectorial muy fuerte a largo plazo, dejar de mirar para adentro. A corto plazo, todos los proyectos que se van generando la empresa tienen beneficios", sostiene Giselle Faure.

## CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

A través del presente trabajo he efectuado un análisis sobre el alcance que tiene el concepto de Responsabilidad Social en el empresariado argentino y sobre las nuevas tendencias que encierra dicha temática.

La situación actual del país, agravado por la crisis socioeconómica y la falta de credibilidad en las instituciones públicas, ha originado no sólo acentuar los valores negativos sino también potenciales valores positivo. Uno de los valores que ha resurgido es el interés y el compromiso por cuestiones públicas que antes no existía en la sociedad.

Otro de los valores es la aparición del concepto de Responsabilidad Social, como nuevo paradigma en la relación empresa- sociedad, en la agenda pública.

Uno de los desafíos pendientes más importante respecto a la Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina es la necesaria coherencia entre las responsabilidades externas y las internas dentro de la empresa. A pesar de los avances, la Responsabilidad Social de las empresas es todavía malinterpretada y se la confunde con el concepto de beneficencia o filantropía.

Cuando se habla sobre responsabilidad social, generalmente se lo asocia con "responsabilidades externas" y no con la actividad propia del negocio. Por eso, es recomendable integrar el comportamiento de responsabilidad social en el centro de las estrategias empresarias.

La Responsabilidad social empresaria no debería focalizarse sólo en las acciones o programas sociales, sino centrarse en formas responsables de dirigir su propia organización humana.

Tal como se ha mencionado en los capítulos y en los casos de empresas presentados en el informe, se puede llegar a la conclusión de que la comunidad empresaria argentina tiene el potencial suficiente para asumir pautas de comportamiento, de cooperación y responsabilidad social, si son reforzadas por una visión a largo plazo.

Las empresas están incorporando nuevos criterios y modelos en la toma de decisiones como la inversión social, el desarrollo del personal, las alianzas con ONG y relaciones de cooperación con sus comunidades. Sin embargo, gran parte del trabajo que realizan las empresas argentinas para la sociedad es todavía reactivo, esporádico, no está

incorporado en la estrategia de la empresa, y se circunscribe mayormente a las responsabilidades "externas" de la empresa.

Pese a las deficiencias actuales, la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina está progresando hacia un paradigma emergente de estrategia, sistematización y profesionalización. Las contribuciones sociales de las empresas analizadas se extienden de la filantropía tradicional y empiezan a trabajar en programas de voluntariado y la colaboración con ONGs.

También hay que destacar que las empresas estudiadas contribuyen con la sociedad, porque reconocen su responsabilidad social y los beneficios que les generan al reforzar la imagen de la empresa y motivar a sus empleados.

Las Fundaciones Empresarias, además de ser el "brazo social de las empresas" deben trabajar conjuntamente con la empresa, no deben funcionar como algo aparte, al contrario, deben seguir los lineamientos estratégicos de la empresa. Un ejemplo de este avance, lo constituye la Fundación YPF, quién junto con las Direcciones de Recursos Humanos y Relaciones Externas de Repsol YPF han convocado a todos los empleados y contratados a participar del Concurso Interno de Propuestas de Acción Comunitaria "Repsol YPF en la Comunidad".

Por otra parte, hay elementos que están faltando para que la responsabilidad social empresaria siga desarrollándose con más alcance. Entre los factores más importantes se puede citar los siguientes:

- Ausencia del sector público: No existen muchos casos de relación entre los sectores público y privado trabajando en conjunto con un enfoque estratégico. En Argentina, el rol del Gobierno como uno de los agentes para integrar asociaciones de responsabilidad social empresaria, es casi inexistente. La ausencia del Gobierno, la corrupción y su falta de eficiencia para manejar cuestiones sociales son de tal magnitud que han generado una reacción por parte del sector empresario que quiere compensar la falta de presencia del Estado.

- Mayor cooperación y coordinación entre los agentes que intervienen: La Responsabilidad social debe ser entendida en términos de coordinación entre los diferentes sectores (público, privado y civil) de la sociedad.

- Institucionalización: Parte de la agenda pendiente para una correcta evolución de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina son los marcos

regulatorios, estándares de performance, sistemas de auditoría, reportes sociales, la comprensión de lo que significa la responsabilidad.

Otro elemento importante para replantearse es que la responsabilidad social no debe pensarse sólo en circunstancias adversas o en épocas de crisis, como las que se vive actualmente, sino debe ser asumida por las empresas como una estrategia a largo plazo, sostenida por políticas sociales sustentables en el tiempo.

Si bien el Estado no está cumpliendo con su función de satisfacer las necesidades básicas de la sociedad, como la educación, la salud, la alimentación, es recomendable que las innovaciones sociales que están encarando las empresas sean tomadas como ejemplo y sean transferidas por políticas públicas.

En síntesis, es necesario desarrollar acciones en el campo de la promoción social que sean innovadoras, para que luego puedan implementarse a mayor escala.

Es recomendable para el desarrollo y evolución de la Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina, el diseño de un plan de Responsabilidad Social acorde a las estrategias de negocios de las empresas, la existencia de una política social que refleje tanto las responsabilidades internas y externas que tiene una institución con sus públicos.

Para el desarrollo de la Responsabilidad Social como estrategia empresarial se debería tener en cuenta la importancia de:

1) Impulsar un plan de acciones de responsabilidad social en sintonía con la estrategia corporativa de la empresa.

2) Aplicar a la actividad de acciones con la comunidad las mismas pautas de profesionalismo, planificación, creatividad y racionalidad que al resto de la acción empresarial.

3) Asumir el papel de promotor social y dejar de lado el sesgo asistencialista por el de políticas sociales sustentables en el tiempo.

4) Conocer afondo la problemática de la comunidad a la cual dirigirá sus acciones para actuar en forma conjunta con otros sectores sociales.

5) Seleccionar una causa afín a la actividad de la empresa, o que esté relacionada con las cualidades con las que la empresa quiera identificarse.

6) Determinar cuáles de los programas se va a implementar: voluntariado corporativo, alianzas con ONGs, inversión social, marketing social, marketing relacionado a una causa social; el área temática y geográfica.

7) Determinar los objetivos, a corto y largo plazo, del programa y definir la política operativa.

8) Seleccionar los métodos apropiados y herramientas de comunicación más adecuados para esos objetivos y que guarden consonancia con la estrategia general de comunicación de la compañía.

9) Evaluar periódicamente la efectividad de los programas y los resultados de los mismos, mediante auditorías sociales.

Las herramientas más aconsejables para la difusión de las acciones son: los medios de comunicación, porque no solo constituyen un canal de difusión, sino un óptimo mecanismo de relevamiento de corrientes de opinión; la publicidad institucional para comunicar los valores y principios de la empresa en relación con la comunidad; la memoria anual para informar acerca de los programas que realiza la empresa.

Otra de las recomendaciones importantes es implementar una herramienta de gestión indispensable, como el Balance Social, para medir y evaluar las inversiones sociales de una empresa, en un determinado período.

Existe en la actualidad una "responsabilidad social" de relevancia significativa que deriva de la relación entre la actividad desarrollada por las entidades empresariales y el entorno social en el que operan. La empresa sufre la presión de la sociedad por ser una de las principales instituciones socioeconómicas que la integran. Pero también incide sobre ella, provocando cambios y consecuencias a través de sus valores, objetivos y estrategias.

Para implementar el Balance Social en una institución es necesario la existencia de una política social, donde se reconozca su responsabilidad social como filosofía y donde se establezcan los parámetros dentro de los que se desarrollan las acciones tendientes a cumplir dicha responsabilidad interna y externa.

Hoy más que nunca resulta indispensable para el desarrollo de la empresa, emplear técnicas y procedimientos participativos y transparentes, que tengan como principal objeto observar, registrar y controlar el cumplimiento de las metas sociales establecidas por la empresa en cualquiera de sus ámbitos.

Antes de mencionar las distintas alternativas para confeccionar un Balance Social, es importante considerar que independientemente de la existencia de ciertas normas legales que exigen información social, - que fueron explicadas en el capítulo 5-, en la

mayoría de los países realizar un Balance Social es un hecho voluntario de una empresa o institución.

A continuación se menciona algunos elementos o aspectos que se deben tener en cuenta para el diseño de un Balance Social en la Argentina, siguiendo el modelo presentado por el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina.

1. Indicadores de Empleo: información acerca de las remuneraciones cargas sociales, participación de los empleados en las ganancias o resultados.

2. Cantidad de empleados.

3. Indicadores de Higiene y Seguridad: inversiones en capacitación y entrenamiento a los empleados, gastos en elementos de seguridad y vestimenta, accidentes de trabajo, entre otros elementos.

4. Indicadores de Capacitación al Personal: donde se incluye información acerca de las horas de capacitación al personal, tanto efectivo, jerárquico, operativo, contratado, tercerizado, etc.

5. Indicadores de Compromiso con el Medio Ambiente: adhesión a normas de gestión ambiental, proyectos futuros, inversiones realizadas para la conservación del medio ambiente.

6. Indicadores de Contribuciones Fiscales (Impuestos).

7. Indicadores de Filantropía Empresaria: aportes a instituciones, premios instituidos, patrocinio de eventos y programas.

8. Indicadores de Eficiencia Producto/ Recursos Humanos invertidos.

9. Indicadores de calidad de vida de los Recursos Humanos: porcentaje del personal de cada área con computadoras, automóvil, viajes al exterior, vivienda propia.

10. Indicadores de Desarrollo de la Comunidad: se incluye información acerca de las áreas de trabajo: actividades de voluntariado, educación y capacitación entre otras, cantidad de personal involucrado, horas destinadas. La trascendencia del Balance Social tiene distintas características para cada público que se destina la información:

Para las empresas es de suma relevancia conocer el impacto social, tanto interno como externo.

- Para las instituciones Gubernamentales permite evaluar el comportamiento consolidado de un sector determinado.

- Para la ciudadanía permite informarse sobre las políticas sociales de las empresas.

Es necesario también consolidar el área de responsabilidad social en todos los ámbitos (empresarial, sociedad civil, comunidad, académico y el Estado) debido a las dicotomías o los diferentes conceptos que se tiene actualmente sobre dicha temática.

Para eso, se incluye en el presente trabajo un Glosario de Términos Sociales (ver material adjunto en el Anexo del Trabajo) donde se incluye síntesis de los conceptos referidos a la relación de las empresas y la sociedad.

Esto permitirá acercar al lector las riquezas de estos conceptos para facilitarles una mejor comprensión sobre las complejidades de la temática.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Parte Introductoria del Trabajo**

- Revista Imagen. "Responsabilidad Corporativa". Edición Especial N°57, Año 2001.
- Sabino, Carlos. A. Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos. Lumen HVManitas (2da. Edición ampliada), Buenos Aires, Abril 1998.
- Thompson, Andrés. Extracto Conferencia Global de la Business for Social Responsibility (BSR). Fundación Kellogg, Estados Unidos, noviembre 1998.

### **Capítulo 1: Conceptos acerca de la Responsabilidad Social Empresaria**

- Bartoli., Annie, "Comunicación y Organización", Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992.
- Bowen, H.R. "Responsibilities of the Businessman". New York: Harper & Row Publishers, 1953.
- Buchholz, R.A. "Corporate responsibility and the good society": From economics to ecology, 1991, Business Horizons 34, N°.4. 19-32 p.
- Cannon, Tom. La Responsabilidad de la Empresa, Ed. Folio, 1994, Barcelona.
- Carroll, A.B. A three- dimensional conceptual model of corporate social performance, Academy of Management Review 4: 497-505 p.
- Clarkson, M.B.E. Defining, Evaluating and Managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model. Research in Corporate Social, 1991.
- Davis, K.; Blomstrom, R.W. Business and Society: Environment and Responsibility. New York: Mc Graw Hill, 1975.
- Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.
- Friedman, M.A. Friedman Doctrine- The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, 1970. P. 32-33 y 123-125.
- Levitt, T. The Dangers of Social Responsibility. Harvard Business Review, sep-oct. 1958.
- Logan, D.D; Roy; Regelbrugge "Global Corporate Citizenship- Rationale and Strategies". Washington DC: The Hitachi Foundation, 1997.
- Makower, Joel, Beyond the Bottom Line, Business for Social Responsibility, Simon and Schuster, New York, London, Toronto, Sydney, 1995.
- Schwartz, Peter; Gibb, Blair. Cuando las buenas compañías se portan mal. Editorial Granica, 2000.
- Sheldon, O. The philosophy of management. London: Sir Issac Pitman & Sons, 1923.
- Waddock, S; Smith, N. Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship. Business and Society Review 105, N° .1: p.47-62.

- Wood, D.J. Corporate Social Performance Revisited, Academy of Management Review 16, N°.4: p.691-718.

## **Segundo Capítulo 2: El Rol del Tercer Sector en Argentina**

- Revista Apertura, "La Ley no ayuda", Edición N°.105, noviembre de 2002, p.78-79.
- Revista Apertura, "Empresa & Comunidad", Edición especial, octubre de 1999.
- Drucker, Peter. "Dirección de Instituciones sin fines de lucro". El Ateneo.
- "Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina", Mario M. Roitter - Inés González Bombal, Centro de Estudios de Estado y Sociedad y The Johns Hopkins University.
- Thompson, Andrés. Sin Fines de Lucro, Separata Boletín Informativo Techint N°.272, Buenos Aires, (1992)-(1995).

## **Capítulo 3: Responsabilidad Social Empresaria en Argentina: Revisión de la Literatura.**

**Allen, David B; Coduras, Alicia; Husted Bryan. "¿Qué hacen las empresas por la sociedad?".** Revista Mercado, abril 2000, págs.56-70. Encuesta por Media Personalizada, análisis por el Instituto de Empresa en Madrid.

- Balián de Tagtachian, Beatriz. "Pobreza y Filantropía Empresarial", en Boletín de Lecturas Sociales y Económicas, Año 5 N°.23, Buenos Aires: UCA, septiembre 1998, págs. 21-37.
- Balián de Tagtachian, Beatriz. "Las Empresas y el Tercer Sector: Elementos Movilizadores y Obstaculizadores", UCA, Presentado en el Segundo Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe, de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector, Santiago, Chile, septiembre, 1999.
- Berger, Gabriel. Estudio de Filantropía Empresaria, Universidad de San Andrés y Gallup Argentina, 1998.
- GADIS (Buenos Aires). Fondos privados, fines públicos: Directorio de Fundaciones empresarias, Serie Documentación, N° 4.
- Hajduk, Margo. Financiación privada en las artes y la cultura: el rol de las empresas como mecenas. Ed. Del autor, Buenos Aires, 1994.
- Revista Imagen. "Por qué es la hora de la Filantropía Corporativa", Buenos Aires, Abril 1998.
- Luna, Elba; Serrano, Rodrigo "La Filantropía Corporativa en la Argentina. Un estudio preliminar", GADIS, Buenos Aires, 1994.
- Luna, Elba, "Las Fundaciones Empresarias actuantes en el Campo Social en Argentina". Buenos Aires, GADIS, 1997.

- Luna, Elba. Fondos Privados, Fines Públicos: El Empresariado y el Financiamiento de la Iniciativa Social en América Latina, Buenos Aires, Editorial Espacio, 1999.
- Paladino, Marcelo. Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. Buenos Aires: IAE Universidad Austral, Junio 2002.
- Roitter, Mario. "El Mercado de la Beneficencia: Algunas Evidencias sobre las Características y Dimensión de la Filantropía Empresaria en la Argentina", en Thompson, Andrés (Comp.) Público y Privado, Las Organizaciones sin Fines de Lucro en Argentina, Buenos Aires, Losada/UNICEF, págs. 176-226.
- Roitter, Mario. La Razón Social de las Empresas. Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina. Documento CEDES/115, Bs.As. 1996.
- Roitter, Mario. La Noción de Buen Vecino y la construcción de Ciudadanía Empresaria: Convergencia o divergencia con tendencias internacionales, Buenos Aires, CEDES.

#### **Capítulo 4: Modalidades de acción y Programas de la Responsabilidad Social Empresaria**

- Amado Suárez, Adriana; Castro Zuñeda, Carlos. Comunicaciones Públicas El Modelo de la comunicación integrada, Temas (Editorial), Buenos Aires, Julio 1999.
- Goes de Paula, Sergio; Rhoden, Fabiola, "Empresas e filantropía en Brasil", Río de Janeiro, 1996.
- Juárez, Cecilia. "Voluntariado del empleado: una alternativa de colaboración en la que todos ganan", II Encuentro de Investigación y desarrollo del Sector Social, Córdoba, Abril 2001.
- Mendive, Daniel. "El marketing social puede ser un instrumento de evangelización", Buenos Aires, 1999.
- Mizrahi, Roberto. "Los cambios en los estilos del financiamiento. Las donaciones versus la iniciativa social", en Luna Elba (compiladora), Buenos Aires, 1995.
- Pascale, Weil. La Comunicación Global .Comunicación institucional y de gestión, Ed. Paidós, Barcelona, 1992.
- Shirley Sagawa, Eli Segal. Interés común bien común, cómo crear valor mediante alianzas entre las empresas y el sector social, Oxford University Press, 2001.
- Sleight. Patrocinadores Un Nuevo y eficaz sistema de marketing, Editorial McGraw-Hill de Management.
- Thompson, Andrés. "Una visión sistémica sobre la responsabilidad social empresaria", Notas sobre una Conferencia, Mayo 1999.

- Toro, Olga Lucía; Rey, Germán. " Empresa Privada y Responsabilidad Social", Centro Colombiano de Filantropía, Asociación Nacional de Industriales, ANDI, Fundación Social, Bogotá, Colombia.

## Capítulo 5: Gestión de las Comunicaciones Institucionales en el campo de la Responsabilidad Social

- Alegría, Héctor. "Esponsorización o Mecenazgo". Cuadernos Revista del Derecho Comercial y de las Obligaciones N°145/146, Buenos Aires, 1992.
- Capriotti, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel (Ed), 1999
- Dabson, Brian. Company Giving in Europe. Directory of Social Change, London, 1991.
- Estudio de Opinión: " La Responsabilidad Social Empresaria en Argentina". Buenos Aires: Decisión Consultores, Agosto 2002.
- Gallego, Mery. "Balance Social como herramienta de auditoría organizacional". Colombia: Revista Universidad EAFIT, 1999.
- Instituto para el Desarrollo Empresarial en Argentina (IDEA). "El Balance Social Un enfoque integral". Buenos Aires, Octubre 2001.
- Lipovetsky, Gilles. El Crepúsculo del deber. Barcelona: Ed. Anagrama, 1994.
- Rey Lennon, Federico. "Altruismo pragmático: una respuesta al dilema público-privado". Media Management, Relaciones Públicas y Responsabilidad Social. Universidad Austral.
- Useem, Michael. Corporate Philantropy, en Powell, Walter (Ed.): The Nonprofit Sector. A research book, Yale University press, New Haven, 1987.
- Villafañe, Justo. Imagen Positiva. Madrid: Pirámide (Ed.), 1998.

### Artículos Periodísticos: (Diarios)

- La Nación. Las empresas presentan balance de sus planes sociales, Economía & Negocios, diciembre 2002
- La Nación. "Ayudar es parte de la tarea", Empleos, 3/02/2002.
- Clarín. "La ley de mecenazgo ya tiene media sanción del Congreso", Información General, 19/04/2001.
- La Nación. "Sumar recursos, otra forma de dar", Economía & Negocios, 15/04/2000.
- Clarín. "Cuando la responsabilidad social es parte del negocio: Con Internet también llega la e-filantropía", Finanzas y Negocios, 10/04/2000.
- La Nación. "Avanza la filantropía empresarial", Economía & Negocios, 7/1/2000.

- La Nación. "Cien mil ONG en la Argentina", Opinión, 26/1/2000.
- La Nación. "Beneficios de la solidaridad", Suplemento Empleos, 18/7/99
- La Nación. "Por una mayor conciencia de las empresas, está creciendo la Economía del Don", Sección Negocios, 5/12/99
- La Nación. "Más allá del lucro" Los grandes temas pendientes de la Argentina", 7/12/99.
- La Nación. "Qué es la responsabilidad social empresaria", Suplemento Solidaridad, 25/08/99
- La Nación. "La empresa y las organizaciones del sector social, juntas en el compromiso por mejorar la calidad de vida, Economía & Negocios, 5/11/99.
- Clarín. "Poco dinero para donaciones", Economía, 3/08/98
- La Nación. "Como convertir las buenas acciones en negocio: Las organizaciones no gubernamentales también hacen marketing", Management.
- La Nación. "Las campañas de bien público", por Alberto Borrini.
- La Nación. "Entre el Estado y las empresas privadas, el tercer sector: El compromiso de la comunidad", por Carolina Biquard, 18/11/98
- La Nación. "Beneficios de invertir con sentido social", por Margarita Porcel, 18/11/98.

## Modelo de Cuestionario a Empresas

- 1) ¿Cómo definiría el concepto de "responsabilidad social"? ¿Qué importancia tiene para la cultura de la empresa?
- 2) ¿Considera que la responsabilidad social genera alguna ventaja competitiva o comparativa a las empresas? ¿Cuáles cree que son los principales beneficios que le genera a las empresas?
- 3) ¿Qué beneficios y resultados ha alcanzado la empresa? (Beneficios a corto plazo y largo plazo). Beneficios internos y externos
- 4) ¿Cuáles son las áreas principales de intervención y los programas que lleva a cabo la empresa con la comunidad?
- 5) ¿Dónde encuadrarían los programas que gestiona la empresa? (Marketing relacionado a una causa, mecenazgo, patrocinio, inversión social, programas filantrópicos, alianzas estratégicas con ONGs, voluntariado).
- 6) Las causas que apoya su empresa: ¿Tienen relación con la estrategia de negocios de la empresa?
- 7) ¿Las acciones sociales son incorporadas a la estrategia principal de la empresa?
- 8) ¿Cuáles son los objetivos estratégicos y comunicacionales más importantes que se plantearon en relación a cada uno de los programas que llevan a cabo? (Motivación)
- 9) ¿La empresa posee o realiza balance social? ¿Lo publican?
- 10) ¿Qué otros medios y herramientas de comunicación utiliza la empresa para comunicar sus acciones hacia el público externo e interno? (Página web, Publicaciones Corporativas: (memoria, balances, informe anual, newsletter, house organ).
- 11) Considera que la comunicación de los proyectos de acción con la comunidad debe ser incluido dentro de las estrategias de comunicación de la empresa? ¿Ustedes como la gestionan? ¿Qué valor le dan a la comunicación?
- 12) ¿La empresa participa en alguna actividad de beneficio social o programa filantrópico?
- 13) ¿Cuáles son los principales tipos de contribución más frecuentes que realiza la empresa? (Donaciones en efectivo, donaciones de productos o servicios de la empresa, auspicios de eventos, avisos de publicidad en publicaciones o programas de actividades, donaciones de equipamiento de la empresa, donaciones de bienes adquiridos especialmente para ser donados).
- 14) ¿Tienen una política explícita de ayuda con la comunidad, un plan de relación con la comunidad?
- 15) ¿Cuál es el presupuesto anual que destinan para cada proyecto? Presupuesto actual.
- 16) ¿Cómo financian sus programas de acción social? (Porcentaje de utilidades, Partida de presupuesto, etc).
- 17) ¿Cómo se implementa esa política o práctica no formal? ¿A través de que área o departamento de la empresa? ¿Cuántas personas participan en la toma de las decisiones? ¿En qué nivel se encuentran esas personas?
- 18) ¿Los empleados tienen alguna participación activa en los programas?
- 19) ¿Cuáles son sus principales beneficiarios (directos e indirectos) de las acciones que realiza la empresa? (Públicos) ¿Qué opinión tiene acerca del rol y el funcionamiento de las entidades sin fines de lucro?
- 20) ¿Con qué ONGs tienen vinculación? (Grado de confianza) ¿Cómo es dicha relación? ¿Cómo establecen las alianzas? ¿Qué beneficios obtienen ambas partes?
- 21) ¿A través de qué mecanismos la empresa se entera de las necesidades de la comunidad? (relevamiento de las demandas sociales).

- 22) ¿Qué es lo que espera la empresa a cambio de su ayuda a la comunidad?
- 23) ¿Tienen planes de acción social en el futuro, aparte de los que ya están trabajando?. ¿En qué áreas particularmente?
- 24) ¿Cómo ve en el futuro el accionar las empresas argentinas en el campo de la responsabilidad social?
- 25) ¿Qué elementos faltarían para que las empresas se involucren más con la responsabilidad social y para alcanzar la posición máxima de empresas consideradas socialmente responsables?. (Desafíos)
- 26) ¿Existe la forma de que las empresas auditen y evalúen su comportamiento social? (Auditoría social).

## Modelo de Cuestionario (Fundaciones Empresarias)

- 1) ¿Desde hace cuánto que funciona la Fundación? ¿Cuál es su misión?
- 2) ¿Es una fundación de tipo operativa (es decir que llevan adelante sus propios programas, acciones de bien público), o es de tipo no operativa, que privilegian las donaciones?.
- 3) ¿Cuáles fueron los motivos o razones que llevaron a crearla?.
- 4) ¿Por qué decidieron formar parte del Grupo de Fundaciones?. ¿Qué rol y participación tienen dentro del grupo?
- 5) ¿Cuáles son los objetivos que se plantearon a la hora de encarar su acción con la comunidad?
- 6) ¿Qué medios de comunicación utiliza la fundación para comunicar sus acciones hacia su entorno? (Anuario anual de las actividades, publicaciones, memoria, página web, etc.)
- 7) ¿Cuáles son las áreas principales de intervención y los programas que lleva a cabo la fundación con la comunidad?
- 8) ¿Cómo se sostiene la fundación? ¿Cuál es la fuente principal de ingreso de la fundación? (Donaciones provenientes de la empresa madre, donaciones en especie, donaciones en efectivo o otras).
- 9) ¿Cuál es el presupuesto anual que destinan para cada área?. ¿Cuál es el origen del presupuesto?
- 10) ¿Cuántas personas participan en la toma de las decisiones?. ¿En qué nivel se encuentran esas personas?.(directivos, colaboradores, etc.)
- 11) ¿Cuáles son sus principales beneficiarios (directos) de las acciones que realiza la fundación?. (Públicos)
- 12) ¿Con qué ONGs tienen vinculación?. ¿Cómo es dicha relación?. ¿En qué áreas particularmente trabajan con cada una de ellas?.
- 13) ¿Qué opinión le merece el crecimiento que está teniendo el Tercer Sector en la Argentina?
- 14) ¿Tienen planes de acción social en el futuro, aparte de los que ya están trabajando?. ¿En qué áreas particularmente?.
- 15) ¿Tienen una política explícita de ayuda con la comunidad, un plan de relación con la comunidad?.
- 16) ¿Cómo se implementa esa política o práctica no formal?.
- 17) ¿Qué beneficios y resultados han alcanzado? (Beneficios a corto plazo y largo plazo). Réditos en la imagen de empresa, reputación, mejoras en la relación con la comunidad, etc.
- 18) ¿Cómo trabaja la Fundación con respecto a la empresa?
- 19) ¿Cómo define el concepto de "responsabilidad social". ¿Qué importancia cree que debería tener dicho concepto en el futuro?.
- 20) ¿Cómo considera el comportamiento que tienen las fundaciones empresarias actualmente en la Argentina?.

## Lista de Entrevistados/ Página Web Empresas

Empresa	Nombre/ cargo	Página web
Fundación Arcor	Claudio Giomi Gerente de la Fundación	<a href="http://www.arcor.com.ar/fundacion">www.arcor.com.ar/fundacion</a>
Fundación Bunge & Born	María Luisa Herrera Vegas Directora de la Fundación	<a href="http://www.fundacionbyb.org.ar">www.fundacionbyb.org.ar</a>
Coca- Cola	Mariana Larumbe Directora de Desarrollo de Programas. Consultora Unidad Com	<a href="http://www.cocacola.com.ar">www.cocacola.com.ar</a>
Metrovias	Lucila Maldonado. Gerencia de Relaciones Institucionales y Comunicaciones	<a href="http://www.metrovias.com.ar">www.metrovias.com.ar</a>
Monsanto	María Celina Kasetta Gerencia de Relaciones Públicas y Gubernamentales	<a href="http://www.monsanto.com.ar">www.monsanto.com.ar</a>
Movicom BellSouth	Tomas Cortes Relaciones con la Comunidad	<a href="http://www.movi.com.ar">www.movi.com.ar</a>
Siemens	Miguel Ritter Director de Relaciones y Comunicaciones Corporativas	<a href="http://www.siemens.com.ar">www.siemens.com.ar</a>
Fundación Telefónica	Carmen Grillo Gerente de la Fundación	<a href="http://www.telefonica.com.ar/fundacion">www.telefonica.com.ar/fundacion</a>
TGN Transportadora de Gas del Norte S.A.	Taira Peña Gerencia de Recursos Humanos. Coordinadora de Acciones con la Comunidad	<a href="http://www.tgn.com.ar">www.tgn.com.ar</a>
Unilever	Giselle Faure Gerencia de Relaciones Corporativas	<a href="http://www.unilever.com.ar">www.unilever.com.ar</a>

## Entrevista

### Caso Fundación Arcor

El Grupo Arcor tiene 31 plantas en América Latina; en la Argentina hay 25, Arcor elabora más de 1.500 productos entre alimentos, golosinas, chocolates y galletitas (más de 1 millón y medio de kilogramos diarios) y llega con su propia marca a más de 100 países. En 1991 creó la Fundación Arcor, orientada al apoyo de la niñez, la adolescencia y la juventud de sectores pobres para canalizar su responsabilidad social a través de una entidad sin fines de lucro.

Desde el año 2000, la Fundación se concentró en la temática educativa, en la que viene trabajando desde hace años. El programa Mi Escuela Crece nació en 1996, pero sus antecedentes son previos a la propia Fundación. Arcor siempre apadrinó a las escuelas que le pedían apoyo, generalmente de comunidades donde estaba instalada la empresa. El criterio de padrinazgo era bastante paternalista, unilateral, además no generaba cambios ni había criterio de por qué apadrinábamos a algunas escuelas y a otras no.

Con estos antecedentes, se planteó una modalidad distinta de trabajo: el financiamiento de proyectos. Nos asociamos con la institución y nos une la atención de determinadas problemáticas. No es que uno necesita y otro aporta: son dos aportantes para cumplir con objetivo. Por ejemplo, la escuela de frontera N°1 C.A.S, de Dos de mayo, provincia de Misiones, todos los años pedía zapatillas porque los alumnos iban descalzos a clase. A partir del programa de la Fundación barajaron la posibilidad de poner una fábrica de zapatillas. La fábrica no sólo produjo calzado para los chicos, sino que también sirvió como fuente de trabajo para muchos padres.

Así durante los dos primeros años, el programa abarcó las escuelas que hasta el momento estaban apadrinadas. En 1998 planteamos un plan de cobertura por regiones: ese año Tucumán, Salta y Jujuy; en 1999, San Juan, San Luis y Mendoza; y en el 2000, Chaco, Formosa y Santiago del Estero; 2001, Río Negro y Neuquén.

El programa opera mediante un fondo de financiamiento y un concurso de proyectos. Está dirigido a colegios primarios que presenten propuestas referidas a la creación o ampliación de talleres didácticos escolares. Los participantes deben demostrar carencias significativas para el normal desarrollo de su tarea educativa.

La fundación lanza su convocatoria anual en febrero. Luego capacitamos a docentes y directivos para que los proyectos están presentados adecuadamente. A posteriori, un comité evalúa los programas considerando criterios de originalidad e innovación de la propuesta; relación costo-beneficio; eficiencia; participación activa de la comunidad educativa en la ejecución y sostenimiento del proyecto; impacto socio-cultural y medición de los resultados, logros, entre otros.

Por ejemplo el año pasado se presentaron 129 proyectos y fueron seleccionados sólo 35. Tenemos más plata que proyectos, buscamos trabajos nuevos y hemos visto que los mejores programas surgen de las comunidades más pobres.

El programa está contemplado en 17 provincias y ya alcanzó a casi 40 mil niños de escuelas públicas primarias de todo el país. El presupuesto anual estimado para este programa es de 120 mil pesos. En general se trata de proyectos pequeños, que reciben hasta 3 mil pesos de parte de la Fundación. Durante el período de financiamiento, se realiza un seguimiento e intercambio de experiencias entre las entidades involucradas. Visitas de monitoreo, informes, encuestas, entre otras acciones habituales.

A fin de año, todas esas historias son editadas en el libro del programa. La publicación está dedicada exclusivamente al análisis de las experiencias puestas en marcha anualmente en distintas regiones del país.

Para la Fundación Arcor, apoyar el desarrollo de la educación en la Argentina es estratégico. Lo hacemos en relación con los niños porque hay una vocación de trabajo ahí y por que somos una empresa de golosinas que necesariamente se vincula al tema de la niñez, y porque creemos que es una inversión estratégica. Para Arcor, destinar recursos a la comunidad significa tener éxito empresarial. No hay posibilidad de imaginar éxito económico en una comunidad pobre.

La Fundación comunica su trabajo a través de una publicación que se distribuye fundamentalmente entre entidades beneficiarias propias y de otros programas; además de otros organismos similares, fundaciones, organismos públicos y a la prensa.

Con respecto a la difusión, nos llevó mucho tiempo convencernos de la necesidad que teníamos de difundir lo que hacíamos. Las acciones no están ligadas a una estrategia de marketing, esa idea apareció claramente desde el primer momento. El mensaje desde Arcor hacia la fundación era que debía actuar desde fuera de la empresa. No somos subsidiarias de la oficina de Recursos Humanos, pero que con el tiempo entendimos que también era su responsabilidad mostrar que hay muchas cosas por hacer; que otros también pueden y deben hacerlas. Sobre todo otras empresas, es decir generar una vocación de contagio, hasta lograr que este compromiso sea asumido por el Estado y contribuya a desarrollar políticas públicas.

## Caso: Coca Cola Consultora Unidad Com

### Definición del concepto de Responsabilidad Social

Está mal pensar a que a partir de un programa estratégico, abandonas la filantropía, eso no es así. La filantropía es el primer estadio, vos tenés algo de plata y lo donas en especie. Coca- Cola actualmente tiene una partida presupuestaria dedicada a programas que duran en el tiempo, que no todas las empresas lo tienen.

La responsabilidad social de las empresas no implica sólo lo que se dona. Hay muchas teorías que avalan la responsabilidad social. Hay una teoría que dice que la responsabilidad social de las empresas es la inversión social hacia fuera. También está la teoría que dice que la inversión social no es sólo hacia fuera, sino que la empresa responsable cumple con un montón de puntos: pagar sus impuestos, mantener sus empleados en regla, el cuidado del medio ambiente, el trato con sus proveedores, sus clientes. Depende cuál de estos rubros tomes vas a analizar diferentes variables.

Para mi punto de vista, la responsabilidad social implica el segundo punto, es el más general. No quiere decir, que desde la agencia administremos todos esos rubros.

### Programas

Nosotros somos una consultora que tiende a llevar a la empresa a un marco exitoso de responsabilidad social, pero no trabajamos con el área de operaciones, de calidad. Trabajamos con el área de Relaciones con la Comunidad y llevamos adelante inversiones estratégicas que son comunicar internamente, que puedan involucrar a los empleados, que cumplan con un objetivo estratégico que integren el plan de negocios de la empresa.

Coca- Cola tiene muchos programas con la Fundación Compromiso, con Junior Achievement, con la Fundación Leer. Nosotros como consultora estamos trabajando en este momento, estuvo el año pasado el Super Dibujo del Medio Ambiente en el Museo de Los Niños, estuvo con el programa de la Copa Coca Cola que era una copa gratuita para las escuelas públicas. De todos esos programas nosotros trabajamos con la Copa Coca Cola, con el super dibujo del Medio Ambiente, con el programa de Escuelas para el cambio, que trabajamos con la Fundación Compromiso y con el programa Aprender a Emprender del Medio Ambiente, con la Fundación Junior Achievement. Estos dos últimos programas están hace más de tres años.

La Gerencia de Relaciones con la Comunidad depende de la Gerencia de Relaciones Institucionales, ésta tiene un área de prensa, un área de atención al consumidor y un área de comunidad y asuntos públicos, que tiene todo la parte de Gobiernos, programas y demás. Nosotros estamos relacionados con el área de asuntos públicos. Trabajamos con proyectos, no trabajamos reemplazando a la Gerencia o a un puesto en particular. El programa es operativo, nosotros manejamos el día a día, visitar, evaluar, solucionar los problemas más urgentes. Después, cuando se entrega una placa, o un premio, nosotros no participamos, sino que lo hace la empresa. Hace más de un año y medio que trabajamos con Coca Cola, en este momento estamos administrando dos programas. La empresa es la que decide la inversión, dónde se va a hacer, cuándo y cómo, lo que pasa es que las ONGs tienen otros tiempos que las empresas, tienen otra capacidad de respuesta, por eso nosotros intentamos que sea todo expeditivo, tener un control de por ejemplo: estas son

las escuelas, en qué estado se encuentran, facilitarles el control y el cumplimiento de los programas.

No conozco consultoras que se encarguen específicamente de programas de relación con la comunidad, ni tampoco hay empresas que tercerizan el tema operativo de programas con relación a la comunidad, ni tienen la persona que se haga cargo de estos temas.

#### Plan de relación con la Comunidad. Principales Beneficiarios

La empresa tiene un plan de relación con la comunidad, porque tiene un presupuesto adjudicado a eso, y obviamente que anualmente tiene que decir cómo lo va a destinar y cómo lo va a administrar. Los principales beneficiarios de los programas son los niños y jóvenes. Porque nosotros apuntamos al futuro, invertimos para las generaciones que vienen. Coca-Cola nunca banca a un solo chico o a un deportista en particular, sino que banca equipos, grupos.. Nosotros lo primero que detectamos son los rubros de los cuales vamos a trabajar, a partir de eso vemos la zona donde vamos a trabajar, hay que pensar que Coca-Cola es una empresa nacional, que debe estar presente en todos los lugares, tratamos de cubrir con todas las zonas geográficas más representativas. Lo que se busca es que los programas sean durables en el tiempo. El plan de relación con la comunidad de Coca-Cola es enorme, dona productos, las embotelladoras manejan cosas locales, la caminata del día del niño, tenemos planes nacionales que son las alianzas estratégicas con las ONGS, pero no quita que la embotelladora trabaje para la comunidad local, por ejemplo: donar gaseosas a comedores de la zona. Si tenés que medir la cantidad de acciones, hay miles de acciones, como el árbol de navidad a fin de año que se hizo en Tagle y Figueroa Alcorta, donde se juntaron juguetes, apoya a instituciones, que nos hacen pedidos, premios para rifar (remeras, camisetas, computadoras). Pero esto no quiere decir que todas estas acciones entren dentro de lo que es inversión estratégica, toda está en su rubro, está la donación de productos, donación de premios, acciones que apoyan causas relacionados con el medio ambiente. Estamos hablando de proyectos más fuertes, que tienen una mayor inversión.

#### Relación con las ONGS

La relación que establece Coca-Cola es con las ONGs más fuertes institucionalmente de la Argentina, las que más apoyo tienen (son como las top ten de la Argentina). Son las que más llegada tienen al interior, cubren más zonas, tienen capacidad de respuesta al por mayor. No se puede clasificar a las ONGs de ninguna manera, no hay una tipología de las ONGS. Pero sí son ONGS tienen programas desarrollados y evaluables, con material de trabajo, manuales y de planillas.

La relación con las ONGS es difícil, porque los tiempos son diferentes y los diálogos también son diferentes entre una empresa y una ONG. Así como la empresa necesita de la ONG para llegar a la comunidad, porque no mantenés el mismo código, también pasa que las ONG necesitan de las empresas para redefinir su visión y misión. Hay una especie de reacomodamiento de los programas a los objetivos de la empresa, la empresa también se adapta a lo que realmente la ONG puede llegar a brindar. La percepción que hay en la Argentina es el alto riesgo al invertir en una ONG a la que vos tenés que fortalecer. Nosotros lo que hacemos es romper un poco con la concentración que se da de inversión en las mismas ONG todo el mundo, porque nadie está dispuesto a saltar el riesgo de decir bueno tengo un año en el que invierto más en la estructura de una ONG que en el programa en sí mismo, eso es lo que pasa. Al final estás midiendo con una ONG a la que le tenés que brindar capacidades de trabajo; pero al mismo tiempo vale la pena apostar a

eso, porque la concentración en las ONGS tampoco sirve. Hay que lograr que las mismas crezcan a la par de las empresas, las más grandes como también las más pequeñas.

Lo importante es que si las inversiones de las 20 primeras empresas del ranking de imagen se distribuyeran de manera más equitativamente al de todas de las ONG estarías brindando un cúmulo muy grande de inversiones de fortalecimiento institucional. Hay que romper con ese miedo de invertir en ONG que realmente tienen un alto porcentaje de fortalecimiento, porque no tienen capacidad de respuesta.

Con todas las ONG que ha trabajado Coca Cola sigue trabajando, hay una cierta continuidad, se mejoran cada año todos los programas, se establecen nuevas formas. El primer programa con una ONG fue con Junior Achievement, que fue Aprender a Emprender en el Medio Ambiente, se hizo a medida el programa, se trató la problemática de la basura, el objetivo es concientizar a los chicos sobre el medio ambiente. Cada año este programa se fue agrandando, el primer año se hizo en Capital y en el Gran Buenos Aires, al año siguiente se hizo una prueba piloto en Rosario, Córdoba, Mar del Plata, y al año siguiente se hizo a nivel nacional. Este es el cuarto año que se está haciendo.

También el programa Escuelas por el Cambio nació de una manera, empezó con 28 escuelas, al año siguiente se hizo un manual especial para el programa Escuelas por el Cambio, porque el primer año usaban el manual de la Fundación Compromiso; este año se mejora el método para seleccionarlas: por ejemplo el tema de los paros en las escuelas, se trató de que el programa no entrara en la misma situación. Hay zonas muy problemáticas para implementar programas, como La Plata, porque está muy sindicalizada la problemática de las escuelas, entonces se hace más difícil, por eso no se seleccionan zonas así. Son variables que hacen que la relación crezca, pero nunca se rompe. Este año el programa de las escuelas, alcanzó a 30 escuelas, cada uno de estos dura 18 meses.

El año pasado se hizo un programa con la Fundación Leer, se hizo una recolección de libros dentro de la empresa, después se donaron junto al programa de la Fundación leer rincones de lectura. El programa con la Fundación Cimientos, también es un programa nuevo cuyo objetivo es becar a chicos.

### Soluciones

Creo que detrás de todos estos programas de relación con la comunidad está lo altruista, la buena voluntad y después está lo otro que debemos mejorar, como los estándares de costos, de eficiencia, cuál es el programa eficiente el que sale caro, o el que se mantiene con el tiempo. Si las empresas presionaran para conocer este tipo de datos, mañana serían un interlocutor válido para decir: por ejemplo yo como empresa estoy dando de comer a chicos por año. Pero eso no está medido por nadie, la empresa antes de medir invierte y después mide los resultados. Hay un costo muy alto para evaluar, los únicos planes que contemplan planes de evaluación son los de organismos internacionales BID, Banco Mundial, que tampoco sabemos que tan serios son. Si la empresa es responsable de su política de inversión social, mañana tendrás estándares de eficiencia de una inversión social que pueden servir de interlocutores de una política pública. Si vos trabajaste con un comedor X, y si éste comedor sabe cómo vos trabajas gracias a lo que vos le brindaste (capacitación técnica), mañana el comedor se convierte en un interlocutor válido para la Municipalidad de la zona para poder armar un plan alimentario de algo. Ese es el círculo virtuoso que se podría generar, pero estamos en pañales.

Las alianzas estratégicas con las ONG se establece a través de un programa, donde la empresa brinda determinado apoyo y las ONGs brindan determinados resultados. En el medio de eso, está toda la confianza y el trabajo.

## Balance Social

Coca Cola tiene un balance social a nivel mundial, en general los balances o los anuarios son para los accionistas, acá en la Argentina, las empresas multinacionales no informan a los accionistas, porque en realidad les informa la casa matriz, en realidad en la Argentina hay poco de esto, salvo empresas nacionales como Arcor, Pérez Companc. Esto es lo más cercano que hubo, (Coca Cola y la gente: Todo lo que hacemos es para compartir) es un racconto de lo que sería un balance social. Es la primera pieza de comunicación que hizo la empresa, como un rejunte de lo que eran los programas y ha cuánto habían llegado.

## Herramientas de Comunicación. Valor a la Comunicación

El Departamento institucional de Coca-Cola tiene un área de prensa, que hace apoyo al marketing y demás, tiene una campaña de prensa institucional, una campaña de radio y tiene Internet. Los tres rubros están cubiertos con una campaña institucional, que tiene un aviso para cada programa. Se pauta para cada programa. Dentro de la campaña institucional, se creó el logotipo Coca Cola y la gente, todo lo que hacemos es para compartir: apoyando a la educación, promoviendo el reciclado de envases, donado libros, difundiendo una conciencia ambiental y fomentando valores. Se unificaron a partir de ese logo, todas los programas de educación y medio ambiente. Esa campaña institucional se presentó al premio Eikón, donde salimos mención. Coca Cola le da mucha importancia al valor de la comunicación, porque no es sólo una forma de mejorar la imagen de la empresa, sino también sirve para lograr el efecto "imitación". Coca Cola ya lleva cuatro años de programas evaluables, tiene un montón para comunicar (testimonios, vídeo institucional).

Muchas empresas buscan el anonimato, está muy discutido. Como así vos pasando de un punto a otro en la pirámide de inversión social, y tendés hacia lo estratégico es un proceso que no es de un día a otro, y no es una decisión consciente de un día al otro, es decir: "desde hoy no respondo más a la relación donante solicitante y voy a tener alianzas estratégicas, y eso no es así". Por un motivo interno de repente se da trabajar con un programa, el programa tiene éxito, la inversión tiene más rédito, es todo un proceso. Y en ese proceso de cambio de filantropía, donaciones de especies, hacia una alianza estratégica, hacia una responsabilidad social en todos los sectores, también se va dando ese cambio comunicacional. Cuando vos tenés tu primer programa, es muy difícil que lo salgas a comunicar, muchos te dicen por política de la empresa, no te lo comunico. Eso va cambiando, cuando la empresa va teniendo un presupuesto destinado exclusivamente a proyectos sociales. Si vos tenés una partida presupuestaria dedicada a programas y estos se desarrollan año a año, entonces ahí puede llegar a cambiar el tema de la comunicación. Va todo en conjunto, cuánto más estratégico sea tu inversión más estratégica tu inversión. Hay montón de empresas en Argentina que hacen un montón de cosas y no las comunican, y otras tienen un presupuesto muy acotado y tampoco salen a comunicarlo, por una cuestión de imagen. Creo que no importa la cantidad de dinero que donas, sino tiene que ver que tan estratégico sea el programa. Nosotros tenemos el problema cuando por ejemplo vos decís yo trabajo para Coca Cola, y el común de la gente te va a decir cuánto invierte Coca Cola. La idea es que con los recursos disponibles tener una inversión estratégica, que puedas evaluarla y que la puedas potenciarla con el tiempo de los empleados, con un aviso, con una página de internet.

Al comunicar vos estás dando un ejemplo, llevas a otras empresas que hagan lo mismo.

La comunicación de los proyectos de acción con la comunidad están incluidos dentro de las estrategias de negocios de la empresa. Lo que pasa, que hay que considerar que Coca Cola se encuentra en un estadio más avanzado, entonces estamos dando el ejemplo a otras empresas, pero hay que entender que las otras empresas todavía están empezando.

### Públicos

Coca Cola no tiene un Newsletter ni un House Organ. El sistema Coca Cola está formado por seis embotelladoras, que ni siquiera están en la misma red. Para comunicar internamente a ese nivel, no hay una comunicación tan asidua. Pero si tenés la comunicación de lo que es Coca-Cola de la Argentina interna, que sí existe, tenés la comunicación a los embotelladores que son los contactos directos de la Gerencia de Relaciones Institucionales de la empresa, es decir tenés una cadena de Coca Cola de Argentina y sus representantes en cada embotellador que son los que reciben la información, y cada representante debe volcar esa información en el resto de la gente. No todas las plantas tienen computadoras. Pero por ejemplo: cuando era el lanzamiento de la Copa Coca Cola se invitaba a todos a participar, también se los invitaban a participar en el Museo de los Niños. Pero, no hay una revista que sale todos los meses donde se les informe. Obviamente, con el público externo nos comunicamos a través de la pauta institucional, gacetillas, lo que sale en los medios de comunicación.

Hoy la página web está en proceso de cambio, el tema es no está en línea nueva, el nuevo tiene una sección especial de relación con la comunidad. El actual site, tiene todo lo relacionado al apoyo al deporte, una donde se señala la participación de la empresa en asociaciones. Pero no se especifica por ejemplo el programa de Escuelas por el cambio, no dice nada sobre los otros programas actuales de la empresa con las fundaciones. Ese sitio debe tener más tres años. El año pasado juntamos un montón de informaciones para brindar al sitio, pero todavía se está estructurando. Lo que sí, hay un sitio internacional donde se informa acerca de los programas relacionados con la comunidad, pero es Coca-Cola Internacional.

### Marketing social

Se ha canjeado latas por la lata del Medio Ambiente, pero no comprar un producto donde el porcentaje se destine a una causa. Eso no se hizo con ningún producto de Coca Cola a nivel nacional, no sé si se hizo una campaña local, pero nunca un producto de Coca Cola que comprabas, entonces los 10 centavos que vos pagabas por el producto iba destinado a una causa social. Si el año pasado la lata hablaba de la Fundación Leer, con Harry Potter, se usaba el pachaching de un producto masivo para una comunicación de un programa social, pero nunca a nivel global, de destinar un centavo de cada lata. Coca Cola está presente siempre en un evento de marketing, a nivel local está presente, por ejemplo en la Fiesta de la Vendimia, la Caravana de Reyes, eventos que auspicia Coca Cola, hay un montón.

### Beneficios

Coca Cola siempre ha estado presente en los rankings de las empresas con mejor imagen y las más admiradas en la Argentina. Todos los rankings que se hace en la Argentina toman como público objetivo: universitarios, empresarios, medios de comunicación, no hay una medición masiva. No se busca lo masivo, porque los programas son acotados, Coca Cola es omnipotente, y sí vos decís invertí en 28 escuelas es un montón, pero la mayoría de la gente va decir 28 escuelas?, que ratas. La demanda es superior a lo que la empresa puede llegar a brindar, por eso yo siempre digo, esto no reemplaza la educación

pública, no puede reemplazar a una política pública, no busca reemplazar un plan social, jamás. Si hay mediciones de lo que sería el voluntariado para lo que es moral de los empleados. Se está trabajando mucho en la Argentina con el voluntariado, porque reemplaza lo que sería la inversión con dinero, la empresa está presente en todo lo que sea contribución de los recursos humanos. Una empresa responsable en Argentina es aquella que cumple con todos los públicos, que es ética, que cumple con todos los requerimientos es una empresa responsable. Nosotros administramos proyectos sociales a través de la consultora, pero la empresa en sí misma es responsable con la comunidad, que atiende bien a los proveedores, que paga a términos los impuestos. Ojalá que todas las empresas hagan inversiones eficientes, ahora que las empresas a partir de esto pueda hacer lo que quieran, y que nadie lo esté midiendo, esto que nos debilita a largo plazo.

La responsabilidad de que la empresa tenga una fundación, y que no está haciendo nada, está truchando el sistema, estás generando algo que va en contra de la fe de la gente. La tendencia mundial es que se reúnan Cámaras Empresarias, donde éstas cumplan la función de medición de todos los rubros, desde medio ambiente, educación. Por ejemplo en Brasil el certificado de calidad del Instituto Ethos es calidad en las relaciones, no es calidad total como en la Argentina. El concepto de calidad acá, está relacionado primero al producto y después al proceso de producción y no a las relaciones. En otros países el concepto de calidad está muy avanzado, la calidad total de las relaciones quiere decir, tanto con tus proveedores, clientes, consumidores.

#### Situación actual del comportamiento de las empresas

Actualmente estamos en un proceso donde las empresas están entendiendo que tienen que hacer algo, porque la demanda social es muy grande. Muchas empresas están comenzando a invertir en la comunidad. También es un año, donde los presupuestos se han acotado, se re destinan con fin social porque muchas empresas en vez de hacer una promoción hacen por ejemplo un plan de donación de alimentos. Es tal la necesidad social que hay en la Argentina. Esto puede ser un principio de algo más estratégico, o puede ser un manotazo de ahogado, la donación de alimentos y después nada, se termina.

#### Mecanismos

Los mecanismos por los cuales la empresa Coca Cola se entera de las necesidades de la comunidad, por ejemplo para la donación de productos a través de pedidos, por carta, presentación de proyectos de instituciones. La empresa recibe enorme cantidad de pedidos de fundaciones, muchas de ellas tienen entrevistas, presentan sus proyectos. Nosotros como consultora lo que hacemos es tener cúmulo de información sobre las ONGs, que cuando vos lleves a la empresa tengas un panorama de las distintas opciones, para que el proceso de selección no sea lento. Nosotros lo que hacemos es como Coca Cola es una empresa que ya está instalada como primera en imagen, somos ejemplos en maneras de invertir, si yo estoy en una empresa que nunca invertí, a lo mejor me fijo que hacen el resto de las empresas, y decido con que ONG decido trabajar. Lo que pasa es que actualmente hay muchas empresas que terminan relacionándose con las mismas ONGS (concentración). Esto no es malo, ni bueno, pero siempre estás tirando para los mismos lados y con la misma gente.

#### Fundaciones Empresarias/Empresas

Hay que generar programas que sean de fortalecimiento institucional, fortalecer instituciones como el Foro del Sector Social, para abrir el juego. El Grupo de Fundaciones, por ejemplo funciona a través de socias que son fundaciones, las

fundaciones trabajan a partir de un concepto de inversión social, buscan esos programas en la comunidad. Olvidémonos del proyecto de calidad total, calidad en las relaciones, medición de los intereses de los empleados, de responsabilidad y ética de la empresa, todo eso queda fuera del Grupo de Fundaciones. Éste grupo aglutina fundaciones que tienen un presupuesto que lo invierten en proyectos, y hacen un balance social de eso. Pero no hacen una estrategia de negocios, están fuera de la empresa. Es diferente si vos trabajas con Coca Cola, porque trabajas desde el packaching de los productos como una decisión de estrategia, como una campaña de marketing social o de los empleados. El Grupo de Fundaciones como institución es espectacular, tienen un montón de dinero destinado a fines sociales, pero no tiende a la calidad total de las relaciones, porque está la fundación está fuera de la empresa, no hacen una inversión estratégica, no busca que el tipo de calidad se entere que realmente la empresa hace cosas con la comunidad, no es misión de la fundación. Pero si en cambio si vos tenés un Departamento o una persona que está dentro de la empresa que está moviendo un proyecto que está incluido en el plan de negocios total de una empresa. Las fundaciones funcionan como algo aparte, en muchos casos son las mismas personas, no tienen la obligación en su misión de abarcar la calidad de atención a los proveedores.

Creo que los motivos de crear una fundación tiene que ver con comunicar algo diferente. Los medios de comunicación levantan más noticias que tengan que ver con una fundación tal, que de la empresa. Hay muchas fundaciones que evalúan y capacitan a las ONGs, y otras ni siquiera saben donde van las donaciones. La fundación debe rendir cuentas del presupuesto y eso vuelve después a la empresa. El departamento de Relaciones Institucionales patrocina, apoya, sponsorea, manda productos, cosa que la Fundación no puede hacer. Por más que por ejemplo la Fundación Coca-Cola no podría donar Coca Cola porque está fuera del negocio. Pero no quita que en muchos casos la Fundación funcione en la misma oficina que está el departamento de Relaciones Públicas. Pero para tener una Fundación vos tenés que tener la misión, y los objetivos muy definidos.

#### Planes Futuros

Estamos evaluando todos los proyectos, por la situación que hoy vive el país, nos estamos reenplantando las necesidades, porque estás haciendo un programa con manuales para chicos de quinto y sexto grado que se va a dictar este año para escuelas privadas y no escuelas públicas. No todas las escuelas privadas, porque está fuera de la realidad de nosotros, el programa es super interesante, porque busca motivar a los chicos para que sean generadores del cambio social y que sepan canalizar demandas como ciudadanos. Es un reenplanteo constante, el programa estaba pensado para escuelas públicas, ahora se va hacer para escuelas privadas, entonces el año que viene vamos a tener que buscar otros intermediarios. Cubrir los públicos más necesitados. Es un área que está desfasado todo, lo mismo que las escuelas que este año van a empezar 30 escuelas. Hay muchas cosas para ajustar, desde mi punto de vista personal, yo no lo decido.

#### Responsabilidad Social/ Ventajas

Creo que cuando vos empezás con la responsabilidad social empezás a aprender como empresa, porque no es que cuando vos sacas un programa te genera inmediatamente un rédito. La prueba piloto de un programa es una decisión personal de donar algo, es algo viscoso, no creo que la decisión nazca por la finalidad del negocio de generar más ventas, y es así vas mal, porque lo más seguro que en una prueba piloto te brinde eso. Si creo que a largo plazo son acciones concretas que son para largo plazo, porque podés evaluar, llegas a los beneficiarios, podés involucrar a los empleados, podés comunicarlo

internamente y externamente, ahí tenés un beneficio 100%, y más si la incluís al producto, para nosotros es el eje de todo. En muchos programas trabajas con ONG donde al final el programa se identifica con la ONG y la empresa que lo está financiando no llega al beneficiario. Cuando vos podés involucrar al producto en el programa social es muy beneficioso, para Coca Cola lo es. Si vos a partir del programa social donaste el producto para llegar a un evento el vínculo con la empresa es mucho mejor.

Lo que tiene de malo esto es que a largo plazo, vos necesitás una empresa que tenga un compromiso por tres años y un presupuesto mínimo para mantener un programa. No es tanto el programa sino tiene que ver con la estrategia de cuidado de determinados rubros.

#### Futuro de la Responsabilidad Social

Yo veo dos opciones: nos pasa lo que pasó en Brasil cuando fue se vino todo a bajo, con Collor de Mello, se pusieron las super pymes y se generó todo un movimiento a favor de la responsabilidad social, de la calidad en las relaciones, la calidad de los productos brasileños, la calidad de las empresas como empresas fuertes y demás. Sí salimos así salimos como a nivel de industria nacional, donde se involucra a todos los sectores, grupos de cámaras empresarias. O como también se planteó en el Congreso de IDEA donde se ve a las empresas intentando de invertir en conjunto donando alimentos. Esto sería un buen camino, donde las empresas estarían serias en medir lo que están haciendo, en ser responsables y éticas.

O salimos por el otro camino, donde todos saltamos del barco y no sabemos hacia dónde vamos, que se salve el más fuerte y que el resto se ahogue. Hoy por hoy, el tema viene super negativo, no por las empresas, este año sin duda fue el año más fuerte en responsabilidad social, en donaciones y apoyo a la comunidad, pero para que se mantenga en el tiempo tiene que tener un apoyo estatal, porque vos no podés pretender que la empresa esté invirtiendo en escuelas y que por el otro lado el Estado le cambie las reglas de juego todos los días. Para una responsabilidad social tenés tres patas: el Tercer Sector, la Empresa y el Estado, sino tenés un interlocutor del estado todo empieza a romperse, más con la demanda social que existe actualmente.

Nosotros estamos armando un proyecto de voluntariado en las Universidades y se lo estamos ofreciendo a las empresas para que lo bancen. Vos sos una empresa que necesitás trabajar con ONGs, entonces les ofrecés a la empresa participar de un concurso donde tus empleados son tutores de esos grupos y los chicos trabajan con las ONG. Estás generando empleados del siglo que viene, les estás enseñando que trabajar con la comunidad es una cuestión de códigos, y de decisión.

Yo creo que vamos a tener en un futuro el Instituto Ethos, que es una Cámara de empresas que miden la responsabilidad social, que vamos a medir calidad social, los issues sociales en todas las ONGs, que vamos a hacer un ranking con todas las ONG para saber que piensan que son las empresas responsables. Vos pensás que en otros países ser responsable significa que los mejores estudiantes de las mejores universidades te eligen para trabajar adentro, acá no. Lo máximo que tuvimos fue la firma del pacto del Foro del Sector Social, donde se estableció los 10 principios, pero quedó en la nada.

## **Entrevista**

### **Caso Fundación Bunge &Born**

#### Fundación: Orígenes

La Fundación se crea coincidiendo con la creación del Premio Bunge &Born para la investigación científica, que incluye ramas de la economía, química, física, derecho, ingeniería, etc. Se incorporan nuevas ciencias, para no estar desactualizado.

Somos una Fundación de tipo operativa, operamos el premio para la investigación científica, el programa de ayuda a escuelas rurales, que tiene 27 años.

#### Programas

Trabajamos con otras fundaciones, establecemos alianzas con fundaciones de acá, con fundaciones de otros países, como la Comisión Fullbright. Somos muy proclives con las alianzas. Tenemos alianza con la Fundación BankBoston, Acindar, Navarro Viola, estamos imponiendo en el nivel polimodal en distintas escuelas, una experiencia que se está desarrollando en los Estados Unidos, en Boston. Con dichas fundaciones hemos creado en el año 2001 el Grupo Cruz del Sur XXI, cuya misión es alentar a los alumnos de escuelas públicas mediante el arte popular, encarar nuevos aprendizajes.

También tenemos un Programa de ayuda para escuelas rurales y de frontera de todas las provincias.

Lo que más invertimos es educación, los principales programas están orientados a salud, educación, investigación científica.

El grupo de Fundaciones: fuimos la primera en convocarlo. Nos dimos cuenta que era importante compartir, que había fundaciones que podían dar cátedra en algunos temas, nosotros podíamos también humildemente transferir los conocimientos que tenemos en algunas áreas a otros, con ese intercambio enriquecer. Las fundaciones tienen la posibilidad de encarar nuevos proyectos y compartirlos con otros es mucho mejor.

Nosotros ayudamos a la gente que notamos que tienen fuerza, que está motivada, lo que nosotros hacemos es brindarles recursos para que puedan llegar a cabo las acciones que quieren ejecutar, hay un tema de conciencia por cambiar las cosas, y eso ya es lo más importante. Nosotros pensamos filosóficamente que somos gustosos de un dinero, que no es propio y que los fondos de una fundación son privados pero saber cómo se gastan es de interés público. Tenemos que gastar el dinero bien.

Tenemos conformado un grupo de prensa, a las que les mandamos semanalmente información de las acciones y las publican en los medios de comunicación. Tenemos el anuario, donde informamos sobre los proyectos.

En educación nos concentramos a la educación rural principalmente, porque consideramos que está muy abandonada por el gobierno, por el Ministerio de Educación.

En cultura, nos orientamos en el cuidado del patrimonio nacional, todo lo que significa cuidar el patrimonio, colaboramos mucho con la Fundación Antorchas. Tenemos becas para cantantes, que administramos nosotros.

Cuando el grupo se independizó, nos dieron un fondo y la renta de ese fondo es la que nos habilita los recursos (legados, donaciones). El presupuesto anual es de 2 millones.

Proyectos nuevos: "El arte en la educación", con la Fundación Bank Boston, es un proyecto de tres años.

#### Estructura

En la Fundación trabajan, presidente honorario, el Dr. Carbó, un Consejo de Administración, que son cinco personas. Yo soy la Directora, tengo dos asistentes. Además tenemos cuerpos asesores para cada programa.

#### Principales beneficiarios

Principalmente nos orientamos a sectores menos favorecidos, que tiene menos posibilidades, oportunidades.

#### Crecimiento del Tercer Sector en la Argentina

Creo que siempre estuvo presente el tercer Sector, pero el problema era que no se conocía con mucha profundidad. Considero que antes había más empresas socialmente responsables como las hay ahora. El Grupo Bunge & Born era socialmente responsable, y también había otros grupos con las mismas condiciones, personas, filántropos individuales que han hecho hospitales, escuelas.

Creo que puede llegar a crecer más, en un futuro el número de empresas argentinas que comiencen a actuar en el área de la promoción social a través de fundaciones.

Desde hace unos años, tratamos de promover con otras fundaciones, desde el Grupo de Fundaciones, la asunción de una responsabilidad social por parte de las empresas. Queremos brindar transparencia al manejo de los fondos, profesionalizar el trabajo y desarrollar alianzas que permitan el financiamiento conjunto de programas.

#### Concepto de Responsabilidad Social

Es un instrumento para el desarrollo. La responsabilidad social no ocupa todavía un lugar importante en la lucha contra la pobreza.

#### Desafíos

La clave es coordinar los esfuerzos que realizan los sectores público y privado. En nuestro país faltan muchos datos, y eso lleva a que la mayoría de las veces las cosas se hagan mal, porque se duplican las acciones y se malgastan los recursos existentes. En la medida que los actores públicos y privados conozcan más unos de otros, podremos lograr que esos esfuerzos sean más eficientes y eficaces.

#### Comportamiento de las Fundaciones Empresarias

Creo que estamos asistiendo actualmente a un nuevo concepto de "management" en las fundaciones. Se busca fortalecer el desarrollo institucional y programático de las mismas, a través de seminarios, cursos y postgrados académicos. Y lo que está cambiando es el concepto de filantropía tradicional a una filantropía más estratégica.

## Entrevista

### Caso Metrovias

#### Comportamiento Social de la empresa

Desde el año 1997, la empresa se ha preocupado por brindar algo más al cliente. Empezamos a hacer algunas actividades dentro del subte, por ejemplo números de espectáculos, y vimos que la respuesta de la gente era enorme, recibimos muchas sugerencias de parte de la gente. Nuestra idea es brindar algo más al pasajero, además del servicio, algo que trascienda.

Todos los fines de año, a través de un plan de relaciones con la comunidad definimos los objetivos estratégicos y comunicacionales a seguir, los programas que vamos a implementar, tratamos de renovar algo.

#### Programas

La empresa desarrolla dos tipos de programas, por un lado, los proyectos culturales, como el Subte Vive, que lo realizamos todos los años. Por otro lado, proyectos solidarios, campañas solidarias, generalmente lo hacemos junto a una Fundación. Este año, se va a realizar en diciembre la "Decimocuarta campaña solidaria: Dos viajes por un alimento", donde la gente puede donar algún producto no perecedero y lo recaudado se lo va a donar al Banco de Alimentos, que es una Organización no Gubernamental sin fines de lucro que asiste a comedores y hogares de niños.

A través del programa cultural "Subte Vive" lo que queremos es lograr que la gente el cliente no se quede sólo con el mensaje de que es un servicio de transporte público, sino que además sea un aporte más, en este caso de la mano de la cultura.

También tenemos un programa de restauración de murales históricos, donde la idea es cuidar y preservar el patrimonio histórico.

Todas estas acciones lo maneja la Gerencia de relaciones Institucionales y Comunicaciones de la empresa, sobre todo el armado de los programas, la difusión de los mismos.

Todo lo que sea algún tema puntual, todo lo que sea relaciones con la comunidad, o algún inconveniente que tenga un pasajero, vecino, se maneja a través del área de Atención al pasajero (quejas, sugerencias, felicitaciones).

#### Herramientas de Comunicación

Para la difusión de los programas lo hacemos desde el envío de gacetillas a todos los medios de comunicación, a través de las carteleras, la utilizamos como piezas gráficas; a través de la página web, en las estaciones de subte informamos al cliente a través de una cadena de TV cerrada. Además, tenemos un diario gratuito que se distribuye en el subte a los pasajeros, donde hay una página diaria sobre las actividades y novedades de la empresa, sobre todo aquellas que el público se vea beneficiado.

El House Organ o revista interna de la empresa que lo maneja el área de recursos humanos, también tenemos una especie de informe de gestión del último mes, donde se trata de comunicar a los empleados acerca de todo lo que hace la empresa, desde la certificación ISO 9002, hasta las campañas solidarias. Contamos con un departamento de Capacitación.

Todos los años, realizamos una Encuesta de Satisfacción al cliente, donde podemos medir el servicio que le brindamos al pasajero. El año pasado se hizo una, durante el mes de septiembre. El trabajo de campo implicó la realización de 1250 entrevistas a pasajeros. Hemos obtenido buenos resultados, por ejemplo el 90 % de los usuarios del subte considera que recibe un buen servicio, el 74 % considera que el

servicio mejoró. También se puso en evidencia algunos aspectos a mejorar, como: mejorar la comodidad en el viaje.

Todos los meses armamos un ranking con todos los reclamos, sugerencias y felicitaciones de los clientes.

Nosotros como empresa le damos mucha importancia al tema de la salubridad en el subte.

#### Principales Beneficiarios

Principalmente los clientes, porque tratamos de brindarle el mejor servicio y las mejores propuestas. Y también los niños, porque apuntamos a mejorar la calidad de vida de aquellos chicos que tienen bajos recursos.

#### Trabajo con las ONGs

Lo que buscamos a la hora de trabajar con una determinada ONG son proyectos que sean viables. Trabajamos para la Fundación felices Los Niños, para Caritas.

#### Beneficios

En primer lugar, obtenemos un rédito en imagen, como empresa. Además, como empresa de servicios, el beneficio principal es brindar el mejor servicio al cliente, y por lo que hemos visto, a través de las encuestas, que hemos mejorado el servicio.

## Entrevista

### Caso Empresa Monsanto

#### Técnicas de Medición

Hay un libro que salió ahora que se llama "Medición del aporte de la comunicación institucional al valor de la empresa y de sus marcas". Cuando hice el Seminario de Técnicas Medición en general, una de las bases era preguntarse, porque hasta las últimas consecuencias. Cuando vos sabías porque estabas haciendo algo y con qué fin de ahí te iban a salir variables cuantificables. Si vos gestionas programas con la comunidad, sólo para aumentar el valor de la acción de la compañía, vos vas a poder medir los resultados de los programas de comunidad y que son a largo plazo, vas a ver si en diez años el valor de la acción subió.

Pero en Argentina, esto llevó muchos años. Una de las primeras compañías que empiezan son las compañías que vienen de casas matrices de afuera, donde ya tienen más desarrollados los programas de filantropía y responsabilidad social. Acá costó, porque en muchas compañías no existía el departamento de prensa, relaciones institucionales, relaciones públicas, había otros departamentos como el de recursos humanos, que se hacía cargo de las comunicaciones. Todo lo referido a donaciones terminaba siendo la entrega de un cheque, no había nadie que se sentaba a pensar en un programa.

Creo que las compañías norteamericanas y europeas fueron las primeras que empezaron a gestionar y arriesgarse en contratar a una persona con el costo que significaba trabajar para eso. Además, se sumaba que en los primeros años no se podía medir los resultados exitosos porque son a largo plazo.

#### Beneficios

Por ejemplo Anmhang es la Cámara de Comercio de los Estados Unidos, que aglutina a todas las empresas norteamericanas en Argentina, premia todos los años con el premio Ciudadanía Empresaria a las empresas que participan en programas de responsabilidad social, y da premios divididos en categoría. Yo formo parte del Comité de Educación y Comunidad, trabajamos todo el año para cambiar las bases en el reglamento para participar, porque se notaba que ganaban las empresas grandes o ganaban las mismas empresas, porque tenían el apoyo de fundaciones aparte. Entonces generaba una competencia desleal, y las pymes ni siquiera se presentaban a participar, entonces se cambió el reglamento; este año se va a dar el premio nuevamente, hay un premio especial para las pymes, cosa que no compitan por cantidad de dinero, pero que tengan la seguridad de que puedan ser reconocidas. Por parte, es muy estimulante, tiene que ver con la comunicación y tiene que ver con que otros o tus pares te puedan reconocer. Yo te puedo asegurar que no es cuestión de imagen, uno sale de ahí, los empleados que participan en programas comunitarios con el Presidente de la compañía, ni siquiera estás hablando de los medios, es sumamente estimulante y motivador. Esto genera otro tipo de valores, los cuales estoy dispuesta a mantener.

En nuestro país cualquier empresa que haya generado un buen programa de relación con la comunidad y que haya subido su imagen, no necesariamente en la última campaña haya subido sus ventas por una cuestión económica, sin embargo en un muestreo de imagen puede ser que esté mejor posicionada. Hay ciertos valores externos que hacen que no sea solamente aumentos de ventas.

#### Comunicación. Estrategia

Nosotros tenemos una estrategia de comunicación para lo que es comunidad. Lo cual, lo primero es comunicar a los empleados. Una de las políticas en general de la compañía es comunicar primero a los empleados, lo que después van a ver en los diarios, no puede ser que los empleados se enteren primero a través de los medios y no por comunicado interno. Además de eso, lograr el compromiso de la gente, cuánto más informados están, más comprometidos van a estar y más mano de obra, coordinar mano de obra para que puedan participar en los programas. Y después, es informar hacia fuera. Es más efectivo que la Ongs que está involucrada en el programa, sea la que realice la comunicación antes que nosotros, la empresa, y que los medios que trabajan en áreas de responsabilidad social, los que trabajan en el Tercer Sector, las revistas especializadas están saturados en información y de propagandas. Tienen cierto sentimiento, y tienen cierto prejuicio que esto es marketing social, lo cual no están dispuestos a cubrir nada que figure en relación al nombre de una compañía. Por ejemplo el Diario La Nación tiene el suplemento Solidaridad, con lo que no quieren nombrar empresas, pero si vos pagas el espacio, puedes figurar en el diario. Nosotros no queremos pagar, porque no queremos publicidad. Si esto nos va a generar un efecto negativo en la comunicación porque no salimos en La Nación prefiero que el diario no me tome mis notas y que no las publique.

Esas son maneras estratégicas de donde querés ubicar la información. Creo que como comunicadora, mi desafío está en generar una comunicación que le interese a La Nación, venderle mi nota. Hay programas o acciones que no son vendibles, hay miles de acciones que se realizan en cada planta con los empleados, que son acciones voluntarias y que no partieron de la corporación y esas no son vendibles a La Nación, es una cuestión local, hay que conocer bien a los destinatarios de los programas, no es solamente mandar las gacetillas, hay que conocer bien el entorno y ver que están dispuestos a publicarte y que no.

La comunicación, más que nada, utilizamos mucho las herramientas de comunicación interna, mail, reforzado por las carteleras, y notas especiales en el House Organ, boletín electrónico que está cargado en Intranet, la gestión de notas en medios locales (radios, medios gráficos) y tratamos en algunos medios nacionales, pero son los menos, envío de gacetillas. Las campañas institucionales y de publicidad, el año pasado hicimos, desde el área de marketing, publicidades de productos en medios agropecuarios que son nuestros públicos. Para reforzar el mensaje hicimos una campaña institucional el año pasado, para medios de información en general, contarles a la gente quienes somos para levantar la imagen de la compañía que durante 20 años ha sido una empresa comprometida con la comunidad. Sobre todo campañas institucionales en radios.

El área de relaciones con la comunidad depende del área de relaciones públicas, y ésta debe dar soporte a las estrategias de negocios. Entonces el objetivo de negocios del año 2002 para Monsanto, es aumentar la cantidad de clientes por productos. Como yo trabajo en el área de relaciones con la comunidad los objetivos de este año van a estar focalizados en los objetivos de negocios de Monsanto, entonces van a tener alguna relación. Posiblemente haga los mismos programas del año pasado de comunidad y suba alguna acción para los productores del campo. Para responder a los objetivos de la compañía y que sean exitosos tengo que amoldar toda la responsabilidad social que tengo y que trato de mantener a lo largo de los años, quizás darle un giro para estar acomodado a los objetivos de negocios.

#### Estructura de la Empresa. Programas de acción

Monsanto tiene un Departamento de Relaciones Públicas y Gubernamentales, que depende directamente del líder de Agro, del cual hay sub-áreas, relaciones con la prensa,

relaciones con el Gobierno, relaciones con la comunidad y comunicaciones internas, nosotros tenemos a cargo el House Organ. El área de Relaciones con la Comunidad depende del Gerente de Relaciones Públicas, y por suerte trabajamos en todo lo que sea comunicación, porque es de la misma área. Parte del principio de lo que se llama el privilegio de operar, nosotros le devolvemos a las comunidades el privilegio de operar en tal lugar, le devolvemos a los empleados que ellos hacen que la compañía funcione, entonces partiendo de eso, nosotros le devolvemos algo que nos corresponde, de la manera en que podamos, de la mejor manera, simplemente haciendo una contribución, nosotros no podemos resolver los problemas de la humanidad, pero podemos contribuir con lo que sabemos hacer.

Para esto el presupuesto que hay para generar programas de comunidad parte directamente de nuestra área, no tenemos una Fundación Monsanto en la Argentina, pero sí en Estados Unidos, donde nosotros podemos decir que tenemos algún tipo de beneficios de impuestos. Se diseñan los programas anualmente, cosa que se pueda trabajar de una manera estratégica y se trata de disminuir la cantidad de donaciones simples, que son aquellas que se dan a los hospitales, que son ellos los que saben cómo utilizar el dinero y se trata de desarrollar programas que sean sustentables en el tiempo. Los tres valores con que se trabaja para elegir prioridades son educación, alimentación o nutrición y salud. Con respecto a los públicos, primero vamos hacia los chicos y después hacia los adultos. Se trabajan con programas para cada site, donde son plantas de operaciones que tenemos en la Provincia de Buenos Aires y otros para trabajar en la Ciudad de Buenos Aires. Donde los empleados participan como voluntarios, no tienen más sueldos o más puntos por participar, pero tratamos de mantenerlos motivados. Reconozco que acá en la empresa hay un compromiso muy grande de los empleados con las comunidades propias y ajenas. Muchos de ellos participan de programas a la par fuera de Monsanto. Por ejemplo, nosotros trabajamos con Junior Achievement y damos cursos en escuelas primarias para que los chicos no dejen la escuela. A los de séptimo grado le damos un curso para que terminen noveno, hay mucha deserción en muchas áreas. Los empleados, como voluntarios, participan y dictan los cursos, y les explican a los chicos. Hay muchos empleados que forman canastas con los tickets por mes y lo llevan al comedor de la zona. Estas acciones son las más particulares, son las que hacen más rica a la corporación.

Por otro lado, está la Fundación Monsanto, que es esa área filantrópica de la compañía que está en los Estados Unidos, y que destina fondos a los programas de Estados Unidos y fuera, pero tiene ciertas condiciones. Por ejemplo, la cantidad de dinero que tiene que ver en el programa, tiene que tener cierto límite, tiene que ver con programas un poco más grandes, que tal vez nosotros no podemos afrontar desde acá, y los requisitos para ser elegidos son muy grandes, porque tiene que ver con la legalidad de las ONGS, con el apoyo de las ONGS. Ellos te van a enviar dinero, si los programas son sustentables en el tiempo, Y tiene que ser sustentable cuando Monsanto se retire del programa, la idea no es que el programa dure tres años. Acá en la Argentina es muy difícil encontrar programas que duren y ONGs que puedan responder a tiempo y a condiciones. Nosotros hacemos un reporte por mes, que diga cuánto gasté y en qué. A las ONGs les cuesta bajar a la tierra ese tipo de información. Ya hay algunas ONGs que están capacitando a otras ONGs, la Fundación Compromiso trata de hacer que el nexo entre las ONGs con la empresa sea cada vez más fuerte.

Nosotros lo que hemos hecho, como todas las empresas Monsanto en el mundo es presentar programas a la Fundación Monsanto y decirles esta es la Argentina, darles la información que ellos necesitan, compiten todos los programas de Monsanto en el

mundo, hay un comité evaluador que elige cuál es el programa más sustentable en el tiempo, que más seguridad de éxito va a tener, ojo éxito no significa imagen. El boca a boca es tan importante como la mediatización masiva. Por ejemplo: sí vos en la ciudad de Zárate, donde tenemos una planta, tenés un programa, y donas leche, y la leche está en mal estado, ese efecto bumeran que vos lográs por no atender el llamado por teléfono cuando ellos te llaman, lograr eso es irreversible.

Acá lo que se trata es que los programas surjan de dónde está la empresa, porque conoces la zona, conoces las necesidades, el éxito también viene de ahí. Son los voluntarios de cada zona los que te dan las ideas.

Los dos programas que presentamos al Found fue el programa Nutrir con la Red Solidaria y el programa de becas con la Fundación Cimientos. Nos avisaron que ganamos en diciembre del 2000, y empezamos a trabajar en todo el 2001, 2002, este año se termina Cimientos y el año que viene sigue la red Solidaria un año más. Nos enteramos ahora que ganamos un premio más, que lo presentó un empleado de Pergamino, que ni siquiera es presentado por la empresa, el programa es sobre salud y es para Santiago del Estero. Estamos coordinando para ir y ve de que manera podemos colaborar con ellos.

Lo que es comunicación de los programas, yo creo que la idea es llevar a los periodistas al lugar donde estás trabajando, para que ellos vean con la Ongs, o sea que la empresa de alguna manera sea la que pueda gestionar la acción, pero que vean ellos que hay otra gente trabajando, involucrados. No tenemos nada que ocultar, tenemos plata para ayudar a la comunidad. Nosotros no siempre somos como compañía líderes del proyecto, lo que queremos es que la ONG que es la que sabe hacerlo, nosotros no podemos ir a capacitar a las madres para alimentar a los chicos. Nosotros como empresa, podemos ofrecer las herramientas, los fondos que necesitas, los convenios con otras empresas para que te llamen, los voluntarios. Somos como mediadores, falta coordinación entre todos los sectores (empresas, Ongs). Con el afán en colaborar, hay programas que se van pisando, hay programas que no son tan efectivos, programas que se están haciendo en la misma zona, y esto se debe a que existe un caos institucional, el cual la gente tiene ganas de ayudar, pero si hubiera un ente que regule todo. No podés tampoco confiar en el Ministerio de Desarrollo Social para que tus fondos lleguen a destino, creo que sí todos los fondos llegaran al Ministerio y los pudiera abrir de una manera más justa, según las necesidades, creo que tendríamos un mejor sistema social. El tema que hoy, por un tema burocrático y por un tema de desconfianza y de corrupción, uno tiene que salir a ayudar como puede.

Las Ongs están trabajando mejor que hace dos años atrás, se han profesionalizado más, se han capacitado más en management. Si bien el fin no justifica los medios, mientras haya una obra realizada que queda para una comunidad, la empresa quiera devolverle a la comunidad por lo que le prestó o porque quiere salir en la tapa de un diario, eso depende la estrategia de la compañía.

### Programas

El programa Nutrir (tuvo un cambio en los objetivos, ya que el índice de desnutrición era otro) tiene como objetivo bajar el índice de desnutrición que era del 10 % al 7 %, para eso contábamos con la Red Solidaria que iba a determinadas cantidad de villas, iba a pesar a los chicos, a separar aquellos que estaban en el límite de la desnutrición, y sobre todo a las madres de los chicos, iba a capacitarlas sobre nutrición, íbamos a darles suplementos vitamínicos y medicamentos, otras empresas donaban alimentos. Después de los seis meses, el chico en riesgo saldría de la primera desnutrición, seguía con un seguimiento, llegamos a 300 chicos según el programa. Ya fueron pesados 3500 chicos, no hubo un

alto porcentaje de chicos desnutridos, pero esa diferencia entre el dólar al peso, el programa se había hecho en dólar, porque vino de los Estados Unidos, se pudo duplicar la cantidad de chicos. Por suerte, hay muchas empresas que están trabajando en el programa, como la Fundación la Nación, empresas que se han sumado después de que nosotros hemos ganado, han tenido la confianza del programa, cosa que es muy buena.

Los programas son orientados a la inversión social sustentable, programas sociales sustentables en el tiempo, porque dependen de un gasto no sólo de nuestro departamento y es inversión porque es a largo plazo y puedes llegar a recuperar después la confianza de la comunidad y el desarrollo. Vamos a las bases de la responsabilidad social. Qué hace que un dirigente de una compañía que haga o no un programa más allá de la imagen. Es un compromiso de trascendencia, porque uno no va a negar, que cuando yo salgo de acá, yo también soy ciudadana, cuando veo que se desarrolla mi comunidad, yo voy estar mejor porque es para mí, ayudar a que yo viva en ese entorno mejor.

### Alianzas con las ONGs

La relación con las ONGs es una cuestión de confianza, a la hora de confiarle los fondos a alguien para que resuelva. Una responsabilidad social completamente responsable sería poder contribuir en la sociedad que exista, sin poner ninguna condición, yo tengo que elegir las prioridades, es decir, alimentación, salud, educación.

Uno de los requerimientos que me obligan es que cuando yo mando un programa, como aprobado en la Argentina a la Found de Estados Unidos, el programa no tiene que estar relacionado con los estándares de negocios de Monsanto, por ejemplo: "si vos me decís a mí me gustaría que me donaras una cantidad de soja, yo te dijo buenísimo, porque acá dos años me vas a mandar a tus amigos que me la compren, yo estoy generando futuros clientes". No puede haber una relación comercial, con ninguna área de negocios de la empresa. No puedo regalar tecnología, no puedo regalar agroquímicos, no puedo hacer nada que esté relacionado con el campo. Si se hacen programas de microemprendimientos, se acercan a los pequeños productores y se los trata de capacitar junto con el INTA, esto también es responsabilidad social, lo que se hace es capacitar a los productores, venderles semillas nuevas para que las conozcan, ellos después nos las devuelven con una financiación mucho más larga, y el INTA los capacita y les brindan nuevas tecnología, maquinarias para que las conozcan y ellos ubican mejor su producción, suben su nivel de tecnología y pueden convertirse en un escalón más de productores.

El otro programa de becas con la Fundación Cimientos, nosotros a los chicos que hicieron Junior Achievement, les dijimos por qué no les ofrecemos, ya que hacen hasta noveno, entonces le ofrecíamos terminar el noveno pero con plata, es decir con becas. Nos apoyaron, la Fundación Cimientos es la encargada de otorgar las becas y nosotros seguimos los lineamientos de la Fundación, no solamente al mejor alumno, sino también al que mejor compromiso tiene. Se eligieron a los chicos, se pidió la plata y salió. Son 50 chicos que están pagos para hacer su noveno año, y todos los años se hacen una jornada para que los chicos puedan reflexionar acerca del compromiso. Las escuelas son de Zárate, Pergamino y de Rojas.

Es muy gratificante trabajar en esta área, y creo que los directivos cada año se van dando cuenta que es necesario mantener un área que trabaje de esto, porque esto hace que la compañía crezca en valor.

Los voluntarios que participan en los programas son de todas las áreas. Este año empezamos en Capital Federal un programa para colegios secundarios, ya lo hicimos el año pasado que se llama Mercado Internacional, donde los empleados capacitados enseñan a los chicos sobre tecnologías, mercados, y además lo hacemos porque hay empleados de las áreas contables que son los que saben de mercado internacional.

Trabajamos con las siguientes ONGs: Red solidaria, Fundación Cimientos, Junior Achievement, también estamos colaborando con la página de proyectos GEO, que es una página de internet de medio ambiente, donde queremos estar de alguna manera en el lugar de la información y la ciencia, que nos interesa bastante difundir. También con el programa Por qué de tecnología estamos tratando de llegar a escuelas, entregando material gratuito sobre ciencia que todavía no hemos publicado, avalado por la Universidad de Quilmes, la UBA.

Con respecto a Medio Ambiente, hace dos años que no hicimos nada, este año estamos pensando hacer un programa de becas para secundarios públicos, donde deben hacer un ensayo de ciencia y tecnología aplicada a la biología y medio ambiente, se seleccionan a los chicos que están interesados en estudiar alguna carrera relacionada, se hace un concurso y le pagamos la carrera a una serie de casos de alumnos.

### Beneficios

Se forma un nexo tan importante con la comunidad, que cuando vos necesitas algo de la comunidad puedes contar con ella. La gente sabe que trabajamos para cuidar a ellos, sobre todo en lo que sea plantas operativas, donde hay mayor riesgo, y también se educa a la comunidad de que estamos trabajando para el cuidado del medio ambiente y del cuidado de ellos, normas de seguridad. Nosotros notamos que la comunidad nos devuelve con algo positivo.

### Principales Falencias

Una de las cosas, es que las empresas tengan gente que se dedique a eso, un director de finanzas no se puede dedicar a esto, gente especializada, tener alguien consciente que esto es necesario. Que la dirigencia considere que es necesario tener una persona capacitada y especializada. Esa persona tiene que ser sensible, que significa que tienen que tener la inteligencia para ver que hace falta, de qué manera hay que desarrollarlo y cómo estar con un pie hacia fuera.

En segunda lugar, creo que las compañías no se preguntan porque lo hacen, una vez que tenés la gente, bajar cuál es el mensaje que vos querés para tus empleados como compañía, lo que es hoy la visión de la compañía. Hoy a las compañías les hace falta es refrescar y definir lo que es la visión y los valores, y eso hace que no tengas claro cómo trabajar en eso.

### Desafíos

Creo que el desafío es generar más alianzas estratégicas. Por ejemplo, las Universidades pueden ser una rama interesante para trabajar conjuntamente con las ONGs y las empresas. Si las Universidad, es la que ofrece a todos sus recursos para los programas que sean (medio ambiente, educación, salud), que sea también el nexo, como una ONG más. Las alianzas también generan coordinación entre los sectores. Si se lograra juntar 20

empresas por una causa, cada una con sus intereses, ya sea por la imagen, obtener más clientes, se coordinara las acciones y los fondos, yo creo que en tres meses se puede acabar con varios problemas.

Las fundaciones empresarias tienen la ventaja que tienen un presupuesto fijo, tienen libertad e independencia para trabajar. Es una pena que no avancen más en sus programas, solamente hacen filantropía, caridad, porque cuentan con los recursos necesarios y con la gente. La desventaja de una fundación creo que no sé si la empresa sentirá que es parte de la fundación.

#### Proyectos Futuros

Estamos viendo en trabajar con la tierra, pero está de moda lo que es Pro- huerta, no quiere caer en lo mismo. Tenemos que buscar una vuelta, se nos acercan gente de zonas industriales que igual quieren tierra para trabajar y comer lo que producen. Estamos viendo cómo poder generar una fuente de trabajo, eso sí sabemos, porque trabajamos con productores del campo, ver de que manera trabajar con nuestros insumos que los podemos donar, pero si bien es filantropía pura, los ayudas a usarlos.

Hacemos donaciones a veces en dinero, sobre todo a asociaciones de bomberos que nos cuidan, colaboramos con algún bono y con los hospitales (necesitan la plata para construir con una sala, por ejemplo).

#### Presupuesto

Acomodo los proyectos al presupuesto... no siempre se puede pedir, a veces sí. Por lo general, el presupuesto es parecido entre un año a otro. A veces se usufructúa qué porcentaje se le dedica a comunidad.

#### Balance Social

Acá nosotros no tenemos, hay uno a nivel mundial, en el cual no se le dedica mucho porque en general va a los accionistas, y eso está mal, porque los accionistas también les interesan los valores. Es muy difícil sumar las cantidades de los programas en el mundo para tener un número global.

## Entrevista

### Caso Movicom

Lo que pude observar a partir de lo que es el área de Relaciones con la Comunidad en Movicom y de ver otras campañas de otras empresas, y de algunos sectores de prensa que trabajan con todo lo que es responsabilidad social empresaria, es que muchos periodistas lo que hacen es ver la seriedad de la acción, de qué empresa se trata y después la continuidad, porque cualquier empresa puede hacer un esfuerzo y donar 10 mil pesos de productos de lo que hace, pero ese dinero no lo sirva ya, o no puede poner el producto que hace en el mercado. Entonces, lógicamente no va tirar ese producto sino que lo va a donar. Es una buena acción, ojalá que todas las empresas tengan esas acciones de este tipo.

La prensa toman de una manera diferencial cuando una empresa toma una acción con continuidad, sostenida en el tiempo. Gente con la que hablé en una Convención me comentaba bueno...si a mi llega algo de una empresa me lo guardo, me guardo la gacetilla, y cuando recibo otras tres, y veo que es algo serio y que continúa en el tiempo, lo publico, sino publicar por publicar, no tiene sentido...

### Responsabilidad Social Empresaria

Movicom toma a la responsabilidad social corporativa, asumiéndolo desde los valores corporativos. Movicom BellSouth como compañía brinda un contexto de valores entre los que está, el primero es el respeto y también incluye dentro de los valores la responsabilidad comunitaria, la conciencia comunitaria. Siempre llevó acciones que por ahí eran más esporádicas, cuando me refiero a esporádicas me refiero a más desintegradas, es decir una donación a Caritas, una donación a fundaciones que trabajan con el tema de la niñez, educación, arte. Luego a partir de una propuesta de la Fundación MovicomBellSouth Foundation, que está en Atlanta, ellos proponen crear programas sociales en todos los países que tiene operación en América Latina. Trabaja con el Programa Pro Niño, que tiene como objetivo escolarizar a todos los niños trabajadores.

### Comportamiento actual de las empresas

Es un tema que está haciendo incipiente, que no está tan desarrollado como en los Estados Unidos, es un tema que las empresas veo que están tomando conciencia, en primer lugar, en devolverle a la comunidad un poco lo que la comunidad le brinda, y por otro lado, las empresas empiezan a ver como estrategia de mejoramiento de imagen, la posibilidad de ser un bien público. Después, también otras cosas van apareciendo, muchas empresas todavía no lo han visto, porque recién empiezan, por ejemplo, cuando tenés un programa como Pro Niño, y es lo que estamos viendo internamente, es que le das a tus empleados otra motivación, un programa de bien público serio, con un contenido muy profundo y con acciones muy concretas y con resultados, ayuda a que el cliente interno esté más conforme y también les das espacio para que esa persona encuentre dentro del ámbito laboral aspectos sociales a trabajar.

### Programa de Voluntariado Corporativo

Nosotros tenemos bastante desarrollado el Programa de Voluntariado corporativo, en el sentido, cuando estamos haciendo una acción con los chicos, tratamos de integrarlos, ya sean una salida recreativa, ya sea actividades extracurriculares, con un programa que hicimos el año pasado y que también lo estamos haciendo este año con Junior Adchivement, también estamos haciendo, empezamos hace unos días, en el Teatro Opera, que dan la novela Son Amores, ahí estamos haciendo venta de merchandising y la venta lo hacen los empleados, los empleados se integran, más allá de las campañas de donaciones que hemos hecho.

### Programas

Los programas están enfocados básicamente al área de educación. Hoy por hoy, la educación es un pilar fundamental para la sociedad, entonces, el paraguas, el rubro en el que está interesado en invertir Movicom es en el área de educación.

Nosotros básicamente apuntamos a proyectos que tengan una inversión social sustentable en el tiempo, más allá de que tengas donaciones directas a fundaciones, como Cáritas o que hagas un patrocinio a una plaza, pero el fuerte, o lo que hacemos fuerte aquí con el tema de la inversión social en la educación. Es parte del marketing social, no hay dudas, ojalá que todas las empresas se dediquen a hacer marketing social.

Las acciones que hace Movicom, las viene desarrollando desde que nació, del año 89, tuvo programas y que aún sostiene, que es la Campaña Escuelas, que brinda telefonía celular a aquellas escuelas que lo necesitan cuando hacen actividades extracurriculares fuera de la escuela, donaciones fuertes, por ejemplo el año pasado se hizo una donación a escuelas ranchos, en cuatro escuelas, donde se destinaron 125 mil pesos.

El programa ProNiño, empezó en octubre, noviembre del año 2000, es un programa de cinco años, en marzo del 2001 se empezó a seleccionar a los beneficiarios, las acciones se hacen a través de la Fundación Conciencia, que lo implementa y nosotros formamos parte de lo que es coordinación central del programa, o sea vamos brindando entre todos las directrices del programa. El programa se lleva a cabo en 9 escuelas del todo el país. Terminamos con 879 beneficiarios, hoy tenemos 1200. Esto surge a raíz de la enseñanza que tuvimos el año pasado, los ahorros que nos puede ocasionar este año, las donaciones las obtuvimos de otras empresas que las vamos sumando, como la Fundación la Nación, Editorial Santillana, Swis Medical Group, donación de medicamentos, libros y artículos escolares. Esto te ayuda a tener más beneficiarios también.

Tenés una acción seria, con contenido, un programa sostenido con el tiempo, con regulaciones técnicas, esta fortaleza esta espalda te dá la posibilidad de hacer una campaña de comunicación, porque mal podés trabajar cuando tenés una cáscara nada más. En este caso, afortunadamente contamos con un gran respaldo que es un programa de 1200 beneficiarios, que está en todo el país, que estás interviniendo en 9 escuelas, en donde chicos han dejado de trabajar, que mejoraron su asistencia a las escuelas, que el año pasado no se registró ninguna deserción escolar. Esto te ayuda un montón en el momento que tenés que informarlo.

### Beneficios

Tenemos beneficios a corto plazo, como la cantidad de chicos que se han beneficiado con el programa, y hay dos patas fuertes, una es esa, y la otra, es que en nuestro país hay medio millón de chicos que trabajan, es un ejemplo a imitar, queremos proponer un modelo de trabajo con chicos trabajadores y también queremos que se instale esta

temática en la agenda pública, entonces lo que hemos logrado es una repercusión en los medios sobre la problemática del trabajo infantil bastante interesante.

Dentro de lo que vemos acá, consideramos que mejora la imagen de empresa, pero lamentablemente no hay indicadores de medición para medir el comportamiento de una empresa con la comunidad.

### Campaña de Comunicación

Difundimos a través de las herramientas de comunicación interna, también a través de conferencias de prensa, entrevistas con líderes de opinión, página web site. Todo lo que sea difusión, a través de gacetillas de prensas, una comunicación interna entre empleados, que nos mandamos todas las semanas, de información. Siempre tenemos en cuenta la opinión de los empleados y estamos abiertos a recibir sus proyectos.

Esta campaña de comunicación estuvo reforzada por una campaña de marketing.

No es muy claro ver para una empresa más allá de la imagen, no está tan claro, no está tan difundido como en otros países, sobre si un cliente va a consumir más tu producto o servicio porque tenés un plan o programas de relación con la comunidad, sí se que les agrada, es un indicador de conformidad para la compañía.

Es muy difícil comunicar este tipo de acciones, no es lo mismo decir doné a la escuela tal 100 kilos de pan, que decir durante todo este año le brindamos el pan a la escuela.

Con relación a los medios de comunicación, hemos tenido buena respuesta, porque uno de nuestros objetivos era instalar el tema del trabajo infantil en la agenda pública. Por ejemplo en Bahía Blanca, se organizó un Simposio sobre el trabajo infantil, fue bastante novedoso para Bahía Blanca, fueron 400 personas, se trató desde lo local hasta lo internacional, participaron tanto la sede local de Proniño como la Secretaría de Minoridad Local, el ex Presidente de la Comisión Nacional para el Desarrollo Infantil y gente de la OIT. El tema repercutió en los medios, el tema no fue Movicom BellSouth, el programa Pro-Niño, el tema qué es el trabajo infantil, en qué podemos ayudar con este flajelo para dar una respuesta positiva a los chicos para que vayan a las escuelas en vez de ir a trabajar.

Nosotros le damos valor a la comunicación como se lo merece, uno es como compañía lo que comunica, con sus empleados, con los clientes, con la comunidad. Somos cuidadosos y responsables en lo que comunicamos, cómo lo comunicamos y en cuándo lo comunicamos.

Trabajamos en interrelación con otras áreas, con la gente de comunicación interna, con la de prensa, tenemos un grupo horizontal dentro de lo que es Proniño, que actúan gente de relaciones públicas, marketing, de recursos humanos, distintas partes de la compañía que están viendo como fortalecer el programa.

### Relación con las ONGS. Alianzas

Acá se hizo una especie de licitación, hoy por hoy con la única ONG con que trabajamos en forma sistemática es con Conciencia, porque es la ONG que implementa el programa Pro-Niño, se hizo oportunamente una convocatoria a ONGS para que presenten proyectos, se les presentó el programa que queríamos desarrollar, ellos a su vez una modalidad que les pareció apropiada y se seleccionó en base a eso. Quedó seleccionada la Fundación Conciencia.

Hoy por hoy, estamos felices trabajajando con Conciencia y esto es recíproco, no tengo una opinión formada acerca de cómo veo la relación actual entre las empresas y las ONGs.

Desde el área de relaciones de la comunidad, en la cual trabajo, tengo una relación cotidiana con Conciencia, estoy atento de los avances, de las dificultades y vamos dando respuestas rápidamente.

### Desafíos

Para que verdaderamente se interese el 100% del empresariado lamentablemente tenés que estar ligado a que haya más ventas cuando una empresa hace contribución. Creo que es una de las causas por las cuales las empresas se verían obiligadas a invertir en proyectos sociales.

Tiene que ver con la sensibilidad social, tiene que ver con darse cuenta en el contexto en el que estamos viviendo, con las cosas que pasan y con el asumir el rol. La responsabilidad es un rol a asumir por las empresas.

Hoy en día, frente a este nuevo contexto en el que vivimos, el porcentaje de donaciones ha aumentado, muchas empresas han aprovechado esta ocasión, no en un mal sentido, ojalá que todas las empresas se den cuenta de la importancia de la responsabilidad y que sean socialmente responsable.

Todo lo que es relación con la comunidad, con los sectores, si cada vez más se achica el mercado, lamentablemente va a quedar lo imprescindible.

### Proyectos a Futuro

Todo proyecto que vamos desarrollando está relacionado a Proniño, estaría bajo el paraguas de proniño, una de las cosas que nos gustaría desarrollar es un proyecto Protrabajo, porque vemos a partir de la intervención que mal vamos poder ayudar a un hijo si el padre no tiene trabajo. Estamos viendo en aundar con nuestro esfuerzo para ver de qué modo podemos brindarle a la madre o al padre posibilidades de ingresar al mercado laboral. Tratamos de que a los beneficiarios repercutan favorablemente las acciones que implementamos ( a los padres, a la comunidad, escuelas). Estamos en Bariloche, Paraná, Córdoba, Mendoza, Bahía Blanca, Capital Federal, etc.

## Siemens

### Concepto de Responsabilidad Social

El problema de responsabilidad social en el ámbito de las empresas no es sólo un problema ético sino también es un problema económico. La sociedad hoy en día no solo se interesa por lo que las empresas hacen y cómo lo hacen, cómo se manejan en términos económicos, sus resultados, responsabilidades con los accionistas, sus proveedores, sus clientes, sus empleados; sino también por lo que hacen con la comunidad.

Es un nuevo concepto que va creciendo en importancia sobre la responsabilidad que tienen las empresas para con la comunidad, que sin duda es una responsabilidad no primaria, la primaria es la que tienen para sus accionistas, para los empleados y para sus clientes, pero el problema de la responsabilidad social para con la comunidad tiene que ver con la legitimidad de la empresa dentro del contexto social. En ese sentido, juega en los efectos del manejo de una empresa, la cuestión del resmanagement (el llanto de riesgo), si una empresa no se conduce adecuadamente con la comunidad eso puede implicar riesgos. Por ejemplo: si una empresa petrolera se maneja negligentemente en términos medio ambientales hay un riesgo potencial muy grande, porque la comunidad en algún momento se va a revelar, puede implicar juicios, problemas de salud del entorno social y eso los analistas financieros y económicos lo tienen en cuenta cuando hacen el análisis de las empresas que cotizan en bolsa, y eso tiene influencia sobre la cotización de la acción.

El Dow Jones tiene un índice que tiene que ver la cuestión medio ambiental y de lo que ahora, se denomina en el concepto de management, como el Copercitizenship. Este es un nuevo concepto que ha cobrado básicamente en las grandes empresas multinacionales una creciente importancia porque empresas como éstas que tienen 700 mil accionistas distribuidos por todo el mundo y que hacen negocios, como Siemens en 190 países en todo el mundo, tienen problemas. Hay casos clásicos de crisis como el tema de la empresa que fabricaba las pilas Everredy, que en los años 80 tuvo un caso de una fábrica en la India, en un pueblo que se llama Bofal, donde fue alrededor de una fábrica que estaba en el medio del campo fue creciendo una villa de emergencia con miles de pobladores. Esa fábrica fue manejada muy negligentemente y en una oportunidad tuvieron una pérdida en unos tanques, que produjo un escape de gas que mató 2.500 personas. Esto generó que la empresa quebrara, fue adquirida por otras empresas. Esto es un caso extremo.

### Actividades que desarrollan

Si voy a un contexto de la Argentina hoy, nosotros estamos seriamente pensando darle a vida a un comedor comunitario, porque tenemos alrededor varias villas de emergencia y eso hace a la seguridad propia de los empleados de la empresa. Entonces más allá del problema de solidaridad, que es un tema más importante, de las cuales tenemos muchas acciones, tiene que ver con la protección de los propios empleados.

Nosotros fomentamos la acción de colaboradores que desarrollan tareas comunitarias, es un programa que nació hace 15 años, por iniciativa propia de los empleados, que nació en forma distinta a como es hoy, porque en aquella época gran parte de los empleados trabajaban en el centro, donde no teníamos un comedor, como tenemos hoy acá en este centro de ocupación y esa gente recibían luncheon tickets y ellos empezaron a donando un ticket por mes que después canjeaban y con esa plata hacían la tarea comunitaria,

particularmente en el Noroeste de la Argentina, construyendo escuelas, salas de emergencia en poblados muy alejados.

Eso lo apoyamos en el sentido que lo fomentamos contribuyendo la empresa no sólo con dinero sino también con logística, donando material, contribuyendo con camiones que llevan material. En este momento tienen un lindo proyecto en una localidad que se llama Taco Pozo, justo en el vértice de Santiago del Estero, Salta y Chaco, una comunidad indígena, que están tratando de armar una escuela, que son escuelas rurales. Ya han hecho un par de escuelas, se coordinan desde la mutual que tiene el personal y nosotros apoyamos estas medidas. Acabamos de donar dos camionetas para los maestros de esas zonas para que puedan transportar a los alumnos, que tiene que ir a pie 15 kilómetros.

Somos víctimas de la situación económica. Actualmente el esfuerzo es tremendo, cuesta mucho más movilizar a la gente que en otras épocas.

En la Intranet de la empresa tenemos una página donde la gente puede hacer sus donaciones, no pidiendo que le descuenten x\$ por mes de su salario que va directamente a esa cuenta, cosa que después en el recibo del sueldo le aparece la deducción del 5, 10, 15 o 20 \$ por mes. Esa parte de la logística, facilitarle a la gente una forma de suscribirse a una acción comunitaria. Ha tenido un gran éxito. Pero sufre estos programas, porque todas las empresas estamos reduciendo personal y con el personal que se despide, disminuye la posibilidad de donar.

Tenemos una acción muy importante, que parte de la política de la empresa, que tiene que ver con el Medio Ambiente. Somos una de las primeras empresas en la Argentina que ha certificado el ISO 14.001, que tiene que ver con el tema del medio ambiente. Somos socios fundadores del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sustentable, que es una asociación civil de empresas que tienen este tema del desarrollo sustentable como objetivo estratégico, lo fomentan y tratan de hacer escuela en otras empresas.

Acabamos de recibir un premio del IRAM, somos bastantes pioneros en este tema pese a que nuestra actividad no sea una actividad de alto impacto medio-ambiental en la Argentina. Acá no.....eso nació cuando nosotros teníamos bastante producción industrial de la que tenemos ahora. Se ha volcado más a los servicios que hacia la producción.

Estos son los dos pilares que se fundamentan nuestra acción social. También mantenemos una Fundación que se llama "Ingenium", que lo que busca es contribuir en casas de estudios a nivel universitario, básicamente en el área de la tecnología.....tenemos acuerdos con el ITBA, con el AUTEN. Damos becas, pasantías, charlas, material didáctico.

En el tema con el personal, tenemos también a través de la Mutual, que es una organización formada por el personal, que administra un club de campo, que es de la mutual que es para el personal de Siemens, además tienen su fuente de ingresos, porque lo alquilan para terceros.

Estamos manejando políticas de recursos humanos, que tienen que ver con el soporte para aquellas personas que se quedan sin trabajo, dándole todo el soporte de *auplacement* que normalmente se hace, compras comunitarias, acceso a planes que desarrolla la mutual. Esto lo maneja el área de recursos humanos.

Desde el área de comunicaciones, lo que hacemos es comunicar, darle forma al discurso de lo que vamos a decir, elegimos las herramientas y los canales a través de los cuales queremos comunicar y en el área de relaciones fomentar esta política.

La Responsabilidad social genera ventaja competitiva a las empresas

Contribuye a una imagen positiva de la empresa en términos de la imagen frente a la comunidad, no creo que en la primera línea signifique una ventaja competitiva para ganar mercados. Sin duda, si se lo considera a nivel global, implica un factor de imagen importante sobre todo en aquellos países, en los cuales la presencia de la empresa es muy importante, y en aquellos países que tienen una problemática como en la Argentina muy grave, ahí puede jugar un rol. Y también tiene que ver con el mejor entendimiento de lo que son éstas empresas en la comunidad.

Cuando los países estén en graves crisis siempre vuelve aparecer el fantasma de las empresas multinacionales, como el malo de la película, sí la comunidad toma conciencia de lo que éstas empresas contribuyen en lo social, se amengua ese prejuicio. Sin duda, en épocas de auge económico, con bajos niveles de desocupación, bajo nivel de descontento social, por ahí tienen menos preponderancia.

### Resultados, Beneficios

Una empresa como Siemens, que está hace 90 años en la Argentina y que es conceptualmente una empresa extranjera, pero socialmente es una empresa manejada localmente por argentinos, en una comunidad donde todos sus empleados son argentinos..... Yo creo que el beneficio es ser considerada como una "empresa útil" para lo social. Ese es el beneficio y la responsabilidad. Ser útil no sólo en términos de hacer negocios, sino también de hacer útil para la comunidad.

Si uno analiza las encuestas que hacen Gallup, y otras investigaciones, sobre cómo confía la sociedad en las instituciones, uno va a ver que las empresas están en el medio, no están ni entre los mejores, ni entre los peores, de acuerdo a cómo se comporten como institución van a subir o bajar en el ranking. Hoy los bancos están muy abajo con respecto a su imagen, en algún momento han estado arriba.

Esa es una tarea que no se debe circunscribir a una o dos acciones relámpagos, porque no sirve para nada. Tiene que haber una responsabilidad ética atrás, una política estratégica, una continuidad a largo plazo, porque sino no sirve para nada.

### Las acciones de la empresa persiguen los fines de la empresa

La empresa tiene un objetivo claro, que está dado por la visión. En ese sentido, todo lo que la empresa haga tiene que estar encuadrado dentro de esa estrategia. Nosotros lo que hacemos con el apoyo de los empleados es porque creemos que también más allá de la acción solidaria que ellos hagan y que nosotros podemos contribuir, es un efecto motivante para los empleados, crea una cierta cultura, un sentido de pertenencia que resulta beneficioso para la empresa. Es la teoría de la complejidad, todo tiene que ver con todo, no se puede tomar aisladamente, como en un tubo de ensayo analizar las cosas por separado, sino en conjunto.

La cultura de la empresa como un factor intangible, porque todo el cuestionamiento de la responsabilidad social de las empresas tiene que ver con la cultura empresarial.

### Balance Social

Nosotros tenemos un balance social que se edita mundialmente, donde se ejemplifica con casos de diferentes países, y normalmente lo tenemos como parte de nuestra memoria y balance, no de la última porque la hicimos muy finita por un tema de costos, pero en

épocas normales tenemos como capítulo de la memoria en ejercicio un capítulo sobre "Siemens y la Comunidad", donde damos a conocer todo estos temas.

### Crecimiento y papel de las ONGs

Las ONGs están cumpliendo un rol cada vez más importante en la Argentina; en otros países obviamente, como en los Estados Unidos y Europa, sean ejemplificadores al respecto, donde las ONGs cumplen un rol más allá de lo simbólico, más allá de hablar, de hablar. Como decía hace muchos años atrás, una conferencista colombiana participando en un seminario, que había organizado en Montevideo la Fundación Konrad Adenauer: "los países pasaban de los estadios de un absoluto vacío de responsabilidad medio ambiental a una responsabilidad simbólica, que es donde se empiezan a crear diferentes instituciones, no pasa de la letra escrita, hablada y nunca llegan a las acciones. Hasta que los países entran en un estado "medioambientalista participativo", donde hay acciones concretas".

Con el tema de la responsabilidad social es exactamente lo mismo: hay que pasar de lo retórico en el campo de la empresa, de los folletos, de las páginas de internet, de los avisos, al plano de las acciones muy concretas y muy medibles, y eso es lo que trata de hacer un balance social, en medir el antes y el después y ver dónde uno ha hecho más o menos, o ha mejorado. Ahí, posiblemente estemos en "pañales" en Argentina, sin duda hay muchas empresas que hacen muchas acciones, pero la pregunta es si esas acciones tienen una orientación estratégica, o si son acciones aisladas, que se hacen porque nació de una iniciativa de algún lugar.

Una de las ONGs que más considero seriamente es la Fundación Compromiso que trabaja junto con las empresas en una acción muy didáctica con la comunidad, ahí hay un ejemplo muy claro de reorientaciones estratégicas y de un trabajo en conjunto.

### Con qué ONGS trabajan?

Nosotros hemos intentando hacer algunas cosas, pero después vino la crisis y no pudimos concretar ninguna. Tenemos en vista hacer cosas concretas con algunas ONGs, pero para eso necesitamos de más recursos que disponemos hoy.

### Herramientas, medios de comunicación que vehiculizan las acciones

Tenemos una revista interna, una página web, la revista del personal (House Organ), donde a través de artículos más amenos de lo que son aquellos, se van promoviendo las acciones que hacen el personal y la empresa con la comunidad.

### Desde que áreas se gestionan las acciones con la comunidad

El área de relaciones institucionales o de relaciones de comunicaciones corporativas no es un ente aislado de la empresa, trabajamos codo a codo con el área de recursos humanos y con la dirección. El núcleo que tiene ver con estos temas, se definen las políticas en su conjunto, pero después quién lo instrumenta depende de un poco...nosotros tenemos un departamento que se llama E-business, todo aquello que tiene que ver con las políticas para trabajar, fomentar a través de Internet, le dan forma a las páginas a través del diseño que le damos. Así que instrumentamos con ellos la página web para el tema de las donaciones. Se trabaja en conjunto.

Si tiene que ver con la empresa hacia fuera sí interviene el área de relaciones o comunicaciones corporativas, si tiene que ver con la empresa con el personal interviene el área de recursos humanos, si tiene que ver con alguna herramienta especial, interviene el departamento que gestiona esa herramienta .... nosotros no somos un rancho aparte.

El área de relaciones con la comunidad, es un tipo de organizaciones que la vas a encontrar más en aquellas empresa dónde los clientes es la comunidad. Por ejemplo: Coca- Cola, Unilever. En nuestro caso no, porque somos una empresa business to business, nuestros clientes son otras empresas.

### Tienen un programa de Filantropía

Nosotros en general el tema de las donaciones es un tema difícil, porque tiene que ver... las donaciones llueven más que el agua, hay que tener una clara conciencia en lo que uno hace al respecto. Nosotros tratamos de considerar aquellas donaciones que tienen que ver, primero, con la comunidad con la que nos movemos, pero también en algunos casos, con los pedidos que vienen de las áreas donde nosotros tenemos las sucursales. Somos muy reacios y lo hacemos realmente en casos muy aislados de donar plata. Tratamos de donar en especies, productos, sistemas, servicios, pero no donar plata, porque el seguimiento que se hace con la plata es uy difícil, implica una tarea horrenda, saber cuál es el destino final. Analizamos muy profundamente cada proyecto que ponemos a consideración y le hacemos un seguimiento muy cercano.

### Colaboradores en los proyectos

Por ejemplo, en el proyecto de las escuelas rurales deben haber alrededor de 200 personas, donde hay un núcleo, que serán 50 personas los que ponen el hombro, y el resto lo contribuyen con dinero.

### Proyectos vinculados a estrategias de comunicación

Creo que el tema de la comunicación de lo que hace a nivel del copartnership es una consecuencia. La comunicación es porque la comunidad tiene que saber lo que se hace y no lo hacemos en el sentido de que con esto nos vendemos, mira que buenos que somos....sino parte de lo que nosotros llamamos la empresa transparente. Así como damos a conocer lo que hacemos en cuanto a los negocios, cómo nos movemos, que esfuerzos hacemos para capacitar a nuestros profesionales, también hablamos de lo que hacemos con la comunidad.

No es que con esto salimos a la palestra y decir que buenos que somos...

### Presupuesto

Es un presupuesto absolutamente elástico, no es un presupuesto que se pueda planificar a principios de año, de lo que sí podemos hacer para algunas acciones que tienen cierta continuidad ahí establecemos un presupuesto, pero a partir del año, decimos....estamos dispuestos este año a donar un máximo de tanta plata, cuántos se destina a cada proyecto es absolutamente dependiente de las circunstancias. El año pasado, por ejemplo fue en total unos 100 mil pesos. Este año por una cuestión de crisis total, hemos restringido un mínimo absoluto nuestras contribuciones. Es muy difícil decir...yo dono 100 mil pesos, por el otro lado te estoy despidiendo 200 personas. Primero está el interés de nuestros colaboradores y después el resto de la comunidad.

### Cómo se enteran de las necesidades de la comunidad

El tema de las escuelas, tenemos un alma mater, es una chica que hace muchos años que trabaja acá, que tiene mucha experiencia en acciones solidarias, contribuyó mucho en la comunidad de Quilmes. Ella es la que tiene contacto con las comunidades indígenas, noreste, a través de ellos se entera de los casos específicos, lo analizamos profundamente, vemos la viabilidad. Se hace trabajar a la comunidad, se involucra a la Municipalidad de la zona para que ayude, se le dan intervención a toda la comunidad que se pretende ayudar para que valore lo que se está haciendo.

### Planes Futuros

Este año tenemos en cartera el proyecto de Taco Pozo que va insumir muchos esfuerzos, sobre todo al achicar la dotación del personal de Siemens, se está achicando la fuente de ingresos de la gente que está haciendo eso, vemos cómo podemos compensarlo, básicamente la fundación la estamos manejando a un ritmo muy bajo porque la fundación no tiene una fuente de financiación propia, le pide a Siemens. Seguimos trabajando con el Consejo Empresario para el Desarrollo Sostenible, donde contribuimos mensualmente y estamos trabajando con distintas políticas que está encarando el Consejo.

### Cómo concientizar a las empresas para que se comprometan con la responsabilidad social

En una situación donde las empresas están pasando por una crisis existencial realmente seria, es muy difícil instalar estos temas para que aquellas empresas que no están consustanciadas con la responsabilidad social, pero sin duda que la mejor forma es el ejemplo, a través de la difusión de lo que otras empresas hacen, movilizar aquellas otras empresas que no saben cómo encararlo, que han planeado algo y no tienen la gente apropiada. Ahí las ONGs tienen mucho para ayudar. Por ejemplo: la fundación Compromiso está ayudando a las empresas elaborar planes de ayuda comunitaria en forma estratégica y gerencial.

### Conocimiento del Grupo de Fundaciones

No lo conozco. Sin duda está integrado por fundaciones que tienen un presupuesto importante, que no es el caso de la nuestra, en algún momento lo tendremos.

## TGN

### Concepto de Responsabilidad Social

Sobre el tema de Responsabilidad Social hay varios componentes, pero fundamentalmente este concepto apunta al ejercicio de una empresa como ciudadana de sus derechos y sus deberes en el entorno en el cual desenvuelve sus negocios, desde el punto de vista ético, económico, social, ambiental. La Responsabilidad Social se ejerce en todos los ámbitos donde la empresa donde desarrolla sus negocios y por lo tanto, tiene injerencia. No se trata solamente de cumplir las obligaciones económicas, sino ejercer estos deberes económicos y legales, pagar impuestos, pagar sueldos justos de acuerdo a la ley, sino también proteger el medio ambiente, fomentar la relación con la comunidad, manejarse con ética empresaria.

### Cultura Corporativa

Nosotros como empresa no tenemos una visión en la cual decimos ser líder en el negocio del gas y ser socialmente responsable, sino estar comprometido con la gente. Esta empresa es fruto de una privatización, tiene un origen de distintos padres, una cultura de empresa estatal, una de las que sostiene el trabajo de acciones con la comunidad que es una impronta que traía la gente de la época de Gas del Estado en la cual todo lo que fuera empresa del Estado era garantía de logística, de servicios, era referente social en lugares donde solamente estaba YPF, Gas del Estado, Ferrocarril. Tenemos socios extranjeros, canadienses, americanos, franceses, con un management argentino, en la parte operativa, canadiense y con una cultura determinada con respecto al tema que tiene que ver con la responsabilidad social. Culturalmente seguimos trabajando con todo lo que tuviera que ver con la responsabilidad social. Estos conceptos van desde la historia de los últimos 50 años del país, teníamos caridad, beneficencia, desde el punto de vista religioso, filantropía, que tiene sus raíces de la escuela americana, que tiene que ver con la ética anglosajona, pasamos a la solidaridad, después podemos hablar de inversión social, responsabilidad social. Es un trabajo de dedicación en valores, bueno esta empresa, cómo queremos hacer las cosas, y esto va a beneficiar desde lo que es la gestión. De los distintos discursos que ha tenido la empresa hablan de una forma o una tendencia a hacer las cosas en la cual esta historia tiene mucho que ver.

Con respecto a un documento escrito o enunciado, yo tengo idea de hacer una actividad con los gerentes como para trabajar esto, más que nada para formalizar, tengo indicadores de gestión tanto intangibles como tangibles para trabajar con el voluntariado corporativo. Mi ganancia no es monetaria sino reputación, que mantenerla es difícil, cada vez es muy difícil recuperarla, es un intangible que genera ganancia.

Cuando se desencadenó la crisis económica del país el gerente general nos manda un comunicado a todo el personal, nos cuenta lo que está pasando, cuál es la posición de la empresa; y señala las cosas que se van a hacer, cuatro o cinco puntos críticos, impostergables y renunciables: operaciones, seguridad, mantenimiento y acciones con la comunidad, no se va a discontinuar la acción comunitaria emprendida. Yo soy una convencida que la ética empresaria existe en la medida que haya personas éticas y personas que la pongan en práctica y que la mantengan.

### Area de acciones con la Comunidad

En el año 98 y 99 se empezó a gestar con más profundidad las acciones con la comunidad. Si esta empresa tiene esta extensión de gasoductos, que llega a muchos

lugares, tiene que haber un área, tiene que ver con la estrategia de negocios, entonces se armó el área. Esto implica tener una dedicación full time a los proyectos, el área se llama acciones con la comunidad, es una praxis sustentada en una gestión congestionada con la comunidad. Buscamos líderes o nos conectamos con representantes regionales fuertes, dentro de la confianza, ayudar a quienes ayudan. No hacemos filantropía, la gestión está personalizada.

### Programas

Este año hicimos todo lo que es el Programa de Voluntariado, hice todo la etapa de consolidación e institucionalización del área, a nivel de comunicación interna, externa. El área es unipersonal, desde lo formal, trabajo mucho con el área institucional. De esta área, se determinó los objetivos, la estrategia y el valor agregado, consensuado esto, se definió la descripción del perfil, profesional de ciencias sociales, con especialización en recursos humanos, especialización en el plano social, conformación de equipos en ideas, integrando una red de empresas.

La empresa lo que brinda son recursos, posibilidades que de otra manera la comunidad se le haría muy difícil.

Los proyectos que tenemos son sostenidos en el tiempo, por ejemplo, los chicos de la Escuela Lamadrid (Tucumán), donde hay chicos especiales, en el año 96 tenían un índice de ausentismo bastante alto, ese índice que era del 17 / 18 %, hoy es de un 2 %. En el año 2000, tuvimos un problema, se inunda la escuela, tuvimos que hacerla de nuevo. En el año 2001, se hizo hincapié en la alimentación y nutrición, vamos a hacer un proyecto sustentable en el comedor, ellos se encargaban de la administración de dinero, y eso le va a permitir gestar cuestiones que tengan que ver con los ingresos del comedor: comida, nutricionistas, huertas, empezaron a vender los productos en la localidad. Seguimos con el proyecto, con mano de obra local.

También tenemos un proyecto de alianzas, es un proyecto basado en huertas, trabajamos con una cultura aborigen, trabajamos con una asociación civil desde el año 99, cuya visión es que los puneños pudieran vivir de su trabajo tal como lo habían hecho los abuelos. La situación de la Puna es muy dura, desde el punto de vista de lo social y lo cultural, es una sociedad donde el clientelismo político y el asistencialismo han marcado el vaciamiento institucional, que es muy fuerte, la cultura del trabajo se perdió.

Estamos trabajando con Fundamir, con ellos tenemos una alianza que se limitaba a recursos para la compra de medicamentos para los chicos que estaban con patologías de HIV, el año pasado hicimos un proyecto de voluntariado, y este año, empezamos con la apertura del Jardín maternal, proyecto educativo social que contempla educación, contención, nutrición, prevención y escuelas para padres. 20 niños de entre 2 y 3 años con desayuno, almuerzo y merienda, trabajo social con la familia, prevención. Trabajamos con la Fundación Leer, año 2000, 2001 y este año.

### Demandas Sociales

Yo tengo una estructura planteada con objetivos determinados, mensurables, presupuestados. Gracias a dios estos dos últimos años no tuve ninguna limitación, pero es indudable, que se nos acercan muchas fundaciones para que trabajemos con ellas.

### Beneficios

Lo que nosotros buscamos es lograr la síntesis de lo que tiene que ver con la imagen institucional y la identidad corporativa, el hacia adentro y él hacia adentro. Si se puede

hablar de la medición del impacto de la gestión tiene que ver con el reconocimiento a una forma determinada de hacer las cosas que genera resultados sustentables en la comunidad, es decir una independencia, una continuidad, internamente: motivación, y el orgullo de ser parte.

### Comunicación

Nosotros le damos mucha importancia a la comunicación, tanto hacia fuera como internamente. La empresa, desde el punto de vista de lo normal, trata de comunicar otro mensaje, no es "miren lo que hacemos", sino miren lo que hacen los otros, apoyamos a otros. Por ejemplo: en un aviso institucional tratamos de comunicar el alcance de la gestión.

Las empresas no tienen en absoluto la obligación mandatoria por decreto constitutivo de ser socialmente responsable, pero a nivel de ecuación costo-beneficio, es mucho mejor ser socialmente responsable, que no serlo, porque en el fondo la responsabilidad está en el negocio.

Si vos ves, recién cuatro años se está hablando de Responsabilidad Social. Yo no tengo que perder de vista que estoy en una empresa y que la misma este tema genera valor estratégico para el negocio, y la empresa decide ejercer su negocio socialmente responsable.

### Desafíos

Creo que este tema de la responsabilidad social es netamente de valores. Las cosas se pueden hacer de determinada manera y con determinados valores, eso es la primera tendencia que veo. Se puede hacer un montón de cosas en nombre de la responsabilidad social empresaria, porque es una tendencia mandatoria, es una tendencia del mercado, es una opción distinta; se puede hacer de tantas y variadas formas y con tantos determinados sustentos, que creo que la tendencia es que se pueden hacer un montón de cosas, lo que no implica que todas sean las que moralmente se puedan calificar de responsables, las que socialmente se puedan calificar de sustentables, éticamente las que se puedan calificar de honestas. También veo que hay un período que va a ser de toma de conciencia y de elección de forma de trabajo. Mientras se hagan cosas que tengan buenos resultados y se hagan con una base de honestidad y de respeto creo que la cosa puede ir por un buen camino.

Yo tengo mucho temor a los riesgos de esto, donde des un mal paso vas por un lado, te caes, ahí está la salud, la educación, el hambre. Si como ciudadanos cambiamos y aprendemos de esto, la cosa puede cambiar, ideas nuevas en modelos viejos, no va a funcionar. Lo que hace TGN no es ni modelo, ni ejemplo, es un modo de hacer las cosas. La tendencia va a ser que se incremente este ejercicio.

La responsabilidad social es un área de negocios totalmente desarrollada, desde el punto de vista de recursos humanos y desde el punto de vista de la gestión social, es un área de las ciencias sociales.

## **Entrevista Fundación Telefónica**

### **Orígenes de la Fundación**

Está presente en la Argentina desde 1991, su labor fue potenciada hacia mediados del año 1999, a partir de la creación de las fundaciones con similares objetivos en Brasil, Chile, España y Perú.

La Fundación es un nexo entre la sociedad civil y el grupo empresario y basa su acción en el aporte de la comunicación con la intención de reforzar los vínculos de solidaridad con la sociedad a la que pertenece

#### **Programas**

Los programas de la Fundación telefónica se orienta en tres campos de actuación: educación, sociedad, y salud, con el fin de promover la calidad de vida de la comunidad en que opera el Grupo Telefónica, a través de la aplicación social de las nuevas tecnologías en informática y comunicaciones, favoreciendo la igualdad de oportunidades.

Uno de las formas de impulsar la educación es el programa Eduvía, nombre del sitio educativo de la Fundación Telefónica ([www.fundaciontelefonica.org.ar/eduvia](http://www.fundaciontelefonica.org.ar/eduvia)), que acerca herramientas de estudio a maestros, padres y alumnos, e incluye temas escolares, proyectos educativos, tecnología y entretenimientos.

Otro hecho de gran trascendencia en el año 2001 fue la presentación de la Red Internacional Solidaria ([www.risolidaria.org.ar](http://www.risolidaria.org.ar)) en la Argentina, una iniciativa integradora para las organizaciones sociales que ofrece información completa y actualizada en forma on line sobre temas vinculados a las acciones sociales, la solidaridad y el voluntariado, tanto del ámbito nacional como internacional.

En diciembre del 2001 se presentó el Voluntariado Corporativo, el cual brinda una oportunidad a los empleados de todo el Grupo Telefónica en el país, de canalizar su espíritu solidario en acciones de ayuda a la comunidad, para lo cual siguen un plan establecido.

Actualmente, son veintiséis los voluntarios que representan a todas las empresas del Grupo y que actúan como nexo para que la red se acreciente. "El voluntariado es un medio donde las personas expresan su compromiso como ciudadanos, con la esperanza de llegar a mejores condiciones de vida personal y social. Los empleados reciben capacitación técnica, capacitación en voluntariado y seguimiento de proyectos.

También tenemos otras actividades, por ejemplo auspiciamos eventos culturales y artísticos.

#### **Herramientas de Comunicación**

En al memoria y balance de la empresa Telefónica incluye un capítulo sobre las acciones que realiza la empresa a través de la Fundación. Estamos por presentar el balance social, donde vamos a incluir los 60 proyectos orientados a aplicar tecnologías de información y comunicaciones. También difundimos a través de la página web.

## Entrevista Caso Unilever

### Responsabilidad Social

Nosotros no tenemos una Fundación, tenemos un área de Relaciones Corporativas, dentro de esa área tenemos una específica que se encarga de las acciones de responsabilidad social. Eso es muy interesante, que dentro del accionar de las actividades de todos los días, haya personas esencialmente dedicadas a la responsabilidad social.

En la realidad hay un debate muy fuerte sobre la responsabilidad social de las empresas, a medida que la crisis económica y social se agudice, se les exige a las empresas que sean más responsables. Qué significa ser responsable??. Las empresas están asumiendo un rol social activo, las empresas que no hacen responsabilidad social a largo plazo ven eso como resultado negativo en su imagen. Las empresas empezaron a ver y a entender las exigencias de la gente que sean más responsables.

La responsabilidad social de las empresas no es solamente cuidar del medio ambiente, tener la certificación de sus plantas, el ritmo de vida y la salud de sus empleados, escuchar al consumidor y brindar productos de calidad, todo esto es responsabilidad social, pero no solamente.

Desde la empresa, tratamos de escuchar cuáles son los problemas sociales que ocurren en la seguridad de nuestras comunidades, delimitamos por una cuestión de limitaciones, el proceso de producción y las 10 comunidades son muy importantes para nosotros, tratamos de ver cuáles son los problemas sociales y resolverlos en la medida que podemos. Básicamente, nos centramos en la educación. Realizamos proyectos educativos de la mano de nuestras marcas y corporativamente solas.

### Programas. Alianzas con ONGS

Hace cuatro años que trabajamos con el Ministerio de Educación, premiamos la solidaridad en las escuelas, brindamos los emprendimientos que se desarrollan dentro del aula para la comunidad, tratamos de no entregar dinero en efectivo, tratamos de ayudar con recursos humanos, aportar conocimientos, capacitaciones. Con el Ministerio de Educación estamos haciendo todo lo que sea Escuelas Solidarias, que es premiar los emprendimientos solidarios que se desarrollan dentro del aula para la comunidad, además una serie de concursos que fuimos sacando a través de nuestras marcas, medio ambiente, identidad, creemos que tenemos la posibilidad de hacer asesoría social, pero que los expertos de las ONGS, el Ministerio, el Gobierno, nosotros tenemos ideas creativas e innovadoras, tenemos plata. Hay una serie de cosas que no las podemos hacer sin el apoyo de las ONGS, o del Ministerio, desde la base de datos hasta cómo le hablamos a la gente de lo que necesita. Creemos que las alianzas entre los sectores es la clave para que las cosas salgan bien.

Trabajamos con muchas ONGS. Muchas ONGS nos acercan diferentes proyectos y pedidos. Nosotros para trabajar con una ONG consideramos importante que tenga una trayectoria y un antecedente de mayor involucramiento con la sociedad. O sea por un lado, hay que mirar cuán pensable es esta ONGs, porque estás realizando un proyecto y lo estás comunicando, y eso suma. Al estar de la mano de la Red Solidaria, no es lo mismo que estar trabajando con otra ONGs. Nosotros a través de algunas experiencias nos dimos cuenta que lo más importante es la persona que lleva a cabo la ONG. La Red Solidaria es un mito como ONG, nosotros trabajamos mucho con la Red Solidaria. Hay

10 mil voluntarios que no conozco a ninguno, hemos atendido muchísimos llamados, pero lo que a nosotros nos importa es Juan Cahr, es la persona a la cual nosotros creemos, confiamos. Nosotros elegimos las ONG conociendo a la persona, si esa persona nos puede brindar su proyecto y confiamos en esa persona y en el proyecto, trabajamos.

Tenemos un programa de Sustentabilidad de ONG, donde le damos capacitación a las ONG de management, de cómo acercarse a las empresas, ya que es todo un tema para las ONGs. Trabajamos con la Fundación Ashoka, que lo que hace es premiar y financiar de alguna manera los microemprendimientos de ONGs, trabajamos también con otras fundaciones, como la Fundación Par, Impulsar. En el caso con Ashoka colaboramos y armamos un programa de Sustentabilidad de ONGs. Lo que nosotros hacemos es, las ONG que nos mandan Ashoka, que premia a las ONG por haber desarrollado buenos emprendimientos, nosotros le damos capacitación en marketing social. El marketing social tiene que ver con las marcas, las marcas tienen objetivos de comunicación, tienen lanzamiento y re-lanzamiento, y tienen un plan para el año. Ese es el caso del producto Ala limpia líquido. La marca Ala lanzó al mercado un nuevo producto que lo introdujo e una nueva categoría, Ala limpiador líquido para pisos. La marca en un contexto de crisis económica y social lanzar un producto, requiere pensar un poco más en el consumidor, como llegar al consumidor. Destinó la marca dos tercios de su presupuesto a una campaña solidaria (marketing relacionado a una causa). Los dos tercios de su presupuesto para el lanzamiento fue destinado a una causa social, se realizó una campaña junto con el Ministerio de Educación que se llamó "Un piso por un gran paso", consistió en seleccionar aquellas escuelas rurales, las más necesitadas, ponerles pisos. Entonces, viajamos a Formosa, a Salta, Santiago del Estero, Tucumán, junto al Ministerio, con la gente de Ala y con otras personas, trabajamos en las escuelas poniéndoles pisos.

Por supuesto que no es lo mismo sacar una pauta por televisión, tenés que hacer mucho esfuerzo, porque hacer la campaña y terminarla, se te van las 20 comunidades donde operaste, muy poco, el esfuerzo que se hizo fue de prensa, involucrar a los periodistas para que entienden los programas que llevamos a cabo, cuáles son las necesidades de las comunidades y de las escuelas, y obviamente que nos publiquen, nosotros necesitamos que los consumidores de Ala se enteren que la marca lanzó un limpiador para pisos. Salió de la marca, salió de los gerentes de la marca, es increíble.

#### Marketing Social. Marcas

Unilever es una marca, que tiene muchas marcas adentro, es una empresa que tiene dos unidades de negocios, nosotros analizamos el concepto de responsabilidad social de dos maneras, en primer lugar, corporativamente, desde Unilever sin nombrar las marcas, y después las marcas por separado. Si en algún momento se nos ocurre hacer algo por el cáncer de mamas, vamos a ligar un producto de la empresa que tenga similitud con los objetivos estratégicos y de comunicación de ese producto con la causa social. Si por ejemplo, queremos hacer algo por el cuidado de la capa de ozono, eso es para Rexona, a calditos Knorr, que le interesa destinar su presupuesto para el cuidado de la capa de ozono, si no tiene nada que ver con su comunicación. El consumidor de Rexona espera eso de su marca, que reconvirtió su industria de aerosoles para el cuidado de la capa de ozono. La responsabilidad social de esta manera, hay que hacerla de una manera muy cuidadosa, porque a mí si Knorr me dice que está cuidando la capa de Ozono, a mí particularmente no me llega, no le llega al consumidor, no se involucra, porque hay un ruido dentro de los objetivos comunicacionales. Por eso Ala que es una marca que sí puede lanzar el proyecto "Alta en el cielo", porque es una marca nacional, porque siempre educó, es una marca que siempre estuve con los chicos y las escuelas, es una marca que

difunde el valor solidario, de familia. Si venía por ejemplo Hellmans, produciría ruido en la comunicación.

Cada marca tiene una personalidad, tiene un tono de comunicación muy desarrollado con el consumidor desde muchos años, donde puede equivocarse, y donde las causas sociales tienen un perfil de las Ongs. No se puede soldar, tratamos de articular, eso es lo que buscamos para un plan estratégico para un proyecto en particular.

#### Filantropía corporativa

Corporativamente, por supuesto que está la parte filantrópica, nosotros donamos a 170 instituciones semestralmente, dos o tres veces por año, donamos productos y equipamiento técnico. La institución nos manda una carta, que nos pide determinadas cosas que necesitan y nosotros les mandamos exactamente lo que ellos necesitan, o sea ni más ni menos. Las donaciones son por medio año. Tenemos un circuito de donaciones que respetamos mucho, con unos pasos a seguir, en el área donde trabajo, hay una sola persona que se llama Gabriela que se encarga de donaciones. En el circuito, debemos respetar ciertos puntos, como no vamos a tener más instituciones de las que podemos, porque lo más importante es mantener vínculos (cercano, fluído) con esas instituciones que tenemos, 170 instituciones. En algunas ocasiones, cuando llega la época de las kermesses en las escuelas, nosotros les mandamos computadoras, impresoras, productos. Nunca tuvimos problemas con alguna donación que hemos realizado.

Además sponsoreamos actividades culturales, educativas, de salud. Culturales, por ejemplo cuando hay una muestra de pintura, que le interesa a la comunidad, nosotros lo sponsoreamos, es el caso de Rembran, de Ana Frank. Culturalmente sponsoreamos dos o tres muestras o exposiciones importantes por año. Sponsorear significa colaborando con la comunicación, colaborar en la organización, difundirlo a la gente que sabemos que no les puede llegar y les interesaría, posibilitar el acceso a la muestra.

Además tenemos un proyecto el programa de "Reorientadores para la comunidad", que es un proyecto que dura varios años, que trabajamos junto a la Red Solidaria. El objetivo es formar orientadores comunitarios en las comunidades. Unilever, posibilitó que ese proyecto se lleve a cabo, es un proyecto que lo venía desarrollando Juan Cahr hace mucho tiempo y nunca había tenido la posibilidad de financiarlo. Uniliver, hace dos años, en conjunto con Juan Cahr está en muchas comunidades, eran 14 comunidades, ahora estamos empleando en todo el país, se capacitan a personas, como si fuera primeros auxilios de la solidaridad (donaciones de órganos, transfusión de sangre, niños perdidos, SIDA, secuestros). Se dictan en todas las comunidades. Ya tenemos 5.500 orientadores en todo el país.

#### Voluntariado

Tenemos un programa de voluntariado corporativo, es interesante ver como en Unilever dentro de sus principios y su contrato con los empleados, forma horas de trabajo para sus empleados, para que realicen proyectos solidarios. Este programa comenzó por iniciativa internas, porque vimos que la gente se comenzó a organizar, gente del área de ventas que padrinan una escuela rural en Córdoba; otro equipo dan de comer a 1.000 chicos todos los domingos. Vimos que había un grupo organizado, urgentemente entendemos que necesitan un soporte institucional para llevar a cabo los proyectos, un soporte institucional que implica?, ayudarlos a organizar, capacitarlos en management, de cómo se maneja una ONG que están formando, darles las herramientas de comunicación, ayudarlos con donaciones. Hay muchas ONGs pequeñas dentro de la compañía, una se llama "Manos

solidarias", que está trabajando en las comunidades de Lanús con donaciones de órganos, los chicos de ventas hacen cosas magníficas, viajan al interior. Ellos buscaron un objetivo que valla más allá del negocio, un objetivo que los una, y dijeron ayudemos a ayudar. Para la compañía es importante que el empleado esté motivado, se sienta con un balance. Generar sentido de pertenencia.

### Principales beneficiarios

En realidad, las comunidades donde operamos. Nosotros tenemos un presupuesto asignado y teníamos pensado hacer un proyecto de empleabilidad, que podemos hacer con la empleabilidad. Nosotros tenemos una planta en Tortugitas, que es una planta que produce desodorantes y shampoo, y lo que hicimos, ya se lanzó hace un año, es el Centro de Formación Técnica Externo, se puso una escuela donde profesionales dictan una carrera que está avalada por el Ministerio de Educación, como una tecnicatura, para la gente de la comunidad. Hay 70 operarios desempleados capacitándose como técnicos en esa escuela. No pagan nada, ni los materiales. Tienen computadoras. De ahí, se los ayuda a buscar trabajo, se los lleva a las Cámaras, es darle las herramientas necesarias para que puedan pasar la crisis mejor. Los principales beneficiarios, primero son los empleados, y después las comunidades. Nunca vamos a dejar de darle algo a Avellaneda, y dárselo a Recoleta.

### Herramientas de Comunicación

La empresa tiene un perfil bajo en comunicación. Unilever es muy agresiva en muchas cosas, por eso tiene marcas líderes. Comunicar las acciones les da a la compañía un beneficio en cuanto a su imagen, la comunicación tiene un solo objetivo que es brindarle un servicio a la comunidad, comunicamos aquellas cosas que le dan un beneficio a la comunidad, le importa a la comunidad enterarse, conocer que hay un programa de Reorientadores para la comunidad que se puede inscribir. La audiencia es el lector, lo que al lector le importa lo comunico. Después el resto la compañía construye su imagen a partir de eso, la compañía vende bien, es super rentable, entonces la comunicación está para el lector. Y a partir de esto, se construye la imagen mucho más fuerte.

Las herramientas de comunicación interna, comunicamos a través de las carteleras, son muy dinámicas, tenemos correo electrónico, regional, global y local, tenemos un House Organ, Intranet. También nos manejamos a través de campañas institucionales en medios gráficos, radio, televisión, prensa, folletos, un 0800, una fuerte campaña de Internet. No se puede hacer comunicación con costos no tan altos, por supuesto que en televisión no, pero se puede hacer las cosas bien, por ejemplo involucrar al periodista para que no cobre en radio.

### Beneficios

Creo que el gran beneficio es a largo plazo, tiene que ver con una mayor conciencia de la solidaridad y articulación de todos los sectores, y escuchar y responder las necesidades sociales. Hay una gran transformación que no está consolidada, y que el mayor beneficio va a ser la transformación de la solidaridad y de la responsabilidad entre sectores, intersectorial muy fuerte a largo plazo, dejar de mirar para adentro. A corto plazo, todos los proyectos que se van generando todos tienen beneficios. Por ejemplo: el proyecto de Alta en el cielo, fue un proyecto dirigido a invitar a la gente a coser una bandera para

llevarla a Rosario. El beneficio emocional a la comunidad fue enorme, unir a la familia a través de un símbolo.

## Listado de Trabajos de Investigación consultados

Título del Trabajo	Autor/Autores	Institución/es	Año
La Filantropía Corporativa en la Argentina: Un Estudio Preliminar	Elba Luna y Rodrigo Serrano	GADIS	1994
La Razón Social de las Empresas. Una Investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina.	Mario Roitter María Andrea Campetella	Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES)	1996
Pobreza y Filantropía empresarial	Beatriz Balián de Tagtachian	Boletín de Lecturas Sociales y Económicas, Año 5 N°. 23, UCA	1998
Estudio de Filantropía Empresaria	Gabriel Berger María Isabel Ramirez	Universidad de San Andrés y Gallup	1998
La Noción de Buen Vecino y la Construcción de Ciudadanía Empresaria	Mario Roitter	CEDES	1999
Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina	Mario Roitter, Ines Gonzalez Bombal	The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. CEDES	2000
Estudio sobre Trabajo Voluntario	Gallup	Gallup Argentina	2000
El Balance Social: Un enfoque integral	Ignacio González García, Liliana López Mato, Taira Peña, María Marta Preziosa, Sergio Ripoll y Roberto Sylvester	Documento preparado por el Equipo de Empresa y Sociedad del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA)	2001
Voluntariado del Empleado: una alternativa de colaboración en la que todos ganan	Cecilia Juárez		2001
Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina.	Marcelo Paladino	Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral	2002
Estudio de Opinión: La Responsabilidad Social Empresarial en argentina	Decisión Consultores	Decisión Consultores	2002

## Medios de Comunicación

### **Listado de artículos periodísticos sobre la Responsabilidad Social Empresaria en los principales medios gráficos<sup>83</sup>**

Medio	Título del artículo	Conceptos claves	Año
La Nación <sup>84</sup>	"Las empresas presentan el balance de sus planes sociales"	Parte de las ganancias de las compañías se destina a desarrollar proyectos educativos y de capacitación a los empleados	Diciembre 2002
La Nación	"La gente premia a las empresas solidarias"	Una empresa socialmente responsable es un nuevo concepto de compañía, más evolucionada, que concede mayor importancia a los aspectos sociales	Febrero 2002
La Nación	"Voluntariado Empresarial"	Las empresas deben asumir un papel protagónico formando alianzas con organizaciones del Tercer Sector y poner su capacidad de desarrollo estratégico en la búsqueda de	Diciembre 2001

---

<sup>83</sup> Sólo se tomará como referencia el Diario La Nación, por la magnitud de artículos referidos a la responsabilidad social empresaria, y por su interés en difundir dicha temática.

<sup>84</sup> La Nación es uno de los diarios más importantes y tradicionales del país, fundado en 1870 y ubicado en el grupo ABC1. Es el diario más leído por los tomadores de decisión y por el establishment local; también es un diario "familiar". Cuenta con una amplia variedad de secciones. Publica ediciones especiales sobre temas tales como: ONG, programas y actividades de organizaciones de base, actividades sociales de las empresas, voluntariado. En 1999, publicaron dos ediciones, seis en 2000 y doce en 2001, que fueron leídas por 300.000 personas. Pagina web: [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)

		soluciones sustentables para las comunidades	
La Nación	"La responsabilidad social es algo más que caridad"	La inversión social es un plan estratégico cuyo contenido está plenamente identificado con los objetivos de la empresa o del negocio	Diciembre 1999
La Nación	"Beneficios de la Solidaridad"	"Desarrollar actividades de relación con la comunidad también repercute hacia dentro de las empresas: mejora su imagen ante los empleados, los incentiva y refuerza la cultura de la empresa.	Julio 1999

## Medios de Comunicación Revistas Especializadas<sup>85</sup>

Nombre de la Revista	Título de las Ediciones	Año
Revista Apertura <sup>86</sup>	"Responsabilidad Social" Edición N° 97	Noviembre 2000
Revista Apertura	"Empresa y Comunidad" Edición Especial	Octubre 1999
Revista Tercer Sector <sup>87</sup>	"El rol social de las empresas: de los negocios a la solidaridad" Número 15	2001
Revista Tercer Sector	Resultados de la encuesta de filantropía empresaria: Crece el interés social de las empresas" Número 20	2000
Revista Tercer Sector	Marketing Filantrópico Ayudar: ¿hace ganar dinero a las empresas? Número 21	2000
Revista Imagen <sup>88</sup>	Responsabilidad Social Edición Especial Número 57	2001

<sup>85</sup> Sólo se tomó como referencia tres revistas especializadas, que difunden temas como la responsabilidad social de las empresas. Igualmente, revistas como Mercado y Negocios, dedican en algunas de sus ediciones y secciones especiales espacio a artículos sobre la responsabilidad social.

<sup>86</sup> Apertura es una revista mensual creada en 1983 que cubre noticias empresarias y de negocios. Por lo general, presenta entrevistas con empresarios y entrepreneurs locales, regionales e internacionales. Es una de las más leídas en el mundo empresarial. En 1993 incorporó una sección focalizada en el Tercer Sector y ha publicado varios temas sobre responsabilidad social. En 1999 apareció un número especial, llamado "Empresas y Comunidad". Página web: [www.apertura.com](http://www.apertura.com)

<sup>87</sup> Tercer Sector es una revista bimestral, editada por la Fundación del Viso con el apoyo de la Fundación Kellogg, fuente de referencia para todos aquellos que se desenvuelven en el Tercer Sector o Sector Social. Página web: [www.tercersector.org.ar](http://www.tercersector.org.ar)

<sup>88</sup> Imagen es una revista mensual dedicada a la comunicación institucional, de referencia para todos los profesionales que se desenvuelven en el campo de las relaciones Públicas y la comunicación estratégica.

## Sitios Web de Interés

Organización	Sitio Web	Características del sitio
Grupo de Fundaciones	<a href="http://www.gdf.org.ar">www.gdf.org.ar</a>	Grupo de Fundaciones reúne a un grupo de fundaciones argentinas. Su sitio tiene información especial sobre filantropía empresaria, publicaciones con investigaciones y un boletín de noticias de la organización.
Iniciativa del Programa Desarrollo Social y Sociedad Civil. Se desarrolla en el marco del proyecto de la Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (SEKN) en la Argentina. CEDES, Universidad Torcuato Di Tella, Universidad de San Andrés	<a href="http://www.alianzas.org">www.alianzas.org</a>	Este espacio presenta información sobre perfiles de alianzas entre distintos tipos de actores institucionales de la Argentina y del resto de América Latina y el Caribe. Contiene perfiles de casos concretos de alianzas entre empresas y ONGs de la Argentina. También tiene documentos de casos de alianzas para la reducción de la Pobreza del Instituto del Banco Mundial.
Comunicación para Organismos No Gubernamentales	<a href="http://www.comunicar.org.ar">www.comunicar.org.ar</a>	Este espacio brinda información sobre comunicación en las ONGs, responsabilidad social empresaria: programas, beneficios, casos prácticos de empresas argentinas y de otros países; Marketing Social: campañas, características ; información sobre el tercer Sector

## Glosario de conceptos y definiciones asociados a la Responsabilidad Social.

Alianzas estratégicas. Iniciativas conjuntas, coordinadas de los sectores gubernamental, comercial y civil, en los que cada uno contribuye con recursos esenciales (financieros, humanos, técnicos, informativos y políticos) y participa en el proceso de toma de decisión, creando sinergias que potencien la utilización de los recursos. (Fiszbein y Lowden<sup>1</sup>).

Balance Social. Es una herramienta de la política empresaria que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en términos de activos y pasivos sociales en sus ámbitos interno y externo, durante un período determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente. (Fuente: El Balance Social: Un enfoque integral, Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina, (IDEA).

Capital Social<sup>2</sup>. Es la aptitud de la sociedad para concretar alianzas o llegar a acuerdos e instrumentarlos, asociarse en redes comunitarias transversales, no jerárquicas, pluralistas en constante persecución del bien común.

Ciudadanía Corporativa. (Corporate Citizenship) Es la forma de conducta de la empresa que refleja un comportamiento responsable y proactivo, tanto en los negocios como en el trato con todos sus integrantes y con respecto a las comunidades, sociedad y medio ambiente natural. (Logan, Roy y Regelbrugge<sup>3</sup>). Es un proceso mediante el cual la compañía desarrolla y administra las relaciones con sus stakeholders (Waddock y Smith<sup>4</sup>).

Código de Conducta. "Declaración formal de los valores y prácticas comerciales de una empresa, y algunas veces de sus proveedores. Un código enuncia normas mínimas y el compromiso de la empresa de cumplirlas y de exigir su cumplimiento." (Comisión de las Comunidades Europeas: "Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas", Bruselas, 2001).

Comportamiento Social Empresario. (Corporate Social Performance) Es la configuración organizacional de principios de responsabilidad social y procesos de respuesta social, políticas, programas y resultados observables que se vinculan con las relaciones sociales de una empresa. Ha surgido como una evaluación o valoración del comportamiento corporativo, desde una perspectiva externa. (Wood<sup>5</sup>).

Comunidad. "La comunidad se basa en dos fundamentos reforzadores de las relaciones. Proporcionan lazos de afecto que transforman grupos de gente en entidades sociales semejantes a las familias amplias y transmiten una cultura moral compartida: conjunto de valores y significados sociales compartidos". (Amitai Etzioni (2000): "La Tercera Vía hacia una buena sociedad. Propuestas desde el comunitarismo", Editorial Trotta).

Contabilidad, Reporte y Auditoría Social. Es el conjunto formado por la medición y registro de la información, la evaluación de la performance de la empresa comparada con ciertos estándares o expectativas, y la compilación pública de esa información. Es una norma que busca que las empresas sean proactivas, reflexionen sobre sus prácticas y consideren la demanda de las partes afectadas por sus acciones. (Hess, David<sup>6</sup>).

Contrato Social. Se refiere a la relación que establece la empresa con la sociedad. Supone colocar en paralelo el papel económico de los negocios - la creación de la riqueza- con otras funciones realizadas por la empresa en y para la sociedad. (Bowen<sup>7</sup>).

Desarrollo de la Comunidad<sup>8</sup>. Es la operación armónica de la sociedad civil, organizada detrás de objetivos de bien común. Puede concebirse como un instrumento por el cual mediante la organización y educación de las colectividades se promueve la participación consciente de la población en el planeamiento y ejecución de programas de beneficio colectivo.

Desarrollo Sustentable. Se entiende como el desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para atender a sus necesidades futuras. Esta idea afirma que la empresa tiene la responsabilidad de asegurar que sus actividades sean ecológicamente sostenibles. (Informe Nuestro Futuro Común, Gro Harlem Brundtland , Alianza Editorial, Madrid, 1988).

Ética Empresarial. Es el estudio de las conductas habituales de los integrantes de la empresa con respecto a las distintas partes interesadas (stakeholders), en lo relativo a su cualidad de integrar.(Fuente: Balance Social: Un enfoque integral, IDEA).

Ética Social. " Estudia las normas y principios morales de la vida colectiva en un ámbito institucional y no institucional... La ética social constituye el complemento necesario de la ética individual, que considera la responsabilidad del individuo con respecto a los demás y para consigo mismo". (Otfried Höffe, Ed. (1994). Diccionario de Ética, Editorial Crítica, España)

Filantropía Empresarial. Describe las contribuciones, donaciones en efectivo o en especie de las empresas en causas de caridad, instituciones educativas y otras organizaciones sin fines de lucro. (Mario Roitter, Andrés Thompson<sup>9</sup>).

Gobierno Corporativo. (Corporate Governance) Se refiere al impacto que generan las decisiones de los ejecutivos a cargo de áreas funcionales o regiones sobre los distintos grupos de interés. (Philip Cochran<sup>10</sup>)

Indicadores Sociales. Se trata de parámetros, unidades de medida, índices de comportamiento, cuantificables y expresados en unidades monetarias, físicas o relacionales que explicitan características mensurables respecto de un accionar relacionado con lo social. (Fuente: Balance Social, Documento preparado por el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina, IDEA).

Inversión Social. Constituye un enfoque más integral de la relación empresa y sociedad que supone la extensión de los criterios empresarios al campo social, quitándole la faz caritativa para otorgarle otra más ligada al desarrollo y la sustentabilidad de los proyectos. (Mario Roitter, Berger<sup>11</sup>)

Inversiones Éticas. Es una filosofía de inversión que mezcla objetivos éticos, con medioambientales y sociales con objetivos puramente financieros. Generalmente se usan criterios positivos de carácter cualitativo: grado de compromiso y participación de la empresa en la comunidad, su relación con los empleados, grado de compromiso medioambiental, calidad de productos y servicios, entre otros. (Fuente: Gutiérrez, B (2001): "Inversión socialmente responsable", Scampus, Finanzas).

Marketing Social. Es un proceso que incluyen las acciones de tipo social y humanitarias que realizan las empresas, para que el público las asocie a ellas y a sus marcas con una preocupación por lo social, lo humanitario y lo ecológico. La mayoría de los autores, como Kotler y Zaltman<sup>12</sup>, utilizan un concepto de Marketing social en este sentido, es decir: la aplicación de los principios del marketing y sus metodológicas y técnicas, para influir en un determinado público para su beneficio y el de toda la sociedad porque si tenemos en cuenta, que el concepto de Marketing se relaciona con las necesidades humanas y que si estas necesidades están relacionadas con lo social se deben satisfacer con la creación de un producto social, estaremos realizando un proceso de Marketing Social". (Daniel Mendive (1999): "Marketing Social", Buenos Aires, Argentina)

Marketing relacionado a una causa. (Cause Related Marketing) Designa una estrategia de comunicación institucional que relaciona la promoción de un determinado producto con valores o causas de interés social, destinándose una parte previamente establecida del dinero recaudado por la venta de ese producto a una institución que sostenga la causa respectiva. (Mario Roitter<sup>13</sup>).

Mecenazgo. Hace referencia al sostenimiento en el tiempo de actividades culturales abiertas a toda la comunidad o de apoyo a trabajos de investigación científica llevados a cabo por personas y/o instituciones. (Mario Roitter<sup>14</sup>).

Patrocinio. Se manifiesta en el apoyo a eventos y espectáculos puntuales a cambio de un espacio publicitario de relativa importancia, de forma tal que se verifique una asociación entre el nombre de la empresa con valores referenciales de la sociedad. (Mario Roitter, Justo Villafañe, Steve Sleight<sup>15</sup>).

Periodismo Social. El periodismo social es un periodismo que asume su responsabilidad en los procesos sociales, que reflexiona sobre su papel en el devenir social y se preocupa por la búsqueda de soluciones. El periodismo social se propone la articulación del eje social con los temas de la política y la economía en la agenda de los medios de comunicación. (Fuente: Tercer Sector, [www.periodismosocial.org.ar](http://www.periodismosocial.org.ar))

Responsabilidad Social Empresarial. Es la adopción por parte de la empresa de una posición consistente en el activo compromiso de participar como ciudadana, contribuyendo a resolver los problemas de desarrollo de la comunidad. (Mc. Guire, A. Carroll, Frederick<sup>16</sup>). Es un concepto que va mucho más allá de las clásicas donaciones (filantropía corporativa) entendidas como acciones caritativas y abarca desde el cuidado del medio ambiente hasta la preocupación por el bienestar de los empleados.

Responsividad Social. (Corporate Social Responsiveness) Se refiere a la capacidad de una empresa para responder a las demandas o necesidades de la sociedad mediante procedimientos y mecanismos que permitan anticipar y reaccionar ante dichas circunstancias en prácticas humanas y formas fructíferas. (Ackerman, Sethi<sup>17</sup>).

Sociedad Civil. Es el conjunto de actores sociales que busca el bien común con un rol diferente al del Estado (regular las relaciones sociales) o de la empresa (generación de riqueza). Se pueden denominar como organizaciones sin fines de lucro; entre sus componentes más conocidos figuran las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), ONGs de desarrollo, fundaciones, corporaciones, agrupaciones de vecinos, clubes

deportivos, etc. (Thompson, Andrés, 1992, 1995, Sin Fines de Lucro, Separata Boletín N° 272).

**Solidaridad.** La solidaridad es un sentimiento y un valor por los que las personas se reconocen unidas, compartiendo las mismas obligaciones, intereses o ideales y constituye uno de los valores fundamentales dentro de la ética moderna. (Otfried Höffe, Ed.(1994): "Diccionario de ética", Editorial Crítica, Barcelona).

**Stakeholders.** Son cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. El término incluye a proveedores, clientes, accionistas, empleados, comunidades, grupos políticos, Gobiernos, medios de comunicación, etc. (Freeman<sup>18</sup>).

**Tercer Sector.** Este sector está formado por organizaciones que no forman parte de la estructura del Estado ni del mundo de las empresas cuya existencia tiene por finalidad la satisfacción de necesidades públicas o sociales y no la acumulación de riqueza privada. (Thompson, Andrés, 1992, 1995, Sin Fines de Lucro, Separata Boletín N° 272).

**Triple Balance.** "La idea de que el funcionamiento general de una empresa debería evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social." (Comisión de las Comunidades Europeas: "Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas", Bruselas, 2001).

**Voluntariado Corporativo.** Es el ejercicio de la ciudadanía empresaria, a través del accionar de los miembros de una empresa (empleados), con las características propias del voluntariado social, pero en el marco de la institución. El trabajo voluntario proporciona a los empleados la oportunidad de participar en forma constructiva, creativa y solidaria a favor de la sociedad.(Gomes da Costa, Voluntariado corporativo Modus Faciendi, 5/09/2001).

---

<sup>1</sup> Autores citado por Marcelo Paladino, 2002, Documento de Investigación: Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral.

---

<sup>2</sup> Basado en Cohen, Don and Prusak, Laurence, "In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work", Harvard Business School Press, 2001, citado en Academy of Management Executive y en las Conferencias sobre "Capital Social" dictadas por Bernardo Kliksberg, y Rafael La Porta, 35<sup>a</sup> Coloquio Anual del IDEA, 1999 35<sup>o</sup> Coloquio Anual de IDEA, "De los consensos a la acción", Mar del Plata, 3-5 de Noviembre de 1999, pág.70; pág.87; pág.85.

<sup>3</sup> Logan, D. D. Roy y L. Regelbrugge, 1997, Global Corporate Citizenship -Rationale and Strategies, Washington DC.

<sup>4</sup> Waddock, S. y N. Smith, 2000, "Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship", Business and Society Review 105, N°. 1: 47-62.

<sup>5</sup> Wood, D.J., 1991, "Corporate Social Performance Revisited", Academy of Management Review 16, N°4: 691-718

<sup>6</sup> Hess, David, "Regulating Corporate Social Performance: A New Look at Social Accounting, Auditing and Reporting." Business Ethics Quarterly, 2001.

<sup>7</sup> Bowen, H.R., 1953, Responsibilities of the Businessman, Nueva York, Harper & Row Publishers.

<sup>8</sup> Metodología y Práctica del Desarrollo de la Comunidad, Ezequiel Andre Egg, pág 33-34, Ed. Lumen, Buenos Aires, 1998, 33<sup>o</sup> Edición.

<sup>9</sup> Roitter, Mario (1996), La razón Social de las Empresas, Buenos Aires, CEDES.

Thompson, Andrés, (1992), (1995), Sin Fines de Lucro, Separata Boletín Informativo Techint N°. 272, Buenos Aires.

<sup>10</sup> Corporate Governance, por Philip Cochran, pág.147-148 en Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics, edited by Patricia Werhane and Edward Freeman, Oxford, 1997.

<sup>11</sup> Berger, Gabriel (1998), Estudio de Filantropía Empresaria, Universidad de San Andrés y Gallup Argentina.

<sup>12</sup> Philip Kotler, Zaltman, son los autores más importantes de Marketing, elaboraron el concepto de Marketing Social.

<sup>13</sup> Roitter, Mario, (1996), La Razón Social de las Empresas, Buenos Aires, CEDES.

<sup>14</sup> Cfr., Roitter, op.cit., 1996.

<sup>15</sup> Steve, Sleight, Patrocinadores: Un nuevo y eficaz sistema de marketing, Editorial McGraw-Hill de Management.

<sup>16</sup> McGuire, J., 1963, Business and Society, New York: McGraw Hill.

Frederick, W., 1978 (reprint 1994), Business and Society 33, N°.2: 150-164.

Carroll, A. B., 1979, "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", Academy of Management Review 4: 497-505.

<sup>17</sup> William Frederick, Robert Ackerman and Raymond Baur citado en Hess, David, "Regulating Corporate Social Performance: A New Look at Social Accounting, Auditing and Reporting." Business Ethics Quarterly, 2001

<sup>18</sup> Freeman, R.E., 1984, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman.