



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

MARTINA RUESCA

Reg.: 27892 – martinaruesca@gmail.com

PROFESORA TUTORA:

MARÍA VERÓNICA LINARES

MENDOZA 2019

RESUMEN

Nuestro planeta ha llegado a un punto crítico en materia social y ambiental. Se requieren acciones inmediatas para no comprometer la sustentabilidad de las futuras generaciones.

Desde cada área se deberá aportar y buscar soluciones para contener y revertir tanto como sea posible la situación actual. La participación y el compromiso de las empresas serán fundamentales.

Se plantea entonces, a la Responsabilidad Social Empresaria como una posible solución y por lo tanto, este trabajo tiene el objetivo de analizar cómo influye la misma, tanto en las propias organizaciones como en sus respectivos entornos, cuando es utilizada como una estrategia gerencial.

Se utilizará el estudio exploratorio a modo de obtener la información necesaria para abordar el tema y desarrollar los principales conceptos teóricos relacionados a Responsabilidad Social Empresaria, ética, sustentabilidad, públicos de interés, entre otros. A través de la investigación descriptiva, se planteará la situación global actual y la de tres organizaciones - *Banco Galicia* y *de Buenos Aires*, *Danone* y *TOMS*- las cuales serán analizadas posteriormente para determinar cómo influye éste modelo de gestión en las mismas.

Los resultados indican que la Responsabilidad Social Empresaria, contribuye positivamente a las organizaciones que la utilizan y a contrarrestar los conflictos sociales y ambientales que comprometen la sustentabilidad.

Palabras claves: Ética, Medio Ambiente, Públicos de Interés, Responsabilidad Social Empresaria y Sustentabilidad.

ÍNDICE

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I - ALGUNOS FUNDAMENTOS DE LA RSE	6
1) RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA	6
2) ÉTICA Y MORAL	8
3) OTROS ASPECTOS CONCEPTUALES.....	12
4) EVOLUCIÓN DE LA RSE.....	13
5) LEGISLACIÓN NACIONAL Y PROVINCIAL EXISTENTE	15
CAPITULO II - INICIATIVAS DE RSE A NIVEL GLOBAL Y NACIONAL	18
1) INICIATIVAS GLOBALES	18
2) INICIATIVAS NACIONALES	24
CAPITULO III - CASOS DE ESTUDIO	27
1) DANONE.....	27
2) BANCO GALICIA.....	31
3) TOMS	35
CONCLUSIONES.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	41
1) REFERENCIAS	41
2) TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN CONSULTADOS	46

INTRODUCCIÓN

Debido al escenario global actual, grandes y constantes crisis, aumentos sostenidos y sin control del consumo, gran desigualdad social, graves problemas ambientales, entre otras dificultades con las que debe lidiar la sociedad, cobra gran relevancia de concepto de Responsabilidad Social.

En el siguiente trabajo de investigación, se procura realizar un análisis de cómo contribuye a mejorar el contexto actual la Responsabilidad Social Empresaria (en adelante RSE) siendo parte de la estrategia de una organización. Abarcando los diferentes conceptos relacionados, las acciones, los compromisos e ideales que contribuyen a la adecuada implementación de una verdadera intervención social.

Como objetivo general se plantea analizar cómo influye la Responsabilidad Social Empresaria, tanto en las propias organizaciones como en sus respectivos entornos, cuando ésta es utilizada realmente como una estrategia gerencial.

Como objetivos específicos:

- Definir RSE y sus dimensiones.
- Detallar cómo se trabaja con RSE en cada caso.
- Identificar y resaltar la importancia de los efectos o resultados de este modelo de trabajo.
- Describir la situación global actual y la necesidad de promover la sustentabilidad.

Para ello se realizará, un análisis detallado de diversos casos de estudio planteados, pretendiendo mostrar un panorama de cuál es la situación actual de cada uno, como fue el proceso realizado para llegar hasta ahí y cuál es el camino futuro a seguir.

El trabajo se desarrollara en tres capítulos, el primero contendrá el marco teórico, el segundo las iniciativas globales y nacionales, finalmente el tercero los casos de estudio.

Se podrá comprender la importancia de implementar la Responsabilidad Social como filosofía, dando significado al actuar cotidiano y viéndose reflejada en la visión y misión organizacional.

Es necesario que cada individuo comience a aportar desde su propio espacio y área, generando hábitos responsables y promoviendo la toma de conciencia por parte de todas las personas. Para lo cual se entiende imprescindible la generación de estímulos. Comencemos entonces por entender de qué se trata realmente la RSE.

CAPITULO I

ALGUNOS FUNDAMENTOS DE LA RSE

La importancia de generar un marco de referencia radica en situarse en la perspectiva y los lineamientos teóricos con los cuales se ha llevado a cabo la investigación, generando una guía del proceso de aprendizaje, desde los conceptos más importantes hasta demostrar la hipótesis planteada.

A continuación se desarrollarán conceptos y definiciones que serán de vital importancia para comprender la temática de esta investigación, los mismos podrán encontrarse desarrollados a lo largo del trabajo con mayor o menor profundidad.

1) RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Para poder definir la RSE sería interesante comenzar por analizar qué entendemos por responsabilidad social.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2001), responsabilidad puede ser definida como: “Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente”. Y social como: “Pertenciente o relativo a la sociedad”. Entendiendo que la responsabilidad social para todo sujeto activo de derecho es el hacerse cargo y tener en cuenta las repercusiones que sus acciones tendrán en la sociedad o en alguno de los grupos pertenecientes a la misma. A continuación analizaremos diversas definiciones de RSE y sus correspondientes autores y/o fuentes.

La definición que da la norma ISO 26000 (2010) es: “Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible” (Cap. 2, punto 2.18). Teniendo en cuenta las necesidades de los distintos grupos de interés y que el comportamiento siempre sea acorde a las leyes y normativas vigentes.

El Instituto Ethos es una organización no gubernamental de Brasil, con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable, volviéndolas aliadas en la construcción de una sociedad sostenible y justa.

Indica que: “La responsabilidad social empresarial (RSE) supone prácticas de diálogo y comprometimiento de la compañía con todos los públicos a ella ligados, a partir de una relación ética y transparente”. (2011) Siendo de gran importancia salvaguardar los recursos escasos, mantener una perspectiva que contemple la diversidad y procure disminuir todo tipo de desigualdad social.

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (en adelante IARSE) es un centro de referencia nacional y regional en materia de Responsabilidad Social y Sustentabilidad de las organizaciones.

Fue fundado a principios de 2002 y trabaja con la misión de “Generar conocimiento público para promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social, a fin de impulsar el Desarrollo Sustentable de Argentina y la región”.

Se trata de una organización privada, sin fines de lucro, que opera en toda la Argentina. Integrado por un destacado grupo de más de 170 empresas, que lo apoyan en el cumplimiento de su misión.

En una publicación de este instituto, nombrada *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria* (2018), Luis Ulla, Director Ejecutivo de IARSE, indica que no existe una definición única acerca de lo que es la RSE, sino que se trata de un concepto en permanente evolución y desarrollo. A su vez, menciona las dimensiones en las cuales el Instituto Ethos se basa para hacer sus indicadores: “Valores y Transparencia, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores, Comunidad, y Gobierno y Sociedad”

-Valores y Transparencia: Definir y comunicar correctamente un código de ética o comportamiento, trabajar de forma transparente, sincronizando el discurso con los hechos.

-Público Interno: Generar un espacio de trabajo agradable, con condiciones dignas, promoviendo el bienestar de los empleados y atendiendo sus necesidades.

-Medio Ambiente: Tomar conciencia del consumo de materia prima, disminuir el impacto ambiental, contrarrestar los efectos generados.

-Proveedores: Se debe procurar encontrar proveedores que se encuentren alineados a los valores de la organización.

-*Consumidores*: Ofrecer productos de buena calidad a un precio razonable y que no sean dañinos para la salud.

-*Comunidad*: Ser consciente de las consecuencias que genera la empresa en la comunidad, respetar su cultura, preocuparse por las inquietudes y necesidades de los vecinos.

-*Gobierno y Sociedad*: Trabajar en forma sinérgica con el sector público, comprometiéndose con el bienestar común y desarrollo de la región.

Ulla señala que al partir de dichos indicadores, la RSE supondría una *mirada integradora*, ya que se deben contemplar todas las dimensiones nombradas anteriormente, un *cambio progresivo*, entendiendo a la responsabilidad social como un camino de mejora continua, un *efecto a escala*, teniendo en cuenta que el grado de participación e incidencia es proporcional al tamaño de la organización y por último una *noción global*, ya que en la práctica debería incluir a todas las empresas.

Según la organización mendocina Valos, que promueve prácticas de Responsabilidad Empresaria junto a empresas y empresarios que operan en Mendoza, impulsando el desarrollo sostenible es “una forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad”.

2) ÉTICA Y MORAL

La ética y la moral están tan relacionadas que sus conceptos se confunden con frecuencia, por lo tanto vamos a aclararlos.

Según la Real Academia Española (2001) la ética es “el conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida (ética profesional).” Y la moral es lo “perteneiente o relativo a las acciones de las personas, desde el punto de vista de su obrar en relación con el bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva.”

La ética es el sistema de normas internas, intrínsecas e individuales que cada persona formula de acuerdo a sus experiencias, conocimientos e ideologías, mientras que lo moral se relaciona con el exterior, con la sociedad y la cultura de cada lugar. De aquí podemos formular dos

preguntas que nos introducen en este tema, ¿Qué es para mí lo correcto? y ¿Qué es para la sociedad lo correcto?

La clave estará en un accionar responsable basado en un pensamiento lógico, bien fundamentado y sobre todo autocrítico, sobre aquello que consideramos correcto. Es de vital importancia dar y darse los espacios correspondientes para preguntar y repreguntarse, para cuestionar lo establecido y reformular aquello que sea obsoleto.

A. ÉTICA EMPRESARIAL

Ahora entrará en juego las normas y principios que tendrá en cuenta la organización para resolver sus conflictos internos con sus diversos grupos de interés, anteriormente señalados.

En su libro *Administración (2014)*, Robbins y Coulter proponen factores que determinan si una persona actúa ética o inmoralmente para comprender mejor las problemáticas involucradas en la toma de decisiones. Indican que cuando una persona se encuentra frente a un dilema ético, su decisión, se ve atravesada por diversos aspectos como: “la etapa de desarrollo moral y las variables moderadoras, las características individuales, el diseño estructural de la empresa, su cultura organizacional y la intensidad del problema ético” (p. 136).

a) Desarrollo moral

Dividido en tres niveles, cada uno con dos subniveles internos. Las decisiones de una persona se vuelven más independientes de las influencias del entorno en cada etapa.

Iniciando por el nivel *preconvencional*, la toma de decisiones es sumamente influenciada por las fuerzas externas, los premios y los castigos tienen un papel central.

- Cumplir las normas para evitar los castigos.
- Cumplir las normas para obtener algún beneficio o premio.

Continuando con el nivel *convencional*. Cumplir con las aspiraciones y el comportamiento esperado por terceros.

- Se actúa de acuerdo a las expectativas de las demás personas.
- Se logra la armonía tradicionalmente pactada gracias al cumplimiento de los compromisos y responsabilidades aceptados por cada parte.

Finalmente en el nivel de *principios*. Cada persona se rige por sus propios valores, independientemente de la organización o colectivo al que pertenezcan.

-Se actúa por los valores internos sin importar la aceptación de terceros, respetando los derechos de las demás personas. Aquí deberíamos ubicar a las personas y las organizaciones socialmente responsables.

-No hay influencias externas, ni siquiera la ley, se cumplen los principios éticos propios.

b) Características individuales

Los valores y la personalidad, son fundamentales para entender el comportamiento ético de las personas.

Los *valores*, definidos como “convicciones fundamentales que se tiene acerca de lo que es correcto e incorrecto” (Robbins y Coulter, 2014, p.137), ya que los mismos se forman desde la infancia, podemos hallar personas con diversos sistemas de valores siendo parte de una misma organización.

Al analizar la *personalidad*, se deben tener presentes dos aspectos que afectan el comportamiento, la fuerza del ego y el locus de control. La fuerza del ego es la firmeza con la que se defiende y se llevan a cabo las convicciones personales, es decir quien tenga gran fuerza podrá resistirse a las influencias externas y comportarse éticamente con mayor facilidad. En cuanto al locus de control, que es la percepción que una persona tiene acerca de su capacidad de controlar los sucesos de su vida cotidiana, se puede considerar que aquellas personas con locus de control interno se responsabilizarán más por sus actos y repercusiones de los mismos y aquellas con locus de control externo se excusarán en el azar y la falta de control que tienen sobre los sucesos ocurridos.

c) Variables estructurales

Comunicar de forma correcta y constante las reglas, fomentar la ética en el interior de la organización, son acciones que podrían contribuir a un mejor comportamiento de los empleados, mientras que algunos métodos de evaluación o sistemas de premios, podrían llevar a las personas a hacer cualquier cosa con tal de lograr los objetivos. Por lo tanto el diseño de la estructura organizacional puede influir en cuán éticos son sus integrantes.

d) Cultura de la organización

Es el conjunto de valores, creencias, tradiciones y hasta formas de relacionarse que mantienen sus miembros. Si la organización cree y defiende el comportamiento ético, lo más probable es que sus integrantes actúen de esta forma y no duden en denunciar las prácticas que no lo sean.

e) Intensidad del problema ético

Cada individuo puede percibir una gravedad distinta para un mismo suceso, los autores proponen seis cualidades que determinan la intensidad del problema. *Probabilidad de generar daño, alcance del daño*, la cantidad de personas afectadas, *consenso de lo malo*, grado de acuerdo en que la práctica sea incorrecta, *concentración del efecto*, *cercanía de las víctimas*, *proximidad temporal del efecto*. A mayor intensidad del problema ético y su efecto, los empleados tienden a actuar de forma más ética.

B. PRACTICAS COTIDIANAS

En su libro *Ética para empresarios (2013)* Bernardo Kliksberg, detalla cuales son las prácticas cotidianas que debemos esperar de empresas socialmente responsables.

a) Políticas de personal

La RSE inicia desde el interior, desde los empleados. Generando políticas justas, que respeten sus derechos, con condiciones de trabajo dignas, que promuevan el crecimiento individual.

Erradicar todo tipo de discriminación, promover diversidad e inclusión de los colectivos más vulnerables, generar un equilibrio entre la familia y la empresa.

b) Gobierno transparente

Información pública y constante, los órganos de gobierno deben ser adecuados y controlables, se deben escuchar todas las partes involucradas antes de tomar una decisión, evitar todo tipo de conflicto de intereses.

c) Respetar al consumidor

Mínimamente un producto o servicio de buena calidad a un precio justo y por supuesto que no sea perjudicial para la salud. Sin engaños, ni 'letras chicas' desfavorables para el consumidor.

La sociedad cada vez exige más a las empresas. Los comportamientos no éticos y fraudulentos son fuertemente reprochados y divulgados por los usuarios. La tecnología ayuda mucho con esto. Con un celular cualquier persona puede compartir imágenes, videos y experiencias en forma instantánea, que recorren el mundo en poco tiempo.

d) Medio ambiente

Se promueve a las empresas para que reconozcan y controlen sus propios impactos. Esto incluye los efectos que sus negocios generan sobre todo el ciclo de productos (o cadena de valor),

desde el proveedor de materia prima hasta el consumidor final. El accionar de cada proveedor será también su responsabilidad, debiendo realizar controles constantes y presionar para que tengan mejores prácticas. Además de participar activamente de la agenda ambiental.

e) Problemática Social

Es de vital importancia colaborar de múltiples formas con la crítica situación social y ambiental actual.

Se espera que las empresas contribuyan con el sector público, trabajando sinérgicamente para hacer frente a las problemáticas actuales. Especialmente en países subdesarrollados, donde las fallas del sistema educativo, la salud pública, la reinserción social de jóvenes marginados y personas privadas de libertad, entre otros que afectan a toda la sociedad. El desarrollo sustentable depende del que el sector privado se comprometa y actúe en consecuencia.

No se trata de ocupar el lugar del gobierno, sino de comprometerse activamente y generar alianzas estratégicas, para lograr el mejor futuro posible.

f) Ser consistentes

Existen multinacionales que aplican distintos códigos de RSE en sus países centrales y aquellos en desarrollo.

Los códigos de ética y la moral deben mantenerse impecables, en toda la organización.

3) OTROS ASPECTOS CONCEPTUALES

A. SUSTENTABILIDAD

El desarrollo sostenible siempre ha sido uno de los temas importante a tratar por las Naciones Unidas. En el Informe titulado *Nuestro futuro común* de 1987, de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, se define al desarrollo sostenible como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Durante la denominada *Cumbre de la Tierra* de Río (1992), los líderes mundiales adoptaron el Programa 21, con planes de acción específicos para lograr el desarrollo sostenible en los planos nacional, regional e internacional. Poniendo énfasis en la necesidad de que todas las organizaciones alrededor del mundo tengan la sustentabilidad como tema de importancia en sus agendas.

En la Conferencia Río +20, que tuvo lugar en Río de Janeiro, Brasil en junio de 2012, los líderes mundiales, junto con participantes del sector privado, las ONG y otros grupos, se unieron para dar forma al plan para reducir la pobreza, fomentar la equidad social y garantizar la protección del medio ambiente en un planeta cada vez más poblado. Las conversaciones oficiales se centraron en dos temas principales: cómo construir una economía ecológica para lograr el desarrollo sostenible y sacar a la gente de la pobreza, y cómo mejorar la coordinación internacional para el desarrollo sostenible.

El rol de las empresas será fundamental, la promoción de aquellas que ya son responsables y el despertar de aquellas cuya moral continua más distraída. Se ha vuelto impostergable la necesidad de formar los cimientos de la economía verde.

B. PÚBLICOS DE INTERÉS

Freeman, R. E. (1984) da a entender por stakeholder cualquier individuo o grupo de interés que, de forma explícita o implícita; voluntaria o involuntaria, pueda afectar o verse afectado por el accionar y la consecución de los objetivos empresariales.

Sería muy beneficioso para cada organización que pueda clasificar sus propios grupos de interés teniendo en cuenta el nivel de diversos factores como poder, interés, influencia e impacto, urgencia y legitimidad entre otros. De esta forma se podrían clasificar y priorizar los stakeholder más importantes y significantes para conseguir sus propios objetivos.

Entre los principales grupos de interés, podríamos encontrar a los inversores y accionistas, socios, empleados, consumidores actuales y potenciales, proveedores, la comunidad, etc. Como grupos secundarios podríamos mencionar, órganos reguladores, sindicatos, órganos gubernamentales, líderes de opinión, líderes académicos y científicos, medios de comunicación, etc.

4) EVOLUCIÓN DE LA RSE

Poder generar una referencia histórica de cómo ha ido evolucionando la visión de las empresas y el propio concepto de RSE, ayuda a entender desde dónde venimos y a proyectar las posibles vías de crecimiento de esta forma de gestión.

En su Documento de Trabajo para los Seminarios de Sistemas de Gestión Social de GrupoNueva, Sharon Flynn (2003) da un breve pero interesante análisis de cómo la responsabilidad social empresarial adquirió relevancia durante la última década del siglo XX, gracias al impulso de

varias tendencias económicas y sociales. Durante los años ochenta, la política económica mundial se apartó de la regulación y de la intervención estatal y se dedicó a la liberación del comercio y a la promoción de exportaciones.

Desde que finaliza la segunda guerra mundial en el año 1945 podemos mencionar importantes acontecimientos que han ido marcando el cambio en el paradigma empresarial, dando paso a este concepto y nuevas visiones. Comenzando por las Naciones Unidas que comienzan a existir oficialmente el 24 de octubre de 1945 y a estar presentes en nuestro desde 1948, organismo que mantiene la paz y seguridad internacional, protege los derechos humanos, difunde la ayuda humanitaria, promueve el desarrollo sustentable y defiende el derecho internacional.

En 1961 el abogado británico Peter Benenson, funda Amnistía Internacional, un movimiento internacional por la defensa de los derechos humanos, cuyo trabajo fue recompensado con el premio Nobel de la Paz en el año 1977, y un año más tarde la organización fue galardonada con el Premio de Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

En 1971 se crea Greenpeace¹, durante los siguientes años surgieron varios grupos activistas en distintas partes del mundo, las cuales se integran en 1978 creando Greenpeace Internacional. La oficina de Argentina se inauguró oficialmente el 1 de abril de 1987, fue la primera que se abrió en un país en vías de desarrollo.

La globalización trajo consigo la liberación del comercio, la comunicación global y el comportamiento de empresas norteamericanas y europeas a las cuales comenzaron a estudiar los países en desarrollo. Muchas empresas comenzaron a operar en países con regulaciones gubernamentales débiles y en donde la aplicación de la ley es deficiente. La transferencia rápida de información alrededor del mundo aumentó la conciencia pública sobre los problemas sociales, ambientales y económicos que resultan de la ausencia de un marco legal fuerte para regular y controlar el desempeño empresarial.

El 18 de diciembre de 1979, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, que entró en vigor como tratado internacional el 3 de septiembre de 1981, fue la culminación de más de 30 años de trabajo de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, creada para visibilizar la situación de vulnerabilidad de la mujer y promover sus derechos.

¹ Organización no gubernamental ecologista cuyo trabajo se centra principalmente en defender el medio ambiente

Durante la década de los 80 comienza a cobrar relevancia la gestión de la calidad, lo cual trajo como resultado que en 1987 se publicara la primera versión de las normas ISO 9000. Tras el éxito de estas normas en 1996 surgen las ISO 14000 otorgando los requisitos para un sistema de gestión ambiental.

Se genera una nueva actitud del público norteamericano y europeo (que incluye consumidores y accionistas), y crecen las exigencias para que las corporaciones mejoraran su desempeño social y ambiental. Dieron nuevo valor a la importancia de la marca, la imagen y la reputación de la empresa, contribuyendo al desarrollo de la RSE.

En el año 2010 se publica la norma ISO 26000 la cual proporciona orientación a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño o ubicación en temas referidos a la responsabilidad social.

La nueva actitud del público y el aumento de las regulaciones gubernamentales sobre el sector privado frente a la actividad empresarial se tradujeron en mayores exigencias para que las empresas operaran según códigos y estándares de comportamiento socialmente responsable. Las empresas, por su parte, comenzaron también a percatarse de que la puesta en marcha de políticas y acciones de responsabilidad social empresarial constituía una fuente de beneficios en términos de reputación e imagen corporativa, manteniendo a los clientes felices y facilitando el ingreso a nuevos mercados, incluso aquellos más exigentes con los impactos negativos sobre el ambiente y la comunidad.

5) LEGISLACIÓN NACIONAL Y PROVINCIAL EXISTENTE

Si tenemos en cuenta la gran cantidad de empresas que existen alrededor de todo el mundo y cómo su número se incrementa día a día, resulta inminente la necesidad de controlar su accionar, de modo que no pongan en peligro el bienestar de la sociedad actual ni el de las futuras generaciones.

A. LEY PROVINCIAL 8583 -RESPONSABILIDAD EMPRESARIA

La provincia de Mendoza es pionera en legislación sobre RSE en Argentina. A fines del 2012 sancionó la Ley Provincial 8.488, la cual posteriormente es modificada por la Ley Provincial 8.583.

Tiene el objeto de promover conductas socialmente responsables por parte de las empresas y organizaciones en general tanto en su organización como en sus políticas, con el fin que se cumpla

una objetiva valoración y evaluación de la sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera. Para ello se fija el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria (en adelante BRSAE). Definido como: “Instrumento para informar, medir y evaluar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada el resultado de la política social y ambiental de la organización.” (Ley 8583, 2013).

Las organizaciones que cumplan los requisitos podrán obtener el distintivo de *Empresa Comprometida con la RSE*. Por la vigencia de un año y de acuerdo con las pautas y categorías previstas por la autoridad, podrán obtener los siguientes beneficios:

- En igualdad de condiciones, las empresas con el distintivo tendrán prioridad en contrataciones y licitaciones con el Estado provincial.

- Más facilidades para obtener financiación.

- Bonificaciones en impuestos u otros beneficios fiscales.

- Espacio físico en eventos públicos, con el fin de obtener publicidad.

- Representar a la provincia en ferias nacionales.

B. LEY 25877 - RÉGIMEN LABORAL

Actualmente en Argentina no existen leyes nacionales sobre RSE, por el momento se está regulando a través de la Ley de Régimen Laboral, N° 25.877 (2004), en cuyo artículo 25 determina que las empresas nacionales y extranjeras que operen en el país, con más de 300 trabajadores, deben elaborar un balance social anual de manera obligatoria, en el cual reportan el impacto social, económico y ambiental que generan.

C. LEY 22431 - SISTEMA DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE LAS PERSONAS DISCAPACITADAS

Es posible incentivar a las empresas a introducirse en la materia, a través de políticas públicas, otorgando beneficios, por ejemplo el artículo 23 de la ley N° 22.431, modificado en el año 1983, otorga a todo empleador de una persona con discapacidad, “derecho al cómputo, a opción del contribuyente, de una deducción especial en la determinación del Impuesto a las ganancias o sobre los capitales, equivalente al SETENTA POR CIENTO (70%) de las retribuciones correspondientes al personal discapacitado en cada período fiscal”.

Con beneficios impositivos como el anterior, siendo correctamente aplicados se puede promover un enfoque social en las organizaciones, que contribuya a disminuir la discriminación, a

incluir los grupos más vulnerables, generando cambios de paradigmas que contagian buenas prácticas y que suman a la comunidad.

Si bien la legislación ayuda a que las empresas actúen lo más correcto posible, no debemos olvidar que la RSE es voluntaria y justamente trata de ir un poco más allá de lo que la ley obliga, para organizaciones que desean involucrarse a un nivel más profundo con la sociedad y el medio en la que se desenvuelven.

CAPITULO II

INICIATIVAS DE RSE A NIVEL GLOBAL Y NACIONAL

1) INICIATIVAS GLOBALES

La situación mundial actual amerita la intervención de la RSE y su efecto palanca para entrelazar cada vez más los sectores público y privado, fomentando el trabajo en conjunto para hacer frente a las crisis ambientales, económicas, humanitarias entre tantas otras que atraviesan el mundo constantemente.

A continuación se describen diversas situaciones de organizaciones y países que permiten hacer un mapeo del nivel de compromiso actual en distintos lugares del mundo.

A. PACTO GLOBAL

El *Pacto Global de las Naciones Unidas*, fundado en 1999, es una iniciativa de la *Organización de las Naciones Unidas* (en adelante ONU) con el objetivo de promover los valores y principios universalmente reconocidos incorporándolos a la visión estratégica y las prácticas corporativas de las empresas, y con ello fomentar una mayor RSE. Debido a las 9.867 compañías participantes, en 164 países, el Pacto Global es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo.

“En el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, nuestro objetivo es movilizar un movimiento global de empresas y partes interesadas sostenibles para crear el mundo que queremos. Esa es nuestra visión”.

Para hacerlo posible, ayudan a las empresas a generar negocios responsables y sustentables, brindando como guía los *Diez Principios*, de esta forma también podrán contribuir en metas más amplias y globales, como los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* de la ONU.

a. Diez principios

La ONU define estos diez principios con la idea de que al ser incorporados por las organizaciones de forma integral y alinearlos con sus objetivos, no solo estarían cumpliendo sus responsabilidades básicas, sino que además forjando el camino para el éxito a largo plazo.

Formar parte de este pacto ayuda a las organizaciones a formar alianzas estratégicas, prevenir riesgos, aumentar al máximo sus oportunidades, encontrar soluciones prácticas a problemas contemporáneos, acceso al entorno mundial, mejorar la administración entre otros beneficios.

Derechos humanos

Principio 1: Las organizaciones deben cumplir y proteger los derechos de la *Declaración Universal de Derechos Humanos*.

Principio 2: No estar implicado ni ser partícipe de ninguna injusticia o atropello hacia los derechos humanos.

Trabajo

Principio 3: Respetar y proteger los derechos a la libertad de asociación y la negociación colectiva.

Principio 4: Ayudar a erradicar el trabajo forzoso y sin voluntad.

Principio 5: Contribuir con la abolición del trabajo infantil, en todas sus formas.

Principio 6: Suprimir todo tipo de discriminación laboral.

Medio ambiente

Principio 7: Tomar una actitud preventiva ante las problemáticas ambientales.

Principio 8: Comprometerse activamente con mayor responsabilidad ambiental, generando propuestas innovadoras.

Principio 9: Promover el uso y generación de métodos que contemplen y cuiden el medio ambiente.

Anti corrupción

Principio 10: Ayudar a eliminar cualquier tipo de corrupción, en mayor o menor grado.

B. ECONOMÍA CIRCULAR

La RSE es transversal, global y sin fronteras, no descansa y avanza cada minuto. Desde los despachos de grandes multinacionales, hasta Pymes en pleno nacimiento, los medios, las redes, las casas de estudio, la opinión pública, el día a día comienza de a poco a teñirse de responsabilidad y sustentabilidad a lo largo y ancho del mundo.

El impulso europeo, está generando gran interés en empresas y diversos países como es el caso de la Estrategia Española de Economía Circular, en donde se maximizan los recursos disponibles, tanto materiales como energéticos, procurando que permanezcan en el ciclo productivo el mayor tiempo posible. Con la aspiración de reducir la generación de residuos y aprovechar al máximo aquellos que resultan inevitables, se extraen materias primas, se generan productos y servicios, procurando detectar materiales y sustancias que posteriormente se reincorporan, de forma segura para la salud humana y el medio ambiente, de nuevo al proceso productivo. Lo que se aplica tanto a los ciclos biológicos como a los ciclos tecnológicos. Por último se trata de desvincular el crecimiento económico del consumo de recursos limitados, aquel que tantas veces ha sido desmedido en el actual modelo lineal que se basa en “extraer-fabricar-consumir-eliminar”, siendo completamente agresivo con el medio ambiente, generando una completa dependencia hacia las materias primas y poniendo en riesgo la disponibilidad de recursos para las futuras generaciones.

En diciembre de 2015 la Comisión Europea presentó su Plan de Acción para una economía circular en el continente. Cuyo objetivo es señalar las acciones necesarias en los próximos años. Afectando principalmente:

“A las diferentes etapas del ciclo de vida de los productos (diseño y producción, consumo, gestión de residuos y aprovechamiento de los recursos contenidos en los residuos mediante su reintroducción en la economía)” y a las áreas más importantes para la comisión, “los plásticos, el desperdicio alimentario, las materias primas críticas, la construcción y la demolición y la biomasa y productos con base biológica”.

En la actualidad el Gobierno de España trabaja continuamente en la Estrategia Española de Economía Circular bajo la coordinación y liderazgo de varios ministerios implicados.

C. DIRSE

En su sitio web se definen como la primera asociación española de profesionales de Responsabilidad Social, nacida en abril de 2013 y constituida por más de 300 socios entre directivos,

consultores y académicos. Se proponen ayudar al desarrollo de los directivos y profesionales de la RSE, así como mejorar su capacidad de influencia para la creación de valor en las organizaciones.

a. Servicios

Entre sus servicios podemos encontrar:

Formación

Programa de mentoring entre socios en distintas etapas de madurez.

Actividades de formación sobre habilidades y competencias del DIRSE (gestión del cambio, redefinición de problemas, fomento de la innovación, storytelling...)

Colaboración con universidades y centros de formación a través de acuerdos de colaboración.

Investigación

Estado de la profesión de la Dirección de RS. Primera edición 2013-14.

Nota técnica sobre la oferta académica de Master de RSC en España 2016.

Estudio con CEOs sobre la función del DIRSE 2017.

Networking

Coloquios DIRSE con expertos y líderes de opinión, en la que los asociados intercambian sus experiencias profesionales.

Evento anual de RSE con directivos de otras áreas funcionales como protagonistas de la RSE: Transversa.

Constitución de la primera Red Europea de profesionales de RSC y Sostenibilidad.

Advocacy

Participación institucional en foros de referencia, comités consultivos o científicos a nivel nacional e internacional.

Interacción con otras asociaciones profesionales y/o del sector.

Promover el rol del DIRSE en la sociedad a través de acciones on/off que permitan la visibilización y conocimiento de dicha función.

b. Agendarse

En su sitio web se puede encontrar una agenda con los eventos más importantes en materia de RSE.

Entre los eventos más sobresalientes de Octubre del 2018 encontramos:

Foro mundial empresarial ODS: representantes gubernamentales, institucionales, de organizaciones empresariales y empresas de más de 50 países de Europa, África, América, Asia y Oceanía debatirán sobre la relevancia de la Agenda 2030 para las empresas en el Foro Mundial Empresarial Objetivos de Desarrollo Sostenible, que se celebrará el día 1 de octubre de 2018 en la sede de la CEOE.

Congreso internacional sobre responsabilidad social corporativa y anticorrupción: en las sesiones, los expertos intercambiarán opiniones sobre las principales tendencias y el futuro de la Responsabilidad Social Corporativa, se debatirá sobre el cumplimiento de los derechos humanos y se darán ejemplos y tendencias en la lucha anticorrupción y lavado de dinero. Todo el contenido de las sesiones ha sido desarrollado en colaboración con la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa y Anticorrupción de la ICC (Cámara Internacional de Comercio) y se celebrará el próximo 23 de Octubre de 2018.

II Congreso internacional sobre Derechos Humanos: organiza la Fundación Mainel los días 25 y 26 de octubre de 2018, año en el que se cumple el 70 aniversario de la Declaración Universal de Derechos Humanos. Los ODS son el resultado de la consulta y el consenso más importante entre los Estados miembro de las Naciones Unidas hasta la fecha, y constituye un ambicioso plan de acción para erradicar la pobreza en todas sus formas y dimensiones antes de 2030. Toda la Agenda 2030 se establece y se asienta sobre la base de los derechos humanos universales, por lo que, para el efectivo cumplimiento de la Agenda, todos los países deben aplicar e implementar los tratados y compromisos adquiridos sobre derechos humanos.

D. FOODSHARING

Es una iniciativa de compartir alimentos, creada en Berlín en el año 2012. Actualmente es un movimiento internacional con más de 200.000 usuarios registrados en Alemania, Austria, Suiza, Dinamarca, entre otros países europeos.

Se trata de organizaciones sin fines de lucro, en su mayoría ecologistas, que trabajan en conjunto para contrarrestar el eminente desperdicio de comida que se produce en restaurantes, negocios y supermercados europeos. Alimentos completamente aptos para el consumo, son desechados a la basura por sobrestock, por estar próximos a su fecha de caducidad, incluso aquellos que no son perecederos se descartan por tener sus etiquetas mal impresas o torcidas.

Entonces, para evitar estos grandes derroches, estas organizaciones se encargan de recolectar y organizar esta comida, la cual posteriormente regalan en diversos puntos de la ciudad. Vale aclarar que los miembros de esta comunidad trabajan de forma voluntaria y gratuita, en ocasiones solo se sugiere una colaboración para ayudarlos a cubrir sus gastos de transporte, ya que recordemos generalmente en un servicio costoso en los países europeos.

Este movimiento fue y es un llamado de atención para que toda la población, contribuya a reducir las grandes cantidades de alimento desperdiciado. Busca concientizar a productores y comerciantes quienes tiran frutas y verduras por no superar altísimos estándares estéticos que no tienen beneficio nutricional alguno. O a los consumidores, quienes en sus hogares tiran todas las sobras por no guardar o compran más de lo necesario por no planificar correctamente. Esta iniciativa se ha ido adaptando a la ropa, muebles, entre otros objetos a modo de seguir disminuyendo el consumo y el derroche en todo aspecto.

D. REPORTES EN AMÉRICA 2016

Una investigación de ComunicaRSE publicada en el año 2017 “Reportes en América 2016”, analiza el contenido de los informes de sustentabilidad de empresas latinoamericanas.

Se realizó un análisis cuantitativo a partir de diversas variables de interés. La muestra de reportes tomó como universo la base de datos del sitio web del Global Reporting Initiative (en adelante GRI). Los países analizados fueron Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela. A continuación se menciona los principales hallazgos de dicha investigación:

Se observa un gran atraso en materia de políticas y esfuerzos por defender los derechos en empresas del Cono Sur. Lo mismo sucede en materia de género y diversidad. Es muy bajo el porcentaje de organizaciones que cumple los estándares mínimos.

El dialogo social interno es mínimo. Los sindicatos tienen baja o nula participación a la hora de determinar las estrategias y los objetivos organizacionales.

En cuanto al medio ambiente, se observa que herramientas importantes, para el análisis de impactos, como la medición de la huella de carbono o hídrica no terminan de afianzarse. Es poco el avance en esta dimensión.

Pocas empresas poseen políticas que velen por conciliar los aspectos personales y laborales de una persona. La mayoría realiza acciones aisladas, que no cumplen totalmente el objetivo.

2) INICIATIVAS NACIONALES

Teniendo en cuenta un contexto más cercano, en Argentina la RSE continúa creciendo constantemente, aun así, sigue existiendo una cierta resistencia al término “social”, dando más relevancia a la sustentabilidad, entre otras situaciones que todavía dejan un largo camino para transitar.

Los esfuerzos relacionados están más enfocados en comunicar al público las acciones que se llevan a cabo, que en las acciones mismas. Dejando en evidencia un error muy común, la RSE no es una herramienta de marketing, si bien tácitamente se consiguen beneficios que generan respuesta favorables de los consumidores, esto debe tomarse como el resultado por hacer bien las cosas y no el motivo principal para hacerlas.

A. MAKING GLOBAL GOALS LOCAL BUSINESS

En abril del 2018 se llevó a cabo en la ciudad de Buenos Aires el evento Making Global Goals Local Business, organizado por la oficina del Pacto Global de las Naciones Unidas en conjunto con la Red Argentina del Pacto Global.

En dicho escenario se reunieron alrededor de 600 líderes locales y extranjeros de diversas áreas para destacar la importancia de las asociaciones y el accionar responsable de las empresas en apoyo de los Objetivos Globales.

En la nota oficial del evento, resaltan el mensaje de Amina J. Mohammed, Secretaria General Adjunta de las Naciones Unidas, quien indica que el sector privado es fundamental lograr los objetivos comunes y también contamos para que sintonicen sus modelos de negocios con la Agenda 2030 y así poder aumentar el impacto.

Además se presentó un plan digital de liderazgo empresarial para los ODS, promoviendo a las organizaciones a utilizar pensamiento crítico, soluciones integrales y originales, desarrollando cinco cualidades de liderazgo claves: intencional, ambicioso, coherente, colaborativo y responsable.

B. COMUNICARSE

ComunicaRSE nace en el año 2002 como primer medio de comunicación especializado en RSE y sustentabilidad en habla hispana. En la actualidad ya cuentan con más de 20 mil suscriptores en todo el mundo.

Su misión es ser el espacio de referencia periodística y de producción de contenidos con un abordaje integral de todas las dimensiones de responsabilidad social empresaria y sustentabilidad líder en el idioma español.

Entre sus productos encontramos su sitio web, www.comunicarseweb.com.ar, un centro de contenidos con información periodística, de divulgación y académica. Se ha convertido en referencia internacional en la materia.

Como un gran aporte a la sociedad las investigaciones ComunicaRSE forman parte crucial del material de estudio en Argentina y sirven de referencia tanto para el quehacer académico o como insumo imprescindible para mejorar la gestión de la RSE dentro de las organizaciones.

C. OFERTA EDUCATIVA

Debido a estrecha relación entre la oferta educativa actual y la futura oferta profesional, se debería realizar un análisis más profundo en las necesidades sociales y cómo se puede contribuir a las mismas desde cada área de estudio.

Especialmente en los estudios de grado y posgrado, donde las personas comienzan a formar su carrera profesional, resultaría de sumo beneficio para la sociedad generar bases sólidas de responsabilidad social y ética profesional.

a. Universidad Nacional de Cuyo - Facultad de Ciencias Económicas

Nuestra casa de estudios ofrece entre sus posgrados la Maestría en Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible desde el año 2017. De todos modos los estímulos generados durante las carreras de grado siguen siendo escasos y pocos estudiantes finalizan sus estudios con la idea de retribuir a la sociedad por la educación pública, gratuita y de excelentísimo nivel, que brinda la Universidad Nacional de Cuyo.

b. Universidad de Buenos Aires

La UBA ofrece una carrera de especialización en administración de organizaciones sociales, con el objeto formar profesionales con gran capacidad para desarrollarse en este ámbito, promoviendo a su vez los emprendimientos sociales.

c. Universidad Argentina de la Empresa

Fundación UADE ofrece un Curso de Posgrado en Gestión Estratégica para el Desarrollo Sustentable, para capacitar a los profesionales en los nuevos desafíos que propone el desarrollo económico, ambiental y social.

d. Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Buenos Aires

Esta universidad dicta un Diplomado a distancia de Desarrollo Sostenible. Buscando generar las competencias necesarias para llevar la teoría a la realidad.

Tiene la particularidad de no tener requisitos de estudio previo, está dirigido a todas las personas sin restricciones.

CAPITULO III

CASOS DE ESTUDIO

Con el fin de alcanzar los objetivos de este trabajo de investigación, se diseñó un estudio de casos de modo tal que fuera posible reunir información útil relacionada con la implementación de Responsabilidad social empresarial. Para ello se seleccionaron algunas empresas y se relevó información disponible a través de sus sitios web, libros, artículos, entrevistas, etc.

El objetivo de la investigación es descubrir características y particularidades de trabajo responsable en cada una de las empresas. Además, identificar las diferentes dimensiones de la RSE y cómo han sido desarrolladas por cada una de las organizaciones. A modo de poder lograr un análisis crítico y revelador de los aspectos más centrales y aquellos más descuidados en cada caso.

Los casos seleccionados son los siguientes: *Banco Galicia y de Buenos Aires* (en adelante Banco Galicia), *Danone* y *TOMS*. La selección de los mismos obedece a que son organizaciones de gran tamaño, de diversos rubros (*Banco Galicia* se dedica a la actividad financiera, *Danone* a la industria alimentaria y *TOMS* a la industria del calzado principalmente) y que se introducen a la RSE de distintas formas, procurando entonces comparar como trabajan y desarrollan la responsabilidad social.

La información se presenta respetando una estructura similar para las tres organizaciones: inicialmente una breve presentación y descripción de la empresa, continuando con un resumen de su historia y finalmente el detalle de cada dimensión de RSE.

1) DANONE

Danone, es una empresa multinacional que se dedica a la industria alimentaria. A través de sus cuatro líneas de negocio *Productos Lácteos*, *Aguas y Bebidas*, *Nutrición Temprana* y *Nutrición Médica*, procurar ayudar a las personas brindando alimentos saludables y fomentando dietas equilibradas y nutritivas para cada etapa de la vida. (Danone, 2019)

Su misión es brindar salud a través del alimento a la mayor cantidad de personas posibles. Procuran hacerlo con negocios responsables de triple impacto, que mejoren la calidad de vida y cuiden el planeta.

Danone manifiesta su ambición por obtener su certificación como *Corporación B*, globalmente. Hasta el momento trece filiales ya han logrado esta meta y continúan su trabajo para conseguir más. (2019)

Desde el año 2017, el sector de fabricación de *Aguas Danone Argentina* obtuvo la certificación *B Corp.* (Certified B Corporation, 2019)

A. HISTORIA

La empresa es fundada en 1919, en Barcelona por Isaac Carasso, quien buscaba promover el yogurt como solución a infecciones intestinales que muchos niños españoles sufrían en la época. Desde sus inicios, Danone procura mejorar la salud con los alimentos.

En la década de los 70 y ya con la idea de proyectarse mundialmente, se fusiona con *BSN*, una empresa fabricante de botellas y tarros de gran importancia en el mercado europeo. Desde ese momento comienza un proceso de expansión en Europa y luego hacia otros continentes.

Llegando a nuestro país en 1996, cuando genera una alianza con *La Serenísima*. Posteriormente adquiere *Villa del Sur* y *Villavicencio* y más tarde, al aliarse con *Laboratorios Bagó*, suma la división de nutrición al grupo. Así es, como en el año 2008 Danone pasa a contar con sus cuatro líneas de negocios actuales. (Danone, 2019)

B. DIMENSIONES DE RSE

Para toda organización que pretenda llevar una gestión responsable y sustentable resulta de gran importancia evaluar y tomar conciencia de las distintas facetas de la RSE, a modo de detectar fortalezas, debilidades y posibles puntos de mejora a partir de los cuales se pueda trabajar y seguir construyendo en el camino de la mejora continua.

g) Valores y Transparencia

Poseen códigos de conducta e integridad donde detallan que comportamientos esperan de todos los integrantes de la organización, incluso sobre temas como soborno, presentes, patrocinios, fraude, entre otros temas que pueden generar problemas relacionados con la ética.

Los mismos son publicados y puestos a disposición del público en su página web al igual que un gran número de reportes, políticas y compromisos que asumen de índole nutricional ambiental,

social y financiera. Incluso informan sobre las acciones de la empresa y su evolución en el tiempo. (Danone, 2019)

Entre sus valores como organización resaltan el respeto y la tolerancia hacia las otras personas, apertura, humanismo, sinceridad, cercanía, para generar relaciones auténticas y empáticas, la pasión y el entusiasmo por lo que hacen. (Danone, 2019)

h) Público Interno

Siendo la personal el activo más importante para Danone, se esfuerzan por mejorar constantemente sus condiciones de trabajo, desde su ambiente laboral, los convenios y dialogo constante con sindicatos, cuidar la salud y la seguridad, capacitar sobre igualdad de género, promover la diversidad y generar marcas con propósitos, que enorgullezcan al personal por ser parte. (2019)

La empresa reafirma sus valores de apertura y humanismo, promoviendo la diversidad y oportunidades para todas las personas. Consideran cada persona como un talento único, una fuente de innovación y flexibilidad para sus equipos. Propone espacios para cada etapa de la carrera profesional, desde pasantías para quienes estén pasando por sus primeras experiencias laborales, posiciones junior en varios departamentos para desarrollar talentos y capacidades, hasta posiciones para profesionales quienes ya puedan liderar campañas importantes.

Danone considera que el desarrollo tanto profesional como personal de sus empleados es la clave del crecimiento. Poseen planes de formación sobre liderazgo, la toma de decisiones, visión estratégica, entre otros puntos que consideran vitales para favorecer el crecimiento de sus internos, acompañando estos procesos con entrenamientos y coaching. (2019)

i) Medio Ambiente

Al ser Danone una empresa alimentaria, depende directamente de la agricultura y la naturaleza. Por lo tanto el cambio climático es una preocupación central para la empresa, que mide su huella de carbono, es decir la cantidad de gases de efecto invernadero que han emitido en forma directa o indirecta a lo largo de toda la cadena de suministro y realizan constantes esfuerzos por reducirla y se han propuesto de reducción de 50% de la intensidad de emisión para el año 2030, para llegar al 2050 siendo neutrales en términos netos.

En el camino hacia la neutralidad, trabajan para compensar sus emisiones, a través de prácticas agrícolas regenerativas, que secuestran carbono del suelo, también han generado alianzas e invertido en proyectos para secuestrar carbono de los bosques y restaurar ecosistemas en

Sundarbans, extensión de manglares que se encuentra en Bangladés y parte de India, mejorando a su vez la vida de muchas comunidades cercanas. En cada país, la empresa se involucra en proyectos locales para restaurar y proteger los ecosistemas. (Danone, 2019)

Debido a que consideran el agua como un recurso muy valioso y escaso, proteger la calidad del agua, sus fuentes y respetar el ciclo natural, es parte de los compromisos de la empresa y su responsabilidad social. Trabajan para que las aguas residuales sean devueltas al ecosistema limpias.

En cuanto a sus empaques, se han propuesto generar una economía circular, produciendo a partir de materiales sustentables y que puedan ser reciclados. Generan conciencia en los consumidores, quienes son el primer contacto de los productos y quienes desechan el envase, para que aporten a las campañas de reciclaje. A su vez trabajan en métodos de recolección que evite la llegada de los plásticos a los basurales. (Danone, 2019)

j) Proveedores

La empresa lanzó el programa *Respeto*, el cual establece procedimientos para asegurar que sus proveedores mantengan y respeten principios éticos, sociales y medioambientales, que resultan fundamentales para Danone. Extendiendo de esta forma la responsabilidad social por toda la cadena de suministro. Cuentan además, con otro programa llamado *Farms* especialmente para los productores de leche. En el caso de detectar algún proveedor que no cumple con los estándares solicitados, se realizaran auditorías y generaran planes de acción en conjunto para alinearlos a los ideales de sustentabilidad y contribuir a la mejora continua. (Danone, 2019)

k) Consumidores

Para Danone el brindar salud, no alcanza sólo con ofrecer productos sanos y promover hábitos saludables. Su misión también abarca lograr una gestión responsable, que se proyecte en vidas más sanas para sus consumidores y genere relaciones de confianza con ellos.

La capacidad para lograr su misión, se basa en mantener estos lazos de confianza con sus clientes, por lo tanto aseguran ser responsables a la hora de comunicarse. Especialmente con los productos dirigidos a niños, por lo tanto se han comprometido en cumplir lo que indica el *Código de la Cámara de Comercio Internacional* respecto al marketing responsable de alimentos y bebidas, para brindar mensajes que deriven en hábitos saludables.

Continuando el mismo lineamiento, la empresa promulga las recomendaciones de la *Organización Mundial de la Salud* en materia de amamantamiento, brindando información pertinente para una alimentación adecuada en los primeros años de vida. También detalla la

información nutricional de todos sus productos y sus usos adecuados, para educar y promover el consumo y la alimentación consiente. (Danone, 2019)

l) Comunidad

Danone facilita el progreso de las comunidades, promoviendo la inclusión de más personas a la vida económica y el mercado laboral. A través de capacitaciones y asegurando condiciones de trabajo dignas, contribuye con el empoderamiento de agricultores, distribuidores y recolectores de diversas partes del mundo. (2019)

Con el objetivo de disminuir la desnutrición infantil y asegurar agua potable a las comunidades vulnerables, en el año 2006 Danone generó una alianza con Muhammad Yunus, fundador del banco *Grameen*, condecorado con el *Premio Nobel de la Paz*. De esta unión surge la empresa social *Grameen Danone Foods*.

Con esta iniciativa y a través del *Fondo Danone.Communities* apoyan a emprendedores sociales, con financiamiento, formación y experiencias. Para generan proyectos que hagan a las comunidades más autosuficientes. (Danone Communities, 2019)

m) Gobierno y Sociedad

La empresa reafirma su compromiso con mejorar la salud de las personas y en seguir trabajando para generar hábitos más saludables en la sociedad. Consciente de que se requiere ayuda de sus internos, proveedores, distribuidores, el personal de salud y los gobiernos locales. Y de este modo seguir trabajando en beneficio de la sociedad. (Danone, 2019)

2) BANCO GALICIA

Es un banco privado de capitales nacionales, con gran importancia en el sistema financiero de Argentina, presta sus servicios en diversos puntos a lo largo de todo el país.

La empresa está comprometida con gestionar de forma sustentable, esto se basa en su creencia de que el desarrollo económico estable sólo puede lograrse siendo respetuosos con el medio ambiente y la sociedad. Por ende proponen generar negocios que sean responsables con su entorno, con acciones concretas que aporten a los distintos grupos de interés involucrados.

Su misión es brindar una experiencia diferente a sus clientes, a través del análisis de sus necesidades financieras y un equipo de trabajo entusiasmado y cercano. (Banco Galicia y de Buenos Aires, 2019)

A. HISTORIA

Fue fundado en 1905 como *Banco de Galicia y de Buenos Aires*, pero es mayormente conocido como *Banco Galicia*. Su actual presidente es Sergio Grinenco y el total de las acciones pertenece al *Grupo Financiero Galicia S.A.*

Como todo banco universal ofrece una gran cantidad de servicios financieros a través de diversos canales de distribución, ya sea para individuos o empresas, siempre con el propósito de generar impacto positivo en su entorno.

Sus valores siempre han forjado su accionar y crecimiento. *Entusiasmo*, para trabajar con pasión y motivación; *Innovación*, al generar ideas y soluciones; *Cercanía*, trabajar con empatía hacia las demás personas; *Compromiso*, con los propios objetivos y los colectivos.

B. DIMENSIONES DE RSE

Tanto el banco como el grupo financiero hacen un gran trabajo relevando información para generar herramientas de análisis y mejora continua. A continuación se realiza un detalle de cómo ha desarrollado la organización cada una de las dimensiones de RSE.

a) Valores y Transparencia

La organización posee un *Código de Ética* al cual deben adherir y respetar todos sus integrantes y colaboradores, allí detallan cuales son las expectativas de comportamiento y las políticas de la empresa.

Desde el año 2005 Banco Galicia se comprometió de realizar informes de su desempeño económico, social y ambiental, tomando la transparencia como un eje en su gestión. Por lo tanto realizan anualmente el *Informe de Sustentabilidad de Banco Galicia* siguiendo los estándares y directrices de la *Iniciativa de Reporte Global (GRI)*, la norma *ISO 26000*, los 10 principios del *Pacto Global de Naciones Unidas*, entre otros. Además su accionar está alineado con el cumplimiento de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* de la ONU. El mismo se encuentra a disposición del público general en su página web, al igual que el código de conducta.

b) Público Interno

Para la empresa es de vital importancia que sus empleados se encuentren motivados y entusiasmados por su trabajo, por lo tanto se realizan constantemente capacitaciones y plantean objetivos desafiantes, promoviendo el crecimiento interno y el deseo de superación.

Con el objetivo de promover la inclusión y la igualdad, lanzaron un programa de integración y formación laboral de personas con discapacidad. Trabajan en conjunto con otras organizaciones

especializadas para acompañar el desarrollo de habilidades y competencias, que faciliten su inserción laboral.

Además tienen diversas prácticas o pasantías para jóvenes universitarios que estudien carreras afines y quieran obtener una experiencia laboral por algunos meses.

c) Medio Ambiente

Banco Galicia posee un *Sistema de Gestión Ambiental* certificado por la norma *ISO 14001*, el cual le brinda un marco para gestionar y mejorar de forma continua y sistemática su impacto ambiental. Está formado por cuatro programas centrales que incluyen concientización ambiental para todos sus grupos de interés, optimización de recursos y gestión de residuos, uso racional de agua, energía y gas, además del riesgo ambiental indirecto, asociado a sus operaciones crediticias.

Han generado y puesto a disposición un formulario digital, para que cada usuario pueda calcular y conocer en forma aproximada su impacto ambiental en su accionar cotidiano, brindando además consejos útiles para reducirlo. (Banco Galicia y de Buenos Aires, 2019)

d) Proveedores

Procurando generar relaciones de confianza y productividad a lo largo de toda su cadena de suministro, cuentan con un *Código de Conducta para Proveedores*, que contiene los valores y políticas para trabajar en sintonía.

Alientan a los negocios responsables socialmente, publicando un listado de proveedores sustentables, con el objeto de promover y multiplicar el comercio justo, con conciencia social y ambiental. Además de procurar hacer compras responsables, con proveedores que sean afines a estos valores.

A través del programa *Valor*, realizado por la AMIA y patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo, la empresa brinda capacitación y consultoría a sus proveedores para que puedan realizar programas de mejora relacionados a la sustentabilidad y la responsabilidad social.

e) Consumidores

Debido a que consideran la relación con sus clientes como uno de sus activos más importantes, brindan especial cuidado a detectar y atender las necesidades de los mismos. Banco Galicia se propone brindar experiencias diferenciadoras a sus clientes.

A través de su alianza con la Red Argentina de Instituciones de Microcréditos, ayudan a personas de bajos recursos a conseguir créditos para capital de trabajo. Además acompañan el desarrollo mediante capacitaciones a los microemprendedores.

La empresa estima que el sector financiero cumple un rol fundamental en el desarrollo de la sociedad y tiene en cuenta la importancia que las empresas privadas desarrollen un rol público. Por lo tanto lanzaron la línea de *Mezzofinanzas* que tiene como objetivo brindar créditos para proyectos que busquen solucionar problemáticas sociales o ambientales.

f) Comunidad

“Entendemos a la inversión social como el uso responsable, proactivo y estratégico de los recursos privados, cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo.” (Banco Galicia, 2019)

La empresa ayuda a través de financiamiento al Programa Interactivo de Ayuda por Regiones (PRIAR), un voluntariado de empleados del banco, que formaron la asociación civil *Ayudando a Ayudar*. Quienes trabajan sinérgicamente con otras organizaciones con el propósito de mejorar la infraestructura, el equipamiento o capacitar a diversas instituciones de bien público.

Trabajando en conjunto con *Revista Chacras* otorgan el premio a la *Gestión Solidaria del Campo* con el objetivo de visibilizar y difundir proyectos solidarios e innovadores en zonas rurales, provocando un mayor alcance y promover su impacto positivo en la comunidad.

En conmemoración a nuestra historia y brindando gran importancia a la cultura, desde el banco generan acciones para restaurar y conservar monumentos, catedrales, museos, esculturas, bibliotecas entre otras que forman parte del patrimonio histórico de nuestro país.

g) Gobierno y Sociedad

Su estrategia de intervención social se basa en tres bloques de trabajo principales. *Educación, Promoción Laboral y Salud*.

Haciendo hincapié en la educación superior, aportan fondo para becas universitarias para jóvenes de bajos recursos económicos que estén comprometidos y deseosos con sus estudios. Su ayuda no solo incluye el aporte económico, también brindan tutorías para apoyar a sus becados a transitar su carrera y les facilitan la posibilidad de realizar prácticas profesionales en sus últimos años.

Como entidad financiera asumen la importancia y el compromiso de brindar herramientas y educación financiera a los jóvenes, por lo tanto brindan cursos en escuelas públicas y privadas de todo el país.

Trabajando en forma articulada con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y otras organizaciones llevan a cabo un programa de promoción laboral, donde capacitan y brindan experiencias de prácticas laborales a jóvenes para ayudarlos a insertarse en el mercado laboral.

En conjunto con la Cooperadora de la Nutrición Infantil (CONIN) se lleva a cabo el Programa de *Prevención de la Desnutrición Infantil* en todo el país, a través del cual se brindan capacitaciones a docentes, personal de salud y referentes de las comunidades para que funcionen como potenciadores y divulguen la información, para generar conciencia y se estimular buenos hábitos alimenticios.

A su vez se realizan campañas de mejoras a la infraestructura, equipamiento y suministros para hospitales y centros de salud. Generando mejores condiciones para la labor del personal y aumentando la calidad de atención a los pacientes. (Banco Galicia y de Buenos Aires, 2019)

3) TOMS

Es una organización estadounidense con fines de lucro fundada en el año 2006 por Blake Mycoskie que se dedica a la fabricación de zapatos. La misma, regala un par de zapatos nuevos a un niño necesitado por cada par que vende. *One for One*, un modelo que se expandió con el correr de los años, actualmente con la compra de sus diversos productos también ayudan a brindar tratamientos para la vista, mejorar el acceso al agua potable, facilitar nacimientos seguros y prevenir el *bullying*.

Su misión es ayudar a mejorar las vidas de las personas a través de su negocio, un concepto intrínseco a cada acción que hacen. Crean en asociaciones con otras organizaciones que compartan estos valores y en realizar negocios éticamente. (TOMS, 2019)

Es importante aclarar cuentan con la certificación de *Empresa B*, lo cual significa que tienen un compromiso de mejora continua para generar impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, incluyendo intereses no financieros, operando con ética y transparencia. (Sistema B, 2019)

A. HISTORIA

En su libro *Un día sin Zapatos*, Mycoskie (2013) cuenta la historia de cómo a sus 29 años de edad logra crear TOMS Shoes.

En un viaje por Argentina en el año 2006, Blake se concientizó de la cantidad de niños que no tenían calzado y cómo esta falta básica los exponían diariamente a un gran número de enfermedades. Atestiguar este problema fue un disparador para idear una organización con fines de lucro que asegurara un aprovisionamiento constante de calzado a quienes más lo necesitan. Así surge inicialmente, *Tomorrow's shoes*, que luego se transforma en *TOMS*.

Iniciando con una reversión de la tradicional alpargata Argentina, hasta la actualidad donde ya cuentan con un completo catálogo de diversos tipos de calzados, ropa y accesorios, lentes y hasta café. La empresa ha entregado más de 60 millones de pares de zapatos en más de 70 países.

B. DIMENSIONES DE RSE

Desde sus inicios, la empresa se propuso mejorar la vida de las personas. Al traducir ese objetivo en acciones concretas, se pueden observar las distintas facetas de la RSE y analizar entonces las principales ventajas y desventajas que se deben trabajar para seguir mejorando constantemente.

a) Valores y Transparencia

La empresa tiene un guía o código de conducta que cada empleado recibe y acepta al ser contratado, allí se detalla las normas y leyes internas, promoviendo un entorno laboral amable, respetuoso, seguro y sin discriminación.

La organización es sumamente abierta al público, en su página web se encuentran disponibles su código de conducta para empleados y el código de proveedores, informes de donaciones y más. (TOMS, 2019)

b) Público Interno

Se encuentran alineados con los esfuerzos globales por erradicar todo tipo de trabajo forzoso y en condiciones indignas, toman muy en serio los derechos de sus empleados y realizan auditorías internas para detectar cualquier problema de salud, seguridad, mano de obra o discriminación de cualquier tipo.

Cuentan con líneas confidenciales, para que sus empleados o interesados externos puedan realizar consultas, resolver inquietudes sobre temas de ética y derechos humanos, o también realizar reclamos.

Blake M. no es gran partidario de los títulos formales para los empleados ni en las jerarquías, desde los inicios de la organización todos los puestos tienen un título fuera de lo convencional y que incluye la palabra “zapato”, por lo tanto hasta los empleados más nuevos y menos experimentados pueden contar con un títulos que los hacen sentir con más presencia e importancia. En su libro resalta la importancia de confiar en los empleados, de hacerlos parte y trabajar realmente en conjunto para conseguir el éxito (Mycoskie, 2013).

c) Medio Ambiente

TOMS procura generar negocios sustentables de triple impacto, producir con materiales reciclables y ser respetuosos con el medio ambiente, lo mismo exigen de sus proveedores a lo largo de toda la cadena de suministro.

d) Proveedores

Para ser proveedor de la empresa además de cumplir con las normativas y leyes vigentes, deben aceptar y regirse por términos del código de proveedores de TOMS, el cuál detalla las expectativas y valores que la empresa espera de ellos.

Constantemente se realizan auditorias y controles. La empresa contribuye seriamente con los objetivos globales de erradicar el trabajo infantil, forzoso, injusto o en condiciones indignas. (2019)

e) Consumidores

TOMS considera que no vende sólo zapatos, con ellos también va una historia, una causa, por lo tanto ven a sus clientes como sus futuros promulgadores y así los tratan. Los escuchan, los hacen ser parte, comparten sus historias con impacto social, promoviendo la idea de mejorar vidas. (2019)

f) Comunidad

Para completar las donaciones del movimiento *One for One*, la empresa busca asociarse con organizaciones sociales. Estas conexiones que forman son fundamentales para el éxito de su causa, por lo tanto analizan muy bien las cualidades que buscan de sus futuros socios.

Procuran trabajar en alguna problemática, ayudando a la comunidad a ser autosuficiente en el futuro. Se buscan organizaciones con personal local, que promuevan el desarrollo de la región y que sean neutrales a las afiliaciones políticas o religiosas. (TOMS, 2019)

g) Gobierno y Sociedad

Al lanzamiento de cada nuevo producto para incorporar al modelo uno por uno le precede una necesidad que ha sido detectada en la sociedad.

Inicialmente fueron los zapatos, en la actualidad por cada compra de lentes de sol, una persona recibe los anteojos, tratamiento o cirugía necesaria para mejorar su vista. Por cada bolsa de café, la empresa le proporciona a una persona necesitada el agua segura que necesita para una semana. Por cada bolso de tela se asiste un nacimiento seguro, en condiciones higiénicas y con asistentes capacitados. Por la compra de las mochilas se ayuda a capacitar profesores, personal no docente y comunidad educativa para que puedan evitar y saber cómo responder en los casos de acoso escolar. (TOMS, 2019)

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo de investigación, se ha puesto bajo análisis a la *Responsabilidad Social Empresaria*. Entendida como el compromiso que asume una organización de generar valor para sus grupos de interés en forma ética, salvaguardando la sustentabilidad.

Actualmente, se observa cómo se propaga y comienza afianzarse este modelo de gestión en forma global.

En Latinoamérica el proceso se da de manera más lenta debido a los obstáculos culturales con los que se encuentran la mayoría de los países del Cono Sur. En un contexto donde lo principal es el bienestar y la prevalencia de los intereses personales, sin tener en cuenta el bien común, los principios éticos son vulnerados, descuidando completamente la moral y volviendo la corrupción algo cotidiano. Probablemente la cultura sea uno de los aspectos más hostiles y contraproducentes que la responsabilidad social tiene para instaurarse por completo en América del Sur. Sin lugar a dudas, un punto de mejora para trabajar en conjunto por el beneficio de toda la sociedad.

Al evaluar las dimensiones de la RSE se tomó como base las propuestas por el Instituto Ethos: Valores y Transparencia, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores, Comunidad y Gobierno y Sociedad. Definidas las mismas, se seleccionaron tres organizaciones (Banco Galicia, Danone y TOMS) para estudiar cómo han desarrollado su trabajo en materia de Responsabilidad Social Empresaria.

Se pudo observar que todas las empresas analizadas han generado una fuerte cultura organizacional. Los empleados son considerados un activo vital para las tres organizaciones, quienes se ocupan de su bienestar y progreso. A la vez, ponen a disposición del público mucha información interna, como los códigos de ética y proveedores. En los casos de Banco Galicia y Danone también sus reportes de sustentabilidad y resultados financieros. Lo cual denota una gestión transparente, beneficiosa para los consumidores y de gran importancia para los accionistas actuales y potenciales.

En cuanto a la contribución con las necesidades sociales, resalta *TOMS*. Que surge desde el deseo de ayudar a las personas en forma constante y se mantiene fiel a este objetivo, detectando y

resolviendo necesidades en cada nueva acción de la empresa. En el caso de *Danone* cuya misión es brindar salud a través del alimento, pueden observarse ciertas desviaciones, ya que actualmente ofrecen productos que no contribuyen a esta misión como es el ejemplo de las aguas saborizadas. En *Banco Galicia* se debe contemplar que su contribución a la sociedad no está directamente vinculada a su actividad económica, por lo que no es un tema principal en la agenda de la organización. Aun así, se puede ver el compromiso y trabajo realizado para promover el desarrollo de las comunidades y su autosuficiencia futura, en los tres casos.

Las tres empresas demuestran gran interés por sus clientes, para responder a sus necesidades y otorgar productos de calidad.

En materia ambiental todas las organizaciones se encuentran en sintonía con la sustentabilidad. *Danone*, quien por su actividad produce grandes cantidades de envases, se esfuerza por reducir su huella día a día y genera planes de acción para lograr neutralizar su emisión de gases en el futuro.

El código de proveedores ayuda a construir relaciones de confianza y a largo plazo. En todos los casos se utiliza la misma herramienta y se considera a los proveedores como socios.

En cuanto a su relación con el gobierno, ninguna de las organizaciones demuestra estar realizando proyectos en conjunto. Contribuyen en políticas u objetivos públicos pero en forma independiente. Tampoco se han detectado esfuerzos por promover la educación cívica. El motivo de los bajos niveles de articulación con el gobierno, excede el alcance de este trabajo pero podría resultar un punto análisis interesante para futuras investigaciones.

Si tomamos conciencia del escenario global actual, las crisis sociales, el consumo desenfrenado, los graves problemas ambientales -por mencionar sólo algunos de los conflictos que comprometen la sustentabilidad del planeta- nos veremos frente una situación que requiere acción inmediata. Lo expuesto en este trabajo, deja en claro que gestionar a través de la *Responsabilidad Social Empresaria* influye en forma positiva a los distintos grupos de interés de una organización y resulta un camino necesario para contrarrestar la problemática actual.

Como sociedad necesitamos comprometernos y trabajar en conjunto desde cada área, generando hábitos responsables y promoviendo la toma de conciencia. Será la única forma de no arriesgar la calidad de vida de las futuras generaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1) REFERENCIAS

Amnistía Internacional. Nosotros. Recuperado de <https://amnistia.org.ar/> [Junio 2018]

Asociación Española de Profesionales de Responsabilidad Social. Presentación. Recuperado de <http://www.dirse.es> [Octubre 2018]

Banco Galicia y de Buenos Aires. *Conservación y Restauración del Patrimonio Histórico*. Recuperado de <http://www.galiciasustentable.com/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/Comunidad/ConservacionyrestauraciondelPatrimonioHistorico> [Abril 2019]

Banco Galicia y de Buenos Aires. *Educación*. Recuperado de <http://www.galiciasustentable.com/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/Comunidad/Educacion> [Abril 2019]

Banco Galicia y de Buenos Aires. *Información Corporativa*. Recuperado de <https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Institucional/InformacionCorporativa> [Abril 2019]

Banco Galicia y de Buenos Aires. *Informes de Sustentabilidad*. Recuperado de <http://www.galiciasustentable.com/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/nuestrosgestionsustentable/InformedeSustentabilidad/> [Abril 2019]

Banco Galicia y de Buenos Aires. *Nuestra Estrategia de Inversión Social*. Recuperado de <https://www.bancogalicia.com/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/Comunidad/NuestraestrategiadeInversionSocial> [Abril 2019]

Banco Galicia y de Buenos Aires. *Nuestra Gestión Sustentable*. Recuperado de <http://www.galiciasustentable.com/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/nuestrocompromiso/> [Abril 2019]

Banco Galicia y de Buenos Aires. *Premio a la Gestión Solidaria del Campo*. Recuperado de <http://www.galiciasustentable.com/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/Comunidad/PremioalaGestionSolidariadelCampo> [Abril 2019]

Banco Galicia y de Buenos Aires. *Reducí tu Huella*. Recuperado de <http://medituhuella.com/> [Abril 2019]

Banco Galicia y de Buenos Aires. *Salud*. Recuperado de <http://www.galiciasustentable.com/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/Comunidad/Salud> [Abril 2019]

Banco Galicia y de Buenos Aires. *Visión, Misión y Valores*. Recuperado de <http://www.galiciasustentable.com/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/nuestrocompromiso/Vision-Mision-Valores/> [Abril 2019]

Certified B Corporation. *Informe de impacto B*. Recuperado de <https://bcorporation.net/directory/aguas-danone-argentina> [Mayo 2019]

Danone Communities. *Inclusive Business Solutions*. Recuperado de <http://www.danonecommunities.com/index.php/inclusive-business-solutions/> [Mayo 2019]

Danone. *Agua*. Recuperado de <http://corporate.danone.com.ar/ar/descubri/sustentabilidad/un-mundo-mejor/agua/> [Mayo 2019]

Danone. *Comunidades Danone*. Recuperado de <http://corporate.danone.com.ar/ar/descubri/sustentabilidad/enfoque-empresarial-unico/comunidades-danone/#.XNSW4hRKjIU> [Mayo 2019]

Danone. *Danone Goals by 2030*. Recuperado de <https://www.danone.com/about-danone/sustainable-value-creation/our-company-goals.html> [Mayo 2019]

Danone. *Desarrollo del Liderazgo*. Recuperado de <http://corporate.danone.com.ar/ar/conectate/candidatos/la-vida-en-danone/desarrollo-del-liderazgo/#.XNIjVxRKjIU> [Mayo 2019]

Danone. *Empaque*. Recuperado de <http://corporate.danone.com.ar/ar/descubri/sustentabilidad/un-mundo-mejor/empaque/> [Mayo 2019]

Danone. *Growing Together With Communities*. Recuperado de <https://www.danone.com/impact/people-communities/100-000-strong-united.html> [Mayo 2019]

Danone. *Investor Relations*. Recuperado de <https://www.danone.com/investor-relations.html> [Mayo 2019]

Danone. *Mejor Para Nuestra Gente*. Recuperado de <http://corporate.danone.com.ar/ar/descubri/sustentabilidad/mejores-vidas/mejor-para-nuestra-gente/> [Mayo 2019]

Danone. *Nuestra Cultura y Estilo de Liderazgo*. Recuperado de <http://corporate.danone.com.ar/ar/conectate/candidatos/la-vida-en-danone/nuestra-cultura-y-estilo-de-liderazgo/> [Mayo 2019]

Danone. *Nuestro Legado*. Recuperado de <http://corporate.danone.com.ar/ar/descubri/mision-en-accion/nuestro-legado/> [Mayo 2019]

Danone. *Pasantes, Jóvenes Talentos, Profesionales*. Recuperado de <http://corporate.danone.com.ar/ar/conectate/candidatos/pasantes-jovenes-talentos-profesionales/> [Mayo 2019]

Danone. *Prácticas Empresariales Responsables*. Recuperado de <http://corporate.danone.com.ar/ar/descubri/sustentabilidad/mejor-salud/practicas-empresariales-responsables/> [Mayo 2019]

Danone. *Regulaciones, Reglas De Procedimiento De La Junta Directiva Y Políticas De Conducta Comercial*. Recuperado de <https://www.danone.com/investor-relations/governance/by-laws-rules-of-procedure.html> [Mayo 2019]

Danone. *Towards Carbon Neutrality*. Recuperado de <https://www.danone.com/impact/planet/towards-carbon-neutrality.html> [Mayo 2019]

Danone. *Una Empresa Única*. Recuperado de <http://corporate.danone.com.ar/ar/descubri/mision-en-accion/una-empresa-unica/> [Mayo 2019]

Facultad de Ciencias Económicas. Maestría en Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible. Recuperado de <http://fce.uncuyo.edu.ar> [Noviembre 2018]

Flynn, Sharon. (2003). Un Resumen de Responsabilidad Social Empresarial: Definiciones, Actores Claves y Fundamentos para su Gestión. Recuperado de <http://www.valos.org.ar/documentos.php>

Foodsharing. Recuperado de <https://foodsharing.de/#wilkommen> [Octubre 2018]

Freeman, R. Edward. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press.

Fundación Universidad Argentina De la Empresa. Curso de Posgrado en Gestión Estratégica para el Desarrollo Sustentable. Recuperado de <https://www.uade.edu.ar/capacitacion-ejecutiva/areas/resp/curso-de-posgrado-en-gestion-estrategica-para-el-desarrollo-sustentable> [Diciembre 2018]

Greenpeace. Sobre Nosotros. Recuperado de <http://www.greenpeace.org> [Junio 2018]

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. (2018). Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria. Recuperado de <http://www.iarse.org/publicaciones>.

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. <http://www.iarse.org/> [Mayo 2018]

Instituto Ethos (2011). Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial. San Paulo, Brasil. Recuperado de <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/Indicadores-Ethos-Vers%C3%A3o-espanhol.pdf>

Instituto Ethos. Responsabilidad Social Empresaria. Recuperado de <http://www3.ethos.org.br> [Abril 2018]

Kliksbeg, Bernardo. (2013). Ética para empresarios. Buenos Aires. Ediciones, ética y economía, Distal.

Langlois Alejandro, Leidi Pablo, Sanchez Amén Paulina, Arana Sema María Julia, Salvador Desiré. (2017). Reportes en América 2016. De ComunicaRSE. Recuperado de <https://www.comunicarseweb.com.ar> [Octubre 2018]

Ley Régimen Laboral, Congreso de la Nación Argentina, Argentina. (2004). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25877-93595/texto>

Ley Responsabilidad Social Empresaria, Poder Legislativo de la Provincia de Mendoza, Argentina (2013). Recuperado de <https://www.legislaturamendoza.gov.ar/busqueda/textoley.php?sancion=08488>

Ley Sistema de protección integral de los discapacitados, Poder Ejecutivo de la Nación Argentina, Argentina. (1981). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-22431-20620/actualizacion>

Ministerio para la Transición Ecológica. Economía Circular. Recuperado de <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/> [Agosto 2018]

Mycoskie, B. (2013). Un día sin zapatos. (Natalia Daldi, trad.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Hojas del Sur. (Obra original publicada en 2011).

Naciones Unidas en la Argentina. <http://www.onu.org.ar/> [Junio 2018]

Organización de las Naciones Unidas. Pacto Global. Nuestra misión. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org> [Agosto 2018]

Organización internacional de normalización. (2010) Guía sobre Responsabilidad Social – ISO 26.000. Suiza. 14 pág.

Organización Internacional de Normalización. Norma ISO 26000. Recuperado de <https://www.iso.org/> [Abril 2018]

Real Academia Española. (2001). Ética. En Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=H3y8ljj|H3yay0R>

Real Academia Española. (2001). Responsabilidad. En Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=WCqQQIf>

Real Academia Española. (2001). Social. En Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=YBny63i>

Robbins, Stephen P. y Coulter Mary. (2014). Administración. Naucalpan de Juárez. 12ª Edición.

Sistema B. *Qué es una Empresa B*. Recuperado de <https://sistemab.org/como-me-sumo/> [Marzo 2019]

TOMS. *Improving Lives*. Recuperado de <https://www.toms.com/improving-lives> [Abril 2019]

TOMS. *Supply Chain Transparency*. Recuperado de <https://www.toms.com/supply-chain-transparency> [Abril 2019]

TOMS. *Thoughtful Partners*. Recuperado de <https://www.toms.com/thoughtful-partners> [Abril 2019]

Universidad de Buenos Aires. Carrera de Especialización en Administración de Organizaciones Sociales. Recuperado de <http://www.uba.ar/posgrados/archivos/CE-ADM-ORG-SOCIALES.pdf> [Diciembre 2018]

Valos. Responsabilidad social Empresaria. Recuperado de <http://www.valos.org.ar> [Abril 2018]

2) TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN CONSULTADOS

Contreras, Érica Yemina (2019). *Cluster Valle Central Mendoza: Propuesta Para El Desarrollo Vitivinícola De La Región*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.

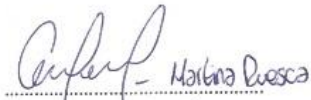
Giugno, Julieta (2017). *Emprendedores Responsables*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.

Magariños, Carolina (2017). *Plan integral de Responsabilidad Social para AMENA (Asociación Mendocina de Expendedores de Nafta y Afines)*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 2019


Firma y aclaración

27892
Número de registro

37519145
DNI