



**Albano, Sergio**  
**Pérez Cortés, Angel**  
**Spotorno, María Mónica**  
**Martín, Silvia**  
**Rocatti, Silvina**  
**Santero, Mariel**  
**Sassone, Mirna**  
**Bulián, Judith**  
**Suñer, María Natalia**

*Instituto de Investigaciones Administrativas y Asistencia Tecnológica*

## **DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA A LA CREACION DE VALOR COMPARTIDO ENTRE ORGANIZACIONES Y COMUNIDAD. SEGUNDA PARTE.**

### **Marco teórico introductorio**

La competitividad de las empresas y el bienestar de las comunidades en las que se encuentran están profundamente interrelacionados.

Las empresas necesitan de una comunidad exitosa, y ésta necesita empresas que proporcionen empleo, capacitación y oportunidades de creación de riqueza.

A partir de la incorporación del concepto del principio de Valor Compartido, las decisiones de negocios y las políticas sociales deben coordinarse.

Tanto las empresas como la sociedad, deben aunar esfuerzos para obtener un beneficio en común de orden económico y social.

Michael Porter y Mark Kramer, autores de la teoría de "La Creación de Valor Compartido", explican que el valor compartido solo puede ser el resultado de una efectiva colaboración entre las partes.

El análisis de ambos especialistas arroja como resultado que la creación del valor compartido es el gran objetivo de la empresa, entendiendo que ésto redefinirá al capitalismo en su rol de productor de relaciones sociales. Establecen que la instancia de renovación del capitalismo se sustenta en la simbiosis de los intereses empresariales y las necesidades a los que se enfrenta la comunidad.

La nueva concepción del capitalismo es la creación de valor compartido. Se debe ser capitalistas de una manera diferente, haciendo negocios de una manera adecuada para ser respetados por la sociedad.

Ambos autores definen al valor compartido como "las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera"<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Michael E. Porter y Mark R. Kramer, "La creación de valor compartido" Enero-Febrero 2011, Harvard Business Review, pág. 6



La característica más distintiva del concepto de Responsabilidad Social (RS) empresaria, corporativa o como se la mencione habitualmente, es el hecho de que tienen una legítima diversidad de partes interesadas o stakeholders, quienes representan los diferentes grupos de interés de la sociedades en que las corporaciones opera. Esas partes interesadas o stakeholders están representados por los trabajadores, consumidores, organizaciones no gubernamentales (ONG) relacionadas con la justicia social, el ambientalismo o con grupos indígenas, todos ellos con un legítimo derecho a reclamar un comportamiento corporativo socialmente responsable.

Las corporaciones, como cualquier ciudadano, está sujeto a reglas y debe ser socialmente responsable, de esta manera, la RS es la obligación inherente de cada entidad de rendir cuentas por la forma en que su actividad impacta sobre las variables económicas, sociales y ambientales y asegurar que ese impacto genere beneficios equitativos y sostenibles, ningún daño a todos los stakeholders involucrados.

La decisión política, que se expresa por medio de una estrategia de la organización para el cumplimiento de su responsabilidad social, puede estar dirigida hacia el ámbito interno y hacia el ámbito externo.

Dentro del marco del proceso de toma de decisiones que adopta la gestión de una empresa en su nivel más alto, están incluidas las decisiones de un conjunto integrado y sistémico de estrategias, políticas, programas y acciones que involucre todos los aspectos del negocio.

Volpentesta<sup>2</sup> brinda un detalle de las acciones que una empresa puede realizar en su actuación socialmente responsable y describe algunos ejemplos para ilustrar el tipo de tareas que se pueden efectuar.

#### 1) Para con sus empleados

Unos de los principales desafíos del presente de las empresas consisten en conquistar y retener al personal con talento. Cuando una empresa se enfoca en ese propósito se asegura ventajas competitivas duraderas. En este sentido algunas de las buenas prácticas a desarrollar por las empresas para invertir en el capital humano mejorando la calidad de vida de sus empleados son:

- Dejar bien en claro que el objetivo de la empresa para con su personal y para con la comunidad toda, es desarrollar una gestión orientada bajo los principios de la RSE. Esto explicita que para la empresa su personal es importante.
- Desarrollar programas y procesos de aprendizaje continuo para todos los niveles de la organización (haciéndolos extensivos en ocasiones a los grupos familiares de los empleados) pero dentro de los valores y la ética empresarial que la empresa adoptó para desarrollar sus negocios
- No restringir el acceso como empleado de la empresa a ninguna persona por razones de raza, religión, edad, género o capacidades diferentes.

---

<sup>2</sup> Volpentesta (2011) "Gestión de la Responsabilidad Social empresaria". Editorial Omar Buyatti. Pág. 65.



- Proveer de seguridad e higiene en el trabajo como condiciones básicas del puesto, cumpliendo y mejorando, en la medida de lo posible, las disposiciones legales al respecto.
- Implantar horarios razonables y flexibles que permitan que los empleados tengan un balance entre trabajo, familia y ocio, brindando tiempos libres para que ellos puedan dedicarlo a la educación, la asistencia o a la comunidad
- Demostrar confianza en el personal a través de implementar procesos de delegación (empoderamiento), desplazando el concepto de control como sinónimo de vigilancia.

Ori Brafman y Rod Beckstrom, autores de la metáfora de la araña y la estrella de mar ayudan a entender las ventajas de la estructura de las organizaciones modernas, cada vez más descentralizada, frente a la organización clásica que predominó en el pasado, rígidamente jerárquica y centralizada.

La araña no puede sobrevivir si se le daña o elimina la cabeza, mientras que si una estrella de mar pierde un tentáculo, este seguirá creciendo hasta convertirse en una nueva estrella de mar.

De esta manera una organización del tipo estrella de mar basan sus relaciones en la confianza de las capacidades de su gente y por lo tanto delegan, motivan y su personal se siente bien.

- Establecer un sistema de premios para que quienes dentro de la organización actúen en un marco de ética establecido.
- Instaurar canales de comunicación transparentes que permitan compartir la información sobre la marcha de los negocios y que a su vez los empleados puedan hacer llegar a los niveles superiores sus sugerencias e inquietudes, fomentando la participación e incentivando la crítica constructiva.
- Pagar salarios razonablemente justos a través de políticas de remuneraciones coherentes y transparentes en relación con el negocio y su mercado. Propugnar sistemas de remuneración variable en los cuales el personal pueda participar de los beneficios y utilidades, fomentando de esa manera el compromiso con la gestión y marcha de la empresa, estimulando el sentido de pertenencia.

La idea es generar al "intrapreneur". Este concepto es atribuido a Gifford Pinchot III, quien en la década de los 80 utilizó esta palabra para definir al empleado de nivel medio o superior que no desea salir de su organización pero que es capaz de identificar nuevas oportunidades de negocio, generar cursos de acción innovadores de los



productos y procesos ya existente, convirtiéndolos en negocios nuevos dentro de la misma organización.

Más allá de la idea de Pinchot III, empleados de niveles más operativos pueden sentirse motivados para convertirse en "intrapreneur" en su nivel de operaciones.

- Asegurar igualdad de oportunidades y procesos de selección y contratación responsables, dejando absolutamente de lado situaciones de favoritismos injustificables.
  
- Responsabilizarse con todos los grupos de interés en los procesos de reestructuración empresarial, tratando de minimizar los "Costos" sociales que dichos procesos pueden traer aparejados. Las reorganizaciones desde el punto de vista socialmente responsable implican equilibrar y considerar los intereses de todos los involucrados en los cambios. Para esto, se debe incentivar la participación de todos, mediante la información pertinente y el establecimiento de canales por los cuales se puede escuchar la opinión en general.

## 2) Para con la comunidad

Cruzando las fronteras organizacionales las empresas pueden hacer mucho por su comunidad. Una pequeña muestra de esto son las siguientes acciones:

- Colaborar a través de diferentes medios con los centros de formación laboral y profesional existentes en la comunidad
  
- Impulsar la creación y sostenimiento del capital social<sup>3</sup>, incentivando la participación, la asociatividad y el involucramiento en los programas y actividades que benefician a la comunidad; pero si se enfoca esta actividad de manera comprometida, en lugar de sólo involucrada, esto se convertiría en un proceso no únicamente sustentable<sup>4</sup> sino sostenible.

Una manera de expresar la diferencia entre involucramiento y compromiso es a través del cuento del cerdo y la gallina: cuando ambos fueron invitados a un desayuno, el cerdo se sentía bastante mal, no quería participar, la gallina por su parte muy contenta lo incitaba a que fueran, pues sabía que el desayuno sería de lo mejor. Ante su insistencia el cerdo le preguntó, ¿sabes por qué nos invitan?, porque somos el desa-

---

<sup>3</sup> Capital Social: el banco mundial considera al CS, el asociado a los valores de la asociatividad, la conciencia cívica, el consenso moral y los valores éticos que, en su conjunto, generan en una sociedad el clima de confianza y, en consecuencia, el tejido social apropiado para que los integrantes de ella estén capacitados para emprender actividades conjuntas y organizadas con el fin de lograr objetivos comunes. Ibidem, Pag.188

<sup>4</sup> **sustentable**.1. adj. Que se puede sustentar o defender con razones. **sostenible**.1. adj. Dicho de un proceso: Que puede mantenerse por sí mismo,



yuno, pero con la diferencia en que tú estás involucrada en cambio yo estoy comprometido, el desayuno consiste en huevos con jamón.<sup>5</sup>

- Facilitar la integración al trabajo de personas con capacidades diferentes y grupos sociales con dificultades de inserción laboral
- Construir con la comunidad objetivos sociales a ser alcanzados de manera conjunta entre las empresas y los grupos de interés. En el capítulo de este trabajo, se presenta experiencias reales y actuales en cuanto a este tema se refiere.
- Desarrollar políticas concretas de estímulo para emprendedores, de manera de incentivar el autoempleo y la creación y desarrollo de microemprendimientos, por ejemplo la tercerización del departamento de mantenimiento de una fábrica a través de la creación de empresas que brinden este servicio compuesta por ex empleados del área, brindándoles a éstos la capacitación en gestión de negocios para que puedan llevar adelante su emprendimiento.
- Ayudar en programas y proyectos de desarrollo local y regional.
- Participar activamente en las actividades comunitarias, tales como los eventos deportivos, científicos, culturales, religiosos, conmemorativos y otros, contribuyendo subsidiariamente a la mejora del entorno sociocultural
- Establecer valores por medio de actividades específicas: distinguir a los líderes sociales, a quienes se han destacado en sus estudios, a aquellos que han obtenido logros sociales
- Tener la puerta abiertas al diálogo con la comunidad, involucrándose en la obtención de consensos comunitarios
- Preservar el medioambiente evitando las emisiones de contaminantes
- Prestar asesoramiento y ayuda a la comunidad en situaciones en que ésta precisa y que la empresa dispone de conocimientos y medios.

### 3) Para con los clientes, proveedores y socios comerciales

Estos stakeholders se sitúan en el entorno específico de cada empresa siendo con los que

---

<sup>5</sup> Resumido del texto de internet: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/literatura/site/5.htm>. Setiembre 2013



más intensamente interactúa, transformándose en determinantes para su supervivencia. Algunas posibles acciones serían:

- Establecer una colaboración estrecha con los socios comerciales, de manera que sea posible reducir la complejidad operativa y los costos, por ejemplo, organizar reuniones de benchmarking para mejoramiento mutuo en los procesos.
- Fomentar el espíritu empresarial en la zona circundante a la empresa, prestando colaboración para que se generen pequeñas y medianas empresas a las que debería darse apoyo tecnológico y operativo, estableciendo condiciones comerciales basadas en acuerdos de "ganar-ganar"
- Proveer al mercado productos y servicios que desean los consumidores, produciéndolos de manera efectiva, ética y ecológica, y a precios razonables.

#### La importancia de la capacitación en el proceso de transformación hacia el nuevo paradigma

A lo largo de los casos analizados en este proceso de investigación sobre organizaciones ubicadas en la zona de la ciudad de Rosario y su área de influencia, podemos observar diferentes modalidades del nuevo paradigma empresarial, que pone énfasis en el rol social asignado a la empresa en su carácter de motor de desarrollo de las sociedades en las cuales está inserta.

En las organizaciones relevadas, disímiles todas ellas en su naturaleza jurídica y en las actividades objeto de sus operaciones, existe un común denominador a observar: la capacitación, orientada a su público interno y externo.

Cualquiera sea la instancia y modalidad asumida por cada organización hacia la redefinición de su comportamiento en la sociedad, la capacitación es un requisito indispensable que estará presente en esta nueva forma de actuar inteligente en la que confluyen los beneficios económicos necesarios para lograr la continuidad y permanencia de la empresa y, a su vez contempla e incluye las necesidades de la sociedad en la cual se haya inserta.

La capacitación surge y se aplica a los fines de contribuir y propiciar:

- la transformación de la cultura organizacional
- la colaboración abierta e implicancia de los grupos de interés
- la incorporación de procesos productivos innovadores que procuren un desempeño sostenible de las operaciones específicas de cada organización.

En cuanto a la capacitación orientada hacia la transformación en la cultura organizacional, la misma busca involucrar a la totalidad de los públicos internos (empleados y colaboradores) al cambio asumido voluntariamente por la empresa y explicitado a través de la nueva visión que la dirección tiene de los negocios.

Este involucramiento y la participación activa de todos los actores internos serán posibles en tanto se logre comprender esta nueva cultura organizacional. La transición debe ser paulati-



na para generar menor resistencia, lograr la colaboración y las iniciativas innovadoras de todos los integrantes de la organización.

La capacitación orientada a la cultura organizacional abarca desde la implementación de un nuevo enfoque del ejercicio de la ética en los negocios, hasta el entendimiento de la responsabilidad social empresarial como el instrumento de gestión adecuado para conducir a la organización hacia el desarrollo sostenible. Siendo éste un proceso de mejora continua, es necesario el aprendizaje constante y permanente de todos los niveles jerárquicos de una organización, involucrando transversalmente a todas sus divisiones y áreas de operaciones, y a todos los recursos humanos que la conforman.

Cuando una organización asume el desarrollo sostenible como paradigma, conoce que el desafío más inmediato será el del pensamiento consciente a largo plazo, que le permitirá abordar con gallardía y de forma proactiva los desafíos complejos a los cuales deberá enfrentarse. Para ello, necesita consolidarse como organización socialmente inteligente que posee alta moral, y para lograr poseer y forjarse en la alta moral, según Adela Cortina en "Ética de la empresa: una apuesta prudente y justa", necesita de la educación en valores.

Es precisamente a través de la capacitación para educar en valores, que una organización logra definir sus aspiraciones, sus modos de pensar y de comportamiento que nutren sus decisiones éticas en pos de una estrategia de integridad, la cual implica el cumplimiento por convicción de aquellos valores que la identifican y que exceden los lineamientos legales vigentes, por decisión voluntaria de superar y trascender los marcos regulatorios existentes, y que constituyen la esencia de todo comportamiento responsable.

La capacitación orientada al logro de la colaboración abierta y la implicancia de los grupos de interés permite influir en la cadena de valor y de esa forma incidir y extender las prácticas responsables a proveedores y clientes, además de fomentar el diálogo para captar nuevas necesidades de los grupos externos y diseñar estrategias inteligentes que le permitan a la organización ejercer un liderazgo responsable basado en la sostenibilidad, producto de incluir en su agenda de trabajo iniciativas conjuntas capaces de satisfacer necesidades y demandas sociales; que en el marco de una visión a largo plazo, contribuirán al desarrollo de las comunidades donde se desenvuelve, e indirectamente, redundarán en mayores beneficios económicos para la organización, toda vez que las empresas necesitan comunidades exitosas en las cuales operar.

Incidir en la cadena de valor, sobre clientes, contratistas y proveedores implica capacitación, aprendizaje continuo y acompañamiento en la implementación de las buenas prácticas corporativas. Es en este rol, en que las organizaciones socialmente inteligentes pueden y deben educar. Cuando una organización decide y logra erigirse como líder del desarrollo sostenible, conlleva en sí misma el deber de ser ejemplo a replicar, entre sus competidores, y entre los miembros que conforman su cadena de valor, para que ese mayor valor agregado a sus productos y servicios que le permitieron consolidarse como líder estratégico en su sector pueda difundirse, conocerse y repetirse, para generar el verdadero efecto multiplicador que el comportamiento responsable pretende lograr. Instar a los miembros de la cadena de valor al comportamiento responsable significa brindar asistencia y capacitaciones permanentes, revelar prácticas de gestión eficientes y limpias, educar en procesos productivos innovadores, motivar en valores tendientes al desarrollo sostenible, y acompañar en el proceso de transformación, para materializar la inclusión participativa necesaria en la cual todas las unidades de negocios, grandes, medianas y pequeñas empresas o productoras puedan adherir a esta nueva forma de gestionar a las organizaciones y a los recursos que



involucran, tanto humanos como materiales, con proyección hacia el largo plazo.

La capacitación orientada a la incorporación de procesos productivos innovadores que procuren un desempeño sostenible de las operaciones específicas de cada organización es aquella que ayuda a su comportamiento responsable a los fines de mitigar los impactos negativos de su gestión e implementar cambios estructurales profundos orientados a solventar los entornos complejos actuales.

Es necesaria la capacitación interna para contar con personal experto y calificado en las nuevas técnicas y tecnologías incorporadas a los procesos, nuevas metodologías de producción para fomentar el cambio y la mejora continua en su desempeño.

### **Metodología utilizada en este tramo del proyecto.**

Para alcanzar los objetivos planteados en la investigación, se llevó a cabo una encuesta, la que fue planeada y posteriormente probada en un ámbito restringido para luego realizar los ajustes pertinentes y extenderla a más organizaciones, tarea del próximo año del año.

Al elaborar la encuesta se tuvo en cuenta las tres dimensiones que conforman el trazado de responsabilidad social corporativa.

El trabajo de campo se desarrolló realizando entrevistas a personal directivo y de línea media. Es de destacar que en todos los casos la actividad fue llevada a cabo con total satisfacción ya que significó un acontecimiento positivo en la organización y para el equipo de investigación.

En todos los casos, además de la encuesta, se desarrolló una entrevista en profundidad que consistió en una exposición de las autoridades de las organizaciones con respecto a su desempeño en la cadena de valor compartido y sus planes futuros. Al final de las exposiciones se originó un interesante intercambio de ideas al respecto.

Modelo del cuestionario utilizado en la encuesta puede observarse en el anexo I del presente trabajo.

### **Descripción de organizaciones relevadas y Resultados Preliminares.**

#### **Caso 1:**

#### **Agricultores Federados Argentinos - Sociedad Cooperativa Limitada**

AFA S.C.L. es una entidad cooperativa, fundada en la ciudad de Rosario en 1932, cuya actividad principal es la colocación y transformación de la producción agropecuaria de sus asociados y distribución de mercaderías de uso y consumo para los mismos. Se trata de una cooperativa de primer grado, de "carácter central" que aúna a 26 Centros Cooperativos Primarios (CPP) ubicados en diferentes localidades distribuidas en 9 provincias argentinas, la mayor parte localizadas en la extensión de la zona denominada Pampa Húmeda del país,





donde se concentra la mayor producción agrícola-ganadera.

Desde su constitución, la entidad se halla enmarcada en el régimen de la Ley 20337 de Cooperativas, y estando afiliada a la Alianza Cooperativa Internacional, los 7 Principios del Cooperativismo orientan su desempeño. Entre éstos, se destacan la adhesión abierta y voluntaria, la no discriminación e igualdad entre géneros, la capacitación y el entrenamiento brindado a sus miembros, la colaboración con otras entidades y el compromiso con la comunidad. Estos mismos Principios Cooperativos son los lineamientos por medio de los cuales las Cooperativas ponen en práctica sus Valores Cooperativos de Ayuda Mutua, Responsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad y Solidaridad.

Es el Consejo de Administración elegido por la Asamblea Constitutiva el encargado de expresar en palabras la clara Visión Institucional de los asociados fundadores a través de conceptos:

“el sentido de constituir una cooperativa de carácter central formada por agencias (centros cooperativos primarios) integradas y solidarias, que debían converger sobre los puertos de embarque para que los chacareros organizados en la entidad fueran logrando el poder de: materializar, poco a poco, la necesidad cada vez más manifiesta de tomar determinaciones de orden internacional un día, prescindiendo de los cerealistas, exportadores y demás intermediarios”<sup>6</sup>.

En consonancia con la Visión se define la Misión Institucional de AFA S.C.L. de la siguiente manera:

“servir cada vez mejor a las familias productoras asociadas a través de la defensa del valor de su producción, promoviendo la diversificación y valor agregado de la misma, por medio de una gestión transparente y brindando las herramientas necesarias para que mejoren su calidad de vida y participen activamente en el desarrollo de sus comunidades”<sup>7</sup>

La naturaleza misma de la institución, como asociación de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales y el trabajo para lograr el desarrollo sostenible de las comunidades donde se asientan, aseguran, desde los Valores intrínsecos a la organización, un espacio propicio para el ejercicio de la responsabilidad social.

Por aplicación del Principio 5 del Cooperativismo “las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal manera que contribuyan eficazmente al desarrollo de su cooperativa. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo”<sup>8</sup>; y por cumplimiento del inciso 3, del artículo 42 de la Ley 20337 se ve obligada a destinar el 5% del resultado económico a programas de educación y capacitación. Para ello cuenta con un Departamento de Capacitación y Educación Cooperativas, que funciona en colaboración con la Fundación AFA.

### Programas y cursos de la Cooperativa

“El Plan de Formación Cooperativa permanente para asociados, Dirigentes, Jóvenes, Muje-

---

<sup>6</sup> AFA S.C.L. (2012) Balance Social Cooperativo N° 8, página 10.

<sup>7</sup> AFA S.C.L. (2012) Balance Social Cooperativo N° 8, página 12.

<sup>8</sup> AFA S.C.L. (2012) Balance Social Cooperativo N° 8, página 51.



res, Empleados y Comunidad en General, contienen los programas y proyectos específicos que engloban las diversas actividades que se desarrollan a nivel local (Centros Cooperativos Primarios), como así también, el Plan Operativo Anual (POA) diseñado y ejecutado por el Departamento de Educación y Capacitación Cooperativas.

Las actividades incluidas en los programas son definidas en base a lineamientos institucionales determinados por el Consejo de Administración de la Cooperativa, los cuales son nutridos por demandas de los asociados, empleados, jóvenes y mujeres vinculados a la Cooperativa, que determinan las estrategias empleadas por AFA SCL, posicionándola como una institución que está a la vanguardia educativa.

Las acciones de educación y capacitación son desarrolladas de manera articulada entre : Consejeros de la Comisión de Educación, Departamento de Educación Cooperativas, los diferentes departamentos de la sede central de la Cooperativa, los Centros Cooperativos primarios, los Sub Centros, oficinas, representaciones y otras instituciones con las que AFA SCL se vincula, INTA, FAA, Universidades, Cooperativas, etc.”<sup>9</sup>

Dentro de las temáticas abordadas durante el ejercicio social 2012, y de acuerdo a una diferenciación tipológicas de actividades desarrolladas se especifican las siguientes:

“-Educación Cooperativa: Cooperativismo escolar, Cooperativismo y desarrollo territorial, Gestión de cooperativas agropecuarias, Historia de AFA SCL, Historia del cooperativismo, Reglamentos en las cooperativas, Economía solidaria.

-Capacitaciones técnicas: Aplicación de fitosanitarios, Agricultura de precisión, Análisis de suelo, Administración rural AFA a Campo, Rol del Ingeniero Agrónomo, Calidad en semillas, Tecnología para el agro, Ensayos de diversos cultivos, Aplicación de fertilizantes, Climatología, Cultivos alternativos, Fitosanitarios, Clasificación de granos, Buenas prácticas agrícolas, Uso de agroquímicos, Opciones y futuro de mercados, Mercados agrarios, Toxicología, Malezas.

-Capacitaciones Varias: Prevención en la violencia de género, Consumismo, Derechos del niño y el adolescente, Violencia en las escuelas, Computación, La Familia: entre el bien estar y el mal estar, Neurolingüística, Empresa Familiar Agropecuaria, Prevención de drogas y adicciones, Salud (cáncer de mama, várices, problemas traumatológicos, diabetes, entre otras), Organización de eventos, Protección del medioambiente, Oratoria, Reuniones efectivas, Planificación de actividades de capacitación 2012 (POA), Ejercitación de la memoria, Pertenencia y autoestima, Educación vial, Alimentación, Paisajismo y jardinería, Medicalización de la tristeza”<sup>10</sup>.

Atendiendo a los resultados de la encuesta relevados durante la entrevista mantenida con la organización AFA SCL, se arriban a las siguientes conclusiones:

La entidad realiza capacitaciones internas y también orientadas al medio/comunidad donde opera. En este último caso, las capacitaciones se realizan a través de la participación del Grupo Jóvenes AFA y los grupos de Mujeres Cooperativistas en los distintos Centros Cooperativos Primarios (CCP) destinadas principalmente a productores no asociados, ingenieros y profesionales del agro y al público en general, y el contenido se orienta a los procesos productivos, a la difusión de una cultura ecológica, la salud y la perspectiva de género.

Como ya fue mencionado anteriormente, sus planes de capacitación y educación se reali-

---

<sup>9</sup> AFA S.C.L. (2012) Balance Social Cooperativo N° 8, página 53.

<sup>10</sup> AFA S.C.L. (2012) Balance Social Cooperativo N° 8, páginas 54 y 55.



zan en el marco del cumplimiento y aplicación del Principio 5 del Cooperativismo. Para el caso de capacitaciones destinadas a sus miembros se imparten para contribuir a una gestión eficaz en el desempeño de sus integrantes, mientras que las capacitaciones orientadas a la comunidad pretenden difundir y promover los Principios del Cooperativismo en la sociedad, en particular durante el ejercicio 2012, se orientó a promover el Cooperativismo Escolar y fue destinada a profesores, maestros y escuelas rurales con el objetivo de fomentar una mayor integración entre docentes, padres y alumnos en estos ámbitos.

Respecto a los motivos por los cuales la organización realiza capacitaciones, ya hemos mencionado que al tratarse de una entidad cooperativa, la capacitación y educación se halla en la génesis misma de la entidad, por el cumplimiento del Principio 5 del Cooperativismo, y además porque la normativa legal que la rige, la Ley 20337, obliga a destinar cada año el 5% de sus resultados económicos a programas y planes de capacitación y educación.

En lo que se refiere a sus políticas de reclutamiento y selección de personal, si bien no es requisito excluyente para incorporar personal el haber realizado capacitaciones en AFA SCL, la entidad admite que para la contratación de sus recursos humanos considera algunos aspectos como la formación cooperativa, el conocimiento sobre la actividad agropecuaria, y el conocimiento acerca del funcionamiento de la organización; en virtud de estos parámetros es que una buena parte del personal empleado son Jóvenes AFA o hijos de productores asociados.

Cuando se les consultó acerca de la incorporación de personas discapacitadas al plantel de personal, si bien existen dos personas discapacitadas trabajando en AFA SCL Rosario, reconoce no contar con una política definida por la entidad orientada a incorporar en el trabajo a personas con discapacidades, como tampoco no haber realizado capacitación alguna para su empleo. La incidencia del personal empleado con discapacidad es muy poco significativa sobre la totalidad de personal empleado, ya que la relación es de solamente 2 personas sobre un plantel general total de 1500 empleados.

En relación a si el proceso de capacitación al medio existe en el marco de un programa de responsabilidad social, ya se han enumerado particularidades propias de la organización que indican que la capacitación orientada al medio se realiza para difundir y promover los Principios del Cooperativismo en las comunidades donde se desenvuelve, siendo responsables de la programación y aplicación de los programas tanto el Departamento de Educación y Capacitación Cooperativas como la Fundación AFA.

Existe una política de medición anual de los resultados obtenidos por las capacitaciones llevadas a cabo que se exponen en el Balance Social Cooperativo Anual donde se distinguen para cada uno de los CCP la cantidad de actividades de educación y capacitación celebradas en orden a su tipología y la cantidad de personas asistentes a ellas.

Al consultársele acerca de su inclusión en alguna de las etapas que una empresa, en el caso analizado, organización, a medida que avanza en la curva de aprendizaje en la Responsabilidad Social Corporativa, AFA SCL considera que se ubica en la Etapa Civil (la empresa se convierte en líder social promoviendo acciones colectivas junto a otras organizaciones) puesto que la entidad no solamente promueve y ejecuta la educación y capacitación en el marco de sus principios rectores, sino que otras entidades replican el desempeño de AFA SCL, ya que algunos de sus CCP establecen alianzas con otras instituciones cooperativas locales fomentándose así el ínter cooperativismo en las regiones donde se encuentran. No obstante ello, cabe nuevamente aclarar que su desempeño como líder social que promueve alianzas con otras organizaciones no se realiza en el marco del ejercicio de una estrategia de responsabilidad social, sino que obedece a sus propios valores y principios rectores de difundir el cooperativismo en las comunidades donde se desenvuelve.

En la última etapa de la encuesta realizada se le solicita a la organización que emita opinión



acerca de la etapa en la cual transitan las empresas de la ciudad de Rosario en el ejercicio de la responsabilidad social. A su parecer indica que considera que si bien existen empresas locales que se hallan en cada una de las etapas enumeradas, aún es prematuro poder emitir un diagnóstico adecuado de la situación particular de cada una de ellas. Al mismo respecto, cuando se le consulta acerca de si la RSE está siendo incorporada de forma adecuada y responsable en la ciudad, manifiesta que aún no ha transcurrido el tiempo suficiente desde el inicio del abordaje de la RSE en la ciudad, destaca que existen CEOS con mucha convicción en algunas organizaciones con desempeño individual muy valorable, pero que en muchos casos aún resta un mayor grado de compromiso que atraviese e integre a la RSE dentro de la organización.

Entrevistado: JERÓNIMO GRANDA- Coordinador del Balance Social, Coordinador de la Revista AFA, Apoyo y colaboración con el Departamento de Capacitación y Educación Cooperativas.

## **Caso 2:**

### **Celulosa Argentina SA**

La idea de fabricar papel en la Argentina nace cuando dos amigos rosarinos realizando un viaje de turismo por Italia, leen en un diario una nota sobre la fabricación de papel a partir de la paja de trigo. Pensaron que en la zona aledaña a Rosario la paja de trigo se desechaba y que sería una buena oportunidad para utilizarla.

Se contactaron en Italia con una persona que tenía muchos conocimientos sobre el tema y lo trajeron para hacer estudios de factibilidad. Hacen los primeros análisis y es necesario cambiar el proyecto adaptándolo a nuestro país y así la idea comienza a concretar.

Luego de distintas ideas, se instala la primera pulpera en Sudamérica, estableciéndose en la ciudad de Capitán Bermúdez. El primer desafío fue contar con mano de obra calificada que no existía en la zona por lo que fue necesario importarla desde Europa.

El primer papel se hace a partir de la paja del trigo. Ya hacia fines de la década del 30, comienzos del 40 se muta el proceso y la materia prima comienza a ser la madera, que mejora la calidad del papel.

En la actualidad Celulosa es la cabeza de un holding económico formado por 10 empresas siendo su planta principal la de Capitán Bermúdez. En este lugar se produce pulpa de papel.

El proceso consiste en cortar el tronco en pedacitos que se llaman chips de madera, se cocina luego en unos hornos gigantes que son los digestores, después se blanquea con distintos procesos tecnológicos. Hoy se hace el blanqueo con dióxido de cloro que es el proceso más avanzado en el mundo. No se utiliza más el cloro, si bien no existe una normativa legal que prohíba su uso, este proceso presentaba riesgos y fue por eso que el proceso se modificó. La sustitución del cloro duro varios años y en el año 2007 quedó terminado, cambiándose definitivamente el cloro por dióxido de cloro.

Estos chips se cocinan, se le saca la lignina se blanquean y se obtiene una pasta blanca, la pasta de papel, que es un producto en sí mismo. De hecho hay empresas que terminan allí su proceso, son las pasteras o pulperas.

Esta pasta pasa luego a grandes máquinas de papel que son rollos, sobre los cuales se pone la pasta, que tiene mucha agua, se va aplastando, secando hasta lograr un gran rollo de papel.



Luego el rollo pasa por un proceso que de alistamiento donde se hacen las resmitas y bobinas de papel.

Celulosa tiene una planta en Zarate, donde se hace papel con pasta que se envía desde Bermúdez; dos aserraderos en Corrientes con miles de ha. forestadas, siempre a la vanguardia de los adelantos en cuanto a genética, hacer clones para tener una madera más uniforme y de mejor calidad; una distribuidora con oficinas en Capital Federal, una planta de pulpa y papel en Juan Lacase, cerca de Colonia, Uruguay y una distribuidora en Chile llamada Suministros Gráficos.

La mala prensa, juntamente con los procesos amigables con el medio ambiente, pero poco difundidos; impulsan a la empresa a llevar a cabo acciones adicionales concretas al margen de las certificaciones a nivel ambiental, voluntarias y obligatorias a las que periódicamente se someten.

Se comienza a hablar de RSE asociado al tema ambiental, indispensable para la sustentabilidad, con un proceso amigable al medio ambiente. El papel se hace con bosques implantados, que luego de consumidos se reforestan y se renuevan cada 10 años. El papel es un producto reciclable y degradable. Los bosques tienen una certificación a nivel ambiental y a nivel humano con estrictas normas de sustentabilidad. Se hace forestación en lugares donde no había bosques, por supuesto no se usan por supuesto los bosques nativos.

Se decide plantear como objetivo principal de RSE, dos ejes temáticos principales: la educación y la cultura, focalizando a ese fin la zona de Capitán Bermúdez y alrededores.

Concretamente alrededor del año 2005/6 se decide formar un Comité de RSE con un proyecto de RSE de cara al futuro, el comité es permanente y está formado por directivos, gerentes y operarios. Los directivos son los que piden los reportes, asignan el presupuesto y toman las decisiones. El personal impulsa el desarrollo y busca alternativas en el contexto entendiendo que son las más estratégicas para la compañía y para el destinatario de la acción.

RSE en nuestra empresa se apostó siempre al desarrollo de su gente y su comunidad, entendiendo que de su comunidad surge su RRHH. La responsabilidad social en Celulosa se aplica desde inicio, trayendo gente de Italia y dándoles buenas condiciones de vida, vivienda, un sueldo.

En las década del 80-90 fue tomando forma el proyecto y a partir del 2012 se aggiornó a las normas como las ISO 26000.

El programa de RSE es desarrollado a partir de un presupuesto y con el compromiso de sostenerlo en el tiempo. Aún no se hacen reportes ni balance social, aunque la idea es llegar en el corto plazo a realizarlo.

La empresa buscó socios estratégicos que pudieran colaborar.

Los estados provincial y municipal brindaron muy buena información sobre las reales necesidades de la comunidad.

Organizaciones no Gubernamentales que tienen tiempo y conocimiento para abocarse a un tema en particular y brindar información. A partir de datos estadísticos se reconoce como la principal falencia en nuestra comunidad, distintos temas en materia de educación. Si bien, también existían problemas en deporte, cultura, salud, la educación representaba el gran área de interés por el cual comenzar.

MISION. Generar acciones que posibiliten el desarrollo social de las personas que viven en la ciudad de Capitán Bermúdez y la región con el objetivo de contribuir a la mejora de la



educación, la cultura y la inclusión laboral de los habitantes.

La implementación de las acciones tiene dos ejes principales:

1- La empresa tienen vínculos con la Fundación Pescar Argentina, ONG que trabaja con chicos de escasos recursos, brinda asesoramiento y gente capacitada. Se procura con estas acciones la inclusión laboral en el primer empleo en la empresa o en cualquier otra organización a chicos de escasos recursos que estén cursando el último año del secundario. Debido a la gran deserción escolar detectada. Se comienza a trabajar con las 4 escuelas secundarias de Capitán Bermúdez, becando a 20 personas, quienes durante 9 meses, de marzo a diciembre, cursarían en doble escolaridad, salen de la escuela y vienen a la fábrica. Aplican otra metodología de aprendizaje, con un grupo de psicólogos y educadores, y van rotando cada cuatro meses en distintos lugares de la planta.

2- Otra actividad que realizamos como parte de la RSE junto a 19 empresas del cordón industrial, se efectúa con chicos de séptimo grado, también de Capitán Bermúdez. Se trata de unir la "cadena productiva" mediante el eslabón primaria – secundaria. Se hace hincapié en el estudio, la posibilidad de forjarse un futuro y que estos chicos sigan estudiando para cambiar la realidad de su zona y mejorarla. Para implementarlo, de los 40.000 habitantes que tiene Capitán Bermúdez, existen 8 escuelas primarias y 4 secundarias, donde se enlaza ahí sí, con lo que hace Pescar. Entre Agosto y Noviembre se realizan visitas a planta, para aplicarlas a la materia "Tecnología".

Al consultársele acerca de su inclusión en alguna de las etapas que una empresa, en el caso analizado, organización, a medida que avanza en la curva de aprendizaje en la Responsabilidad Social Corporativa se encuentra Celulosa, la respuesta fue entre la de Etapa civil y Etapa de valores compartidos.

### **Caso 3:**

#### **NOMINES**

Nomines es una empresa rosarina, creada en noviembre del año 2012, por dos jóvenes empresarios, Leandro Simeoni (Licenciado en Administración de Empresas) y Guillermo Dos Santos (Ingeniero Biomédico), que se define como un tipo particular de Negocio Inclusivo ideado para lograr la inclusión laboral de personas con discapacidad.

"Se trata de una empresa de base tecnológica que surge como Negocio Inclusivo desde su origen. Es un proyecto que apunta a una sociedad más equitativa mediante la integración laboral y el desarrollo profesional de las personas con discapacidad; concibiendo al negocio inclusivo como emprendimiento económico rentable, socialmente responsable, que sea una alternativa dentro del sistema para brindar oportunidades laborales a las personas con discapacidad"<sup>11</sup>.

"Misión de la empresa: Crear un espacio de integración y desarrollo para brindar servicios de comunicaciones directamente con usuarios, consumidores y clientes.

Visión: siendo una empresa socialmente comprometida desde su origen, aspiramos a ser un referente regional y nacional de la integración y desarrollo de las personas con discapacidad mediante el trabajo y la capacitación.

---

<sup>11</sup> Presentación Nomines formato PDF- Puesto a disposición del encuestador el 26/08/2013.



Filosofía: Dar a los clientes la posibilidad de desarrollar parte de su RSE mediante la contratación de Nomines, colaborando de este modo con la integración de personas con discapacidad. Tener una visión distinta y nueva del negocio, además de un fuerte compromiso social que da origen a este proyecto<sup>12</sup>.

En el desarrollo de su actividad de negocios, Nomines comercializa una múltiple variedad de productos y servicios, entre ellos:

- Sistemas de Gestión: SAC PRO Sistema de gestión para tareas administrativas de empresas de mediana envergadura, SGM PRO destinado a municipalidades y comunas;
- Software de Biomecánica destinado al área de la salud;
- Productos de Tecnología Asistiva que permiten accesibilidad a Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) a niños, adultos mayores y especialmente a personas con discapacidades (Hardware Adaptado: teclados, mouse, pulsador);
- Gestión de Redes Sociales;
- Diseño de Web Accesible: diseño y codificación para que los contenidos y servicios incluidos en una página Web estén disponibles para cualquier persona independientemente de su discapacidad;
- Servicios de Contact Center: Servicios de atención al consumidor, Application testing, Ventas telefónicas, Encuestas telefónicas, Gestión de cobranzas;
- Consultoría en: Servicios Profesionales Progress, Capacitaciones para la incorporación de personas con discapacidad en organizaciones e Implementación de Tecnología Asistiva.

Entre sus principales clientes se encuentran Aguas Welko, Pascal Computación, Trever S.A.,

Colegio de Kinesiólogos, Fisioterapistas y Terapistas Físicos de la Provincia de Santa Fe, y mantiene alianzas estratégicas con la Oficina de Empleo de la Municipalidad de Rosario, ACDE Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas, Sin Barreras Rosario, Agora, CEC Club de Empresas Comprometidas; FAICA Federación Argentina de Instituciones de Ciegos y Amblíopes, MUCAR Movimiento de unidad de Ciegos y Amblíopes de Rosario, a los fines de desarrollar el giro del negocio que es incluir a las personas con discapacidad en el ámbito laboral.

Atendiendo específicamente a los resultados de la encuesta realizada, se relevaron los datos siguientes:

La empresa Nomines menciona que realiza capacitaciones al medio en el marco de charlas sobre valores y liderazgo motivacional a alumnos del último año de escuelas secundarias privadas, a la fundación Existencia Plena ubicada en la localidad de Roldán y dedicada a la formación integral de las personas desde su concepción hasta la adultez, y a empresas, así como también brinda capacitación sobre la incorporación y uso de las Tecnologías Asistivas que comercializa a usuarios de las mismas como a organizaciones que deseen incorporar personas con discapacidades a su plantel de recursos humanos respecto de la adecuación de los respectivos puestos de trabajo.

---

<sup>12</sup> [www.nomines.com.ar/Empresa.html](http://www.nomines.com.ar/Empresa.html) (10/09/2013, 14:27 hs)



Los objetivos por los cuales realiza las capacitaciones van desde la motivación personal de sus titulares, a la necesidad de capacitar en la adecuación de los puestos de trabajo con sus productos de Tecnología Asistiva, así como también incentivar a organizaciones para que en el marco de su ejercicio de la responsabilidad social incorporen a personas con discapacidad en su plantel de personal transformándose ello en una acción de comportamiento responsable.

Respecto al proceso de selección de personal, siendo que la totalidad de su plantel de empleados está conformado por personas con algún tipo de discapacidad, la totalidad de las mismas ha sido debidamente capacitada en la utilización de los dispositivos de Tecnología Asistiva debido a que conforman sus herramientas de trabajo primordiales para brindar los servicios que la organización ofrece a sus clientes.

Cuando se le consulta acerca de si el proceso de capacitación al medio existe en el marco de un programa de RSE, su titular Leandro Simeoni, responde que no, que no considera que sea la suya una empresa que realice RSE, puesto que no se trata de políticas implementadas en una empresa tradicional, la suya es un caso particular de negocio inclusivo el cual fue creado y concebido para satisfacer una necesidad social manifiesta: la deuda social que tiene la comunidad toda con las personas discapacitadas al excluirlas del ámbito laboral, haciendo de ella una actividad económica rentable para lograr su sostenibilidad y continuidad en el tiempo. En virtud de la respuesta anterior, es que Nomines no mide ni utiliza indicadores de gestión de ninguna naturaleza. La respuesta del encuestado es clara y sintética: "no necesitamos medir porque es lo único que hacemos".

En el apartado del cuestionario en el cual debe incluir a su empresa en alguna de las etapas de la curva de aprendizaje de la RS Corporativa, menciona que Nomines se encuentra en la Etapa Civil (la empresa se convierte en líder social promoviendo acciones colectivas junto a otras organizaciones), puesto que precisamente, la empresa en alianza con las entidades mencionadas más arriba, logra utilizar y aprovechar las tecnologías disponibles con más el agregado de valor desarrollado a través de los productos que comercializa para generar mayor inclusión social, y a la par, motivando e incentivando a otras empresas y organizaciones en el ejercicio de un comportamiento responsable, a que consideren e incluyan en sus políticas la decisión de dar oportunidades de trabajo a personas con discapacidad.

Al ser interrogado en su parecer acerca de en qué etapa de RSE se encuentran las empresas de Rosario, responde que se encuentran aún en la etapa defensiva, es decir, no realizan RSE, sino que practican acciones consecuencia de presiones externas a la organización. Asimismo responde que aún no se está incorporando de manera adecuada y responsable la RSE en la ciudad, puesto que las organizaciones aún no han comprendido el verdadero rol social que les atañe, el de contribuir a través de su desempeño a una mejor sociedad que enaltezca la dignidad de las personas.

Conclusiones: Nomines es un tipo particular de empresa: negocio inclusivo que partiendo del conocimiento de la existencia de una necesidad social manifiesta ("según datos del INDEC para el Censo 2010 de la totalidad de la población en edad de trabajar en nuestro país existe un 12,8% de personas con alguna discapacidad, de las cuales el 77% son desocupados"<sup>13</sup>), desarrolla una actividad de negocios cuyo objeto persigue precisamente la incorporación de estas personas en el mercado laboral.

De acuerdo al desarrollo teórico abordado en el presente trabajo de investigación, el cual se basa en el concepto elaborado por los autores Michael E. Porter y Mark R. Kramer, "La

---

<sup>13</sup> Ídem referencia 1.





creación de valor compartido”, se verifica en el caso observado la coexistencia de sus dos requisitos indispensables: la existencia de una necesidad social y la posibilidad, a través de la satisfacción de esa necesidad social, de generar a su vez, un beneficio económico y rentable para el emprendedor de ese negocio, que en este caso, se materializa a través del desarrollo de nuevos productos y servicios que ofrecer, cerrándose entonces el círculo virtuoso de generar mayor valor económico para la empresa y mayor valor social para las personas involucradas.

A su vez, y en este caso particular, y como una forma de destacarse en su estrategia empresarial, Nomines también insta y contribuye para que otras organizaciones adopten políticas de inclusión a personas con discapacidad en sus decisiones de recursos humanos que colaboren al ejercicio de sus respectivos comportamientos responsables en la sociedad. Porque para que exista un verdadero ejercicio de la responsabilidad social empresarial, se necesita de organizaciones “socialmente inteligentes”, aquellas capaces de trascender el comportamiento autista e indiferente frente a las evidentes reclamaciones de sectores de la sociedad hasta ahora olvidados, y que incluyan en sus agendas de políticas y acciones de RSE el rol que como empresas les cabe desempeñar contribuyendo a la integridad y desarrollo de todas las personas a través de la apertura y propiciando la equidad en la igualdad de oportunidades.



ANEXO I: Cuestionario para el Proyecto de Investigación: "De la RSE a la creación de valor compartido entre organizaciones y comunidad a través de la capacitación"



Facultad de Ciencias Económicas y Estadística – Bv. Oroño 1261 – Tel: 4802791

Escuela de Administración

IIATA – Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración

Cuestionario para el Proyecto de Investigación: "De la RSE a la creación de valor compartido entre organizaciones y comunidad a través de la capacitación"

Código: 1 ECO 143

Objetivos del cuestionario: relevar información de si las empresas entrevistadas realizan actividades de RSE a través de la capacitación al medio, de qué manera la realizan, cuáles son sus resultados y cómo se miden.

Cuestionario:

1. ¿Hace capacitación al medio?

- NO
- SI      ¿En qué consiste?

.....  
.....  
.....  
.....

2. Por favor, ubíquela dentro de estas opciones:

- Orientada al proceso productivo
- Orientada a higiene y seguridad en el trabajo
- Orientada a cultura ecológica
- Otros

3. ¿A quién está dirigida la capacitación?

- Personal de la organización
- Familiares del personal
- Comunidad en general
- Todos los anteriores
- Otros

4. ¿Con qué objetivo?



- Beneficio para la empresa
  - Beneficio para la comunidad
  - Otros
5. ¿Cómo surgió la idea?
- Desde la necesidad de la empresa de captar recursos humanos capacitados
  - Desde un manifiesto requerimiento/interés/necesidad de la comunidad
  - Desde valores de la empresa que no tienen que ver con beneficios particulares para ella
  - Otros
6. En el proceso de reclutamiento y selección de personal, ¿se tiene en cuenta a las personas que realizaron la capacitación?
- SI
  - NO
7. ¿Su empresa emplea personas con discapacidad?
- NO
  - SI ¿En qué porcentaje?
- ¿Los ha capacitado antes para emplearlos?
- NO
  - SI
8. ¿El proceso de capacitación al medio existe en el marco de un programa de responsabilidad social?
- NO
  - SI
9. ¿Qué área de la empresa es la responsable de este programa?
- .....
- .....
10. ¿Se miden los resultados obtenidos con regularidad?
- NO
  - SI ¿Con qué frecuencia?
11. ¿Qué indicadores se utilizan?
- (GRI) LA10: Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado
  - (GRI) LA11: Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la gestión final de sus carreras profesionales
  - Promedio de horas de formación técnica-laboral dirigido a la comunidad
  - (GRI) LA1: Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por zona de procedencia
  - Número de empleados oriundos de la zona/Número total de empleados
  - Número de empleados procedentes de programas de capacitación a la comunidad/Número de empleados oriundos de la zona
  - Tasa de ausentismo de empleados de la zona VS Tasa de ausentismo de empleados de otras localidades



- Índice de rotación de empleados oriundos de la comunidad VS Índice de rotación de empleados de otras localidades
- Promedio de horas de capacitación en higiene y seguridad al año, desglosado por categoría de empleados
- Índice de accidentes/incidentes laborales vinculados con prácticas de seguridad e higiene (antes y luego de la capacitación)
- Número total de empleados con discapacidad/Número total de empleados
- Promedio de horas de capacitación técnica a empleados con discapacidad
- Promedio de horas de capacitación al personal interno orientadas a la inclusión de trabajadores con discapacidad a incorporar
- (GRI)EN26: Informe sobre iniciativas emprendidas para mitigar impactos ambientales de los productos/servicios comercializados
- (GRI)EN26: Informes cuantitativos de la mitigación del impacto ambiental de productos/servicios luego de las iniciativas implementadas
- Promedio de horas de capacitación sobre prácticas medioambientales sustentables dirigidas al personal interno y a la comunidad
- Otros

12. A continuación se detalla las diferentes etapas que atraviesa una empresa a medida que avanza en la curva de aprendizaje en RS Corporativa. ¿en cuál considera que la empresa está?

- Etapa defensiva (considera que no corresponde a la empresa ocuparse de estos temas)
- Etapa de cumplimiento (considera que hace RSE porque cumple con todas las leyes)
- Etapa de gestión (considera que es una parte del negocio y se debe gestionar más allá de lo legal)
- Etapa estratégica (la RSE se integra a la estrategia de la empresa considerando que le otorga una ventaja competitiva)
- Etapa civil (la empresa se convierte en líder social promoviendo acciones colectivas junto a otras organizaciones)
- Etapa de valores compartidos (se redefine la productividad en la cadena de valor, incluyendo los impactos sociales, ambientales y económicos, cambiando la cultura organizacional a través de la capacitación)
- Ninguna

*En este momento se recomienda pedir al entrevistado que cuente las actividades en RSE realizadas por la empresa.*

13. Según su opinión ¿en qué etapa de RSE piensa que están las empresas de Rosario?

- Etapa defensiva (no realiza RSE)
- Etapa de cumplimiento (leyes que lo obligan)
- Etapa de gestión (menor)
- Etapa estratégica (se integra a la estrategia de la empresa)
- Etapa civil (sale a la comunidad)
- Etapa cadena de valores compartidos (Porter)



Ninguna

14. ¿Cree que realmente la RSE está siendo incorporada de forma adecuada y responsable en la ciudad?

NO      ¿Por qué?

.....  
.....  
.....

SI      ¿Por qué?

.....  
.....  
.....

Nombre y apellido del entrevistado:

.....

Cargo:

.....

Empresa:

.....

Actividad:

.....

*Pedir autorización para que el entrevistado pueda ser nombrado y si es posible que mande un mail con la misma o si puede firmar al final de este cuestionario.*

*Guardar elementos que permitan corroborar la entrevista, por ejemplo folletos.*



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. Porter Michael E. y Mark R. Kramer, "La creación de valor compartido ",
2. Harvard Business Review . Enero -Febrero 2011
3. Schvarstein, Leonardo. "La Inteligencia Social de las organizaciones".  
Editorial Paidós SACIF. Buenos Aires. 2º reimpresión 2006
4. Volpentesta "Gestión de la Responsabilidad Social empresaria".
5. Editorial Omar Buyatti. 2011
6. Albano S.; Pérez Cortés A.; Spotorno M.; Rocatti S. ; Bulian, J.; Santero, M. Martín, S.; Suñer, María Natalia. De la Responsabilidad Social Empresaria a la Creación de Valor Compartido entre Organizaciones y Comunidad. Primera Parte. Decimoséptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Noviembre de 2012.
7. <http://es.scribd.com/doc/30413585/La-Razon-Social-de-las-Empresas-Mario-Roitter-1996>. "La razón social de las empresas. Centro de estudios de estado y sociedad. Área sociedad civil y desarrollo social"
8. Cortina, Adela "Ética de la empresa: una apuesta prudente y justa". Conferencia dictada en ciudad de México, 9/06/2005.
9. Arenas Daniel, Fosse Jérémie, Huc Emily, "El giro hacia la empresa verde. Estudio sobre el proceso de transformación de las empresas hacia la sostenibilidad", Instituto de innovación social, Universidad Ramón Llul, Barcelona, 2009