

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Trabajo de Tesis de Maestría

***“La Responsabilidad Social Empresaria en la industria
pesquera marplatense:
impacto actual y oportunidades”***

TESISTA: Lic. Patricio Vicente Capurro

Director de Tesis: Mg. Juan Pablo Grammatico

Año 2020

ÍNDICE GENERAL

● Agradecimientos	pág. 3
● Introducción	pág. 4
● Marco Teórico	pág. 5
▪ Responsabilidad Social Empresaria (RSE): Concepto y acepciones	pág. 5
▪ Principales teorías y enfoques sobre RSE	pág. 6
▪ Origen y evolución del concepto de RSE	pág. 13
▪ La RSE en la Argentina	pág. 18
▪ Herramientas para la incorporación de la RSE en la gestión	pág. 21
▪ La RSE y las PyME	pág. 28
▪ Modelo de gestión de la RSE	pág. 29
● Metodología	pág. 35
● Objetivo General	pág. 35
● Objetivos Específicos	pág. 35
● Justificación	pág. 36
● Viabilidad	pág. 37
● Diseño metodológico	pág. 37
● Estado de la cuestión	pág. 39
● Presentación y análisis de datos	pág. 41
● Conclusión	pág. 64
● Referencias bibliográficas	pág. 66
● Índice de figuras, gráficos y tablas	pág. 69
● Anexo I: Encuesta	pág. 70
● Anexo II: Guión Entrevista	pág. 85

Agradecimientos

A mi esposa Ana, y a mis hijos Sofía y Joaquín, que hacen más fácil mi día a día, con su apoyo incondicional.

A mis jefes y compañeros de trabajo, por las tareas de soporte para que mi ausencia en cada cursada pase desapercibida.

A Juan Pablo Grammatico, por la predisposición y experiencia aportada.

A Mariana Foutel, por no perder la fe en mí.

A mi hermana Vanina, que siempre está para mí.

Y a mi mamá, quien siempre exigió y forjó mi carácter.

A todos, gracias.

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) ha dejado de ser un concepto abstracto detrás del cual las empresas daban marco a sus actividades filantrópicas, para pasar a convertirse en un conjunto de políticas y acciones, tendientes a articular su rol de creador de riqueza con el valor social que se pretende generar.

En línea con su avance y un mundo globalizado, los requerimientos de los mercados y los canales de comercialización exigen cada vez más a las empresas que lleven adelante estas políticas, con el fin de satisfacer los deseos del consumidor, que van más allá del producto en sí.

El desarrollo de la RSE trae aparejado importantes desafíos en la gestión. La generación de vínculos con los sectores interesados (“stakeholders”) resulta determinante para su logro. Poder mejorar los impactos económicos, sociales y medioambientales de las operaciones de las empresas será producto de la relación con estos grupos de interés.

Consolidar una organización sustentable y responsable con su entorno se torna entonces indispensable para el acceso a mercados, y puede resultar, de acuerdo al contexto, en una ventaja competitiva. Conocer los pormenores de la industria pesquera en la gestión de la Responsabilidad Social Empresaria e identificar los obstáculos que aborda el sector son el punto de partida para resolver la problemática.

En este trabajo se pretende describir cuáles son los alcances de la Responsabilidad Social Empresaria en la industria pesquera de la ciudad de Mar del Plata, cuál es el punto de vista de los principales stakeholders, y proponer planes de acción para un programa de compromiso hacia la Responsabilidad Social Empresaria.

La RSE puede ser vista más allá de un costo, una limitación o un acto benéfico; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva.

MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

Responsabilidad Social Empresaria (RSE): Concepto y acepciones

La definición de Responsabilidad Social Empresaria ha ido redefiniéndose a lo largo del tiempo, y en mayor medida en que sus prácticas se fueron volviendo frecuentes en las organizaciones, y la sociedad fue aceptando que este aporte se volvía parte fundamental del propio desarrollo de la comunidad, fortaleciendo el vínculo empresa-ciudadanía, y desde el punto de vista económico, afianzando la relación marca-cliente.

¿De qué hablamos entonces cuando queremos saber qué es la Responsabilidad Social Empresaria? Georgina Núñez, consultora de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su publicación “La Responsabilidad Social Corporativa en el marco del Desarrollo Sostenible” plantea que, cuando se habla de Responsabilidad Social Corporativa se está haciendo referencia a *“un concepto muy amplio, que puede decir mucho y nada concreto al mismo tiempo. Sin embargo, cualquiera sea la definición adoptada, todas coinciden en la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios a través de asumir, por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedica”* (Núñez, 2003).

En el denominado “Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” de la Comisión de las Comunidades Europeas, se confluje en una definición que establece como responsabilidad social empresaria a *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”* (2001).

En tanto, para otros actores, la Responsabilidad Social como concepto se enmarca en otro más amplio, el desarrollo sostenible. En tal sentido, el objeto de la RSE es la sostenibilidad:

El Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) define la Responsabilidad Social como *“El compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, con la participación de sus grupos de interés, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto”* (CEADS, 2020).

El Instituto Ethos de Brasil, organización pionera en Latinoamérica, señala que la Responsabilidad Social no es una postura legal o filantrópica, sino una actitud estratégica. En su visión expresa que las empresas socialmente responsables son agentes de una nueva cultura empresarial y de cambio social, produciendo valor para todos: colaboradores, accionistas y comunidad.

“Forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales” (Ethos, 2020).

Principales teorías y enfoques sobre RSE

Como se puede apreciar, la terminología que se ha adoptado para expresar conceptos estrechamente ligados a la Responsabilidad Social Empresarial es sumamente amplia y variada. Lo mismo sucede con la proliferación de teorías. Según la perspectiva que se adopte, las prácticas e iniciativas que las empresas lleven adelante en relación a su concepción de RSE serán diferentes.

Los españoles Doménc Melé y Elisabet Garriga realizaron una interesante clasificación entre las principales teorías y enfoques sobre Responsabilidad Social. En su artículo “Desenredar la maraña de teorías de la responsabilidad social corporativa” (Garriga & Melé, 2004), los autores proponen cuatro dimensiones en que las teorías y enfoques de RSE hacen hincapié. Estas son:

- Los beneficios (que generará para las empresas);
- la actuación política (forma en que ejerce la empresa su poder en la sociedad);
- las demandas sociales (legitimación social de la empresa);
- y los valores éticos (responsabilidades éticas de las empresas en la sociedad).

Estas dimensiones permiten sistematizar las teorías de RSE en cuatro grupos:

1. Teorías instrumentales: este conjunto de teorías considera a la empresa exclusivamente como un instrumento de creación de riqueza. Las acciones sociales son vistas como una oportunidad de alcanzar resultados económicos. En este grupo de teorías Melé y Garriga incluyen:

- La maximización del valor para el accionista como criterio supremo para evaluar las actividades sociales corporativas.
- Las estrategias para lograr ventajas competitivas.

Este grupo de teorías presenta tres enfoques:

Inversiones sociales en un contexto competitivo: los defensores de este punto de vista sostienen que la inversión en actividades filantrópicas puede ser útil para mejorar el contexto de

ventaja competitiva de una firma, ya que normalmente crea un valor social mayor del que pueden crear los donantes individuales o el gobierno.

Una perspectiva de la firma y las capacidades dinámicas basada en los recursos naturales: Desde este enfoque, la capacidad de una empresa para lograr mejores resultados que sus competidores depende de la interacción de recursos humanos, organizativos y físicos a lo largo del tiempo y en las rutinas organizativas y estratégicas por las cuales los directivos adquieren dichos recursos, los modifican, integran y combinan para generar nuevas estrategias creadoras de valor.

Estrategias para la base de la pirámide económica: Según Garriga y Melé (2004), aquí algunos autores ven más una oportunidad de innovar que un problema. Una manera de abordar este tema es la innovación disruptiva: productos o servicios que no tienen las mismas capacidades ni condiciones que los utilizados por los clientes en los mercados convencionales y que, por ello, sólo pueden ser introducidos para aplicaciones nuevas o menos complicadas entre los clientes no tradicionales, con una producción de bajo coste y adaptados a las necesidades de la población.

Por último, dentro de las teorías instrumentales, los autores mencionan *“el marketing con causa, cuyo objetivo principal es aumentar las ventas e ingresos de la empresa o la relación con los clientes creando una imagen de marca mediante la adquisición o la asociación con la dimensión ética o (...) de responsabilidad social”* (Garriga & Melé, 2004).

Según la propuesta teórica que realizan Michael Porter y Mark Kramer, conocidos académicos especializados en temáticas de administración y gestión de empresas, la RSE puede ser clasificada dentro de las teorías instrumentales que mencionan Melé y Garriga. En un informe publicado en 2006 en la revista Harvard Business Review, Porter y Kramer explican que muchas veces la reputación es utilizada por varias empresas para justificar la responsabilidad social sobre la base de iniciativas que mejorarán la imagen de la compañía, fortalecerán su marca, reanimarán la moral e incluso aumentarán el valor de sus existencias. En este sentido, entienden que las estrategias de RSE no deben basarse en las causas sociales a las que pretendan contribuir, sino apuntar a crear una oportunidad para la empresa que genere valor compartido para la sociedad. *“La prueba fundamental que debe guiar la RSE no es si es una causa digna, pero sí, si se presenta una oportunidad para crear valor compartido, esto es, un significativo beneficio para la sociedad que también es valioso para la empresa”* (Porter & Kramer, 2006). En su razonamiento, buscan alentar las estrategias de responsabilidad social como productos seguros y condiciones de trabajo dignas, no sólo para atraer clientes, sino como una forma de disminución de costos internos de accidentes. La utilización eficiente de la

tierra, el agua, la energía y otros recursos hace negocios más productivos, afirman los autores. *“Un programa social de las empresas va más allá de las expectativas de la comunidad a las oportunidades para lograr beneficios sociales y económicos al mismo tiempo. Se mueve desde la mitigación de daños a la búsqueda de formas para reforzar la estrategia corporativa mediante la mejora de las condiciones sociales”* (Porter & Kramer, 2006).

También es interesante el concepto que los autores denominan “La creación de valor compartido” en su documento homónimo (Porter & Kramer, 2011). Tratado en menor medida en su artículo “Estrategia y Sociedad”, lo definen 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. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social”*. El concepto se apoya en el análisis de la cadena de valor de las empresas, desde tres grandes aspectos: reconcebir los productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y permitir el desarrollo de conglomerados locales. Desde su punto de vista, la creación de valor compartido viene a representar un estadio superador de la Responsabilidad Social Empresarial, a la que entienden más ligada a la reputación que a los resultados económicos y sociales que se puedan originar. Entienden que la creación de valor social va a ser mayor en cuanto las empresas identifiquen los aspectos socio-ambientales como impulsores de la productividad, más que como una presión externa de los sectores interesados. En cierta medida, el análisis que hacen se asemeja más a la idea de una reconfiguración de la empresa hacia el Triple Impacto o Empresa B, como se desarrollará en otro capítulo.

2. Teorías políticas: Melé y Garriga (2004) hacen referencia en este grupo de teorías al poder de las empresas en la sociedad, y al ejercicio responsable que ese poder representa en el escenario político. Entre las más destacadas, se mencionan:

- El constitucionalismo corporativo, basado en la idea de que la empresa es una institución social y debe ejercer el poder de forma responsable, sujeta a la ecuación de poder social (las responsabilidades sociales de los empresarios derivan del poder social que tienen) y la ley de hierro de la responsabilidad (quien no ejerza su poder social con responsabilidad lo perderá).
- La teoría del contrato social integrador, inspirada en el pensamiento filosófico de John Locke, considera que las responsabilidades sociales provienen del acuerdo en dos niveles: un contrato macro social teórico que apela a todos los contrayentes racionales, y un contrato micro social real asumido por los miembros de numerosas comunidades locales.

- La ciudadanía corporativa, concepto con tres significados distintos: una visión *“limitada, que comprende la filantropía corporativa, la inversión social o la asunción de ciertas responsabilidades con respecto a la comunidad local; una visión equivalente a la RSE, y otra más amplia, por la que las empresas entran en el escenario de la ciudadanía cuando el gobierno falla en la protección de la ciudadanía incluso en un contexto global”* (Garriga & Melé, 2004).

3. Teorías integradoras: este grupo de teorías hacen foco en la captación, identificación y respuestas a las demandas sociales por parte de la empresa. Para los autores españoles, pretenden legitimidad social y mayor aceptación. Entre ellas se encuentran:

- La gestión de asuntos sociales, definida como los procesos con los que la empresa identifica, evalúa y responde a los asuntos sociales y políticos que pueden afectarle significativamente.
- El principio de responsabilidad pública. Sus valedores sostienen que un comportamiento empresarial adecuado deriva de una política pública relevante, que incluya el modelo general de dirección social reflejado en la opinión pública, asuntos emergentes, requisitos legales formales y prácticas de ejecución y aplicación.
- La gestión de los sectores interesados (stakeholders), un enfoque orientado hacia las personas que afectan a o se ven afectadas por las políticas y prácticas corporativas. Su ventaja es la mayor sensibilidad de la empresa hacia su entorno, pero también una mejor comprensión por parte de los agentes de los dilemas que afronta la organización.
- La acción social corporativa, una serie de teorías que promueven la búsqueda de la legitimidad social a través de procesos que ofrezcan las respuestas adecuadas.

4. Teorías éticas: Finalmente, el último grupo de teorías que agrupan Garriga y Melé (2004) como parte de la gran proliferación de proposiciones teóricas sobre la Responsabilidad Social Empresarial, son las teorías éticas, fundamentadas en las responsabilidades éticas que tienen las empresas para con la sociedad. Expresan los límites de la empresa, es decir, que es lo que se debe hacer y aquellas conductas no esperables. También hacen hincapié en la necesidad de construir una sociedad mejor. Entre ellas distinguen:

- La teoría normativa de sectores interesados, la cual contempla las obligaciones fiduciarias de la empresa hacia todos sus grupos interdependientes implicados: proveedores, clientes, empleados, accionistas y comunidad local.
- Los derechos universales, basados en los derechos humanos y laborales, y el respeto al medioambiente.

- El desarrollo sostenible, dirigido a alcanzar un desarrollo humano que tenga en cuenta a las generaciones presentes y futuras. Para evaluar su propia sostenibilidad, la empresa debería adoptar un triple objetivo que incluya no sólo los aspectos económicos de la firma, sino también los aspectos sociales y medioambientales.
- El enfoque del bien común, que sostiene que la empresa debe contribuir al bien común porque es parte de la sociedad. La empresa cuenta con muchos medios para conseguirlo: creando riqueza y proveyendo bienes y servicios de una manera justa y eficiente y, al mismo tiempo, respetando la dignidad y los derechos fundamentales inalienables de los individuos. Asimismo, contribuye al bienestar social y la convivencia en condiciones justas, pacíficas y amistosas, tanto en el presente como en el futuro.

En el mismo sentido que los autores Mele y Garriga, el trabajo de Jorge Volpentesta (2016) para lograr una síntesis de los distintos aportes teóricos en materia de Responsabilidad Social Empresaria, lo llevó a adaptar el encuadre de las opciones estratégicas de Galbreath (2006), en función de los enfoques de RSE, stakeholders y sustentabilidad. El resultado de ello se muestra en la figura 1:

FIGURA 1
OPCIONES ESTRATÉGICAS DE RSE DE GALBREATH (ADAPTADO)
(VOLPENTESTA, 2016)

ENFOQUES TEÓRICOS	OBJETIVO	MEDIOS	MEDIDA DE LAS ACCIONES	BENEFICIARIOS	BENEFICIOS	MARCO DE TIEMPO
ALTRUISMO: ETAPA CONVENCIONAL DE LA RSE	RETRIBUIR A LA SOCIEDAD PARTE DE LO QUE ÉSTA LE DA A LAS EMPRESAS	FILANTROPÍA	DONACIONES	COMUNIDAD, GRUPOS Y CAUSAS	PUEDEN NO SER MEDIDOS	INTERMITENTE; POSIBLEMENTE PROGRAMADO: POR EJEMPLO, ANUALMENTE
MODELO ACCIONARIAL PURO	MAXIMIZAR LA RIQUEZA DE LOS ACCIONISTAS	RACIONALIZACIÓN; PROPIO INTERÉS	RESULTADOS FINANCIEROS	ACCIONISTAS; OTROS INDIRECTAMENTE	FINANCIEROS	CORTO PLAZO
ESTRATÉGICO - INSTRUMENTAL	BENEFICIOS DE LOS ACCIONISTAS Y DE OTROS STAKEHOLDERS; RENDICIÓN DE CUENTAS; REMEDIACIÓN; GESTIÓN DE RIESGOS; SOSTENIBILIDAD.	RELACIONES PÚBLICAS; ASOCIACIONES; ACTIVIDADES COMUNITARIAS; VOLUNTARIADO; MARKETING CON CAUSA; MECENAZGO; STAKEHOLDERS COMO MEDIOS	REPORTE BASADO EN LAS ACTIVIDADES: TRIPLE LÍNEA DE RESULTADOS	LA EMPRESA Y LA COMUNIDAD	RENTABILIDAD; OBJETIVOS DE MERCADO; RECURSOS HUMANOS	MEDIANO Y LARGO PLAZO
ÉTICO-NORMATIVO	CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE PARA TODOS; TRANSPARENCIA; LEGITIMIDAD; BIEN COMÚN	GOBIERNO CORPORATIVO PLURALISTA; STAKEHOLDERS COMO FINES; ARGUMENTOS ÉTICOS DE GESTIÓN; NEGOCIOS INCLUSIVOS; CIUDADANÍA EMPRESARIA	¿INFORMES HOLÍSTICOS? ¿EVALUACIÓN DE IMPACTOS?	LA EMPRESA Y TODOS LOS STAKEHOLDERS	TANGIBLES MÁS LOS POTENCIALMENTE INTANGIBLES	LARGO PLAZO

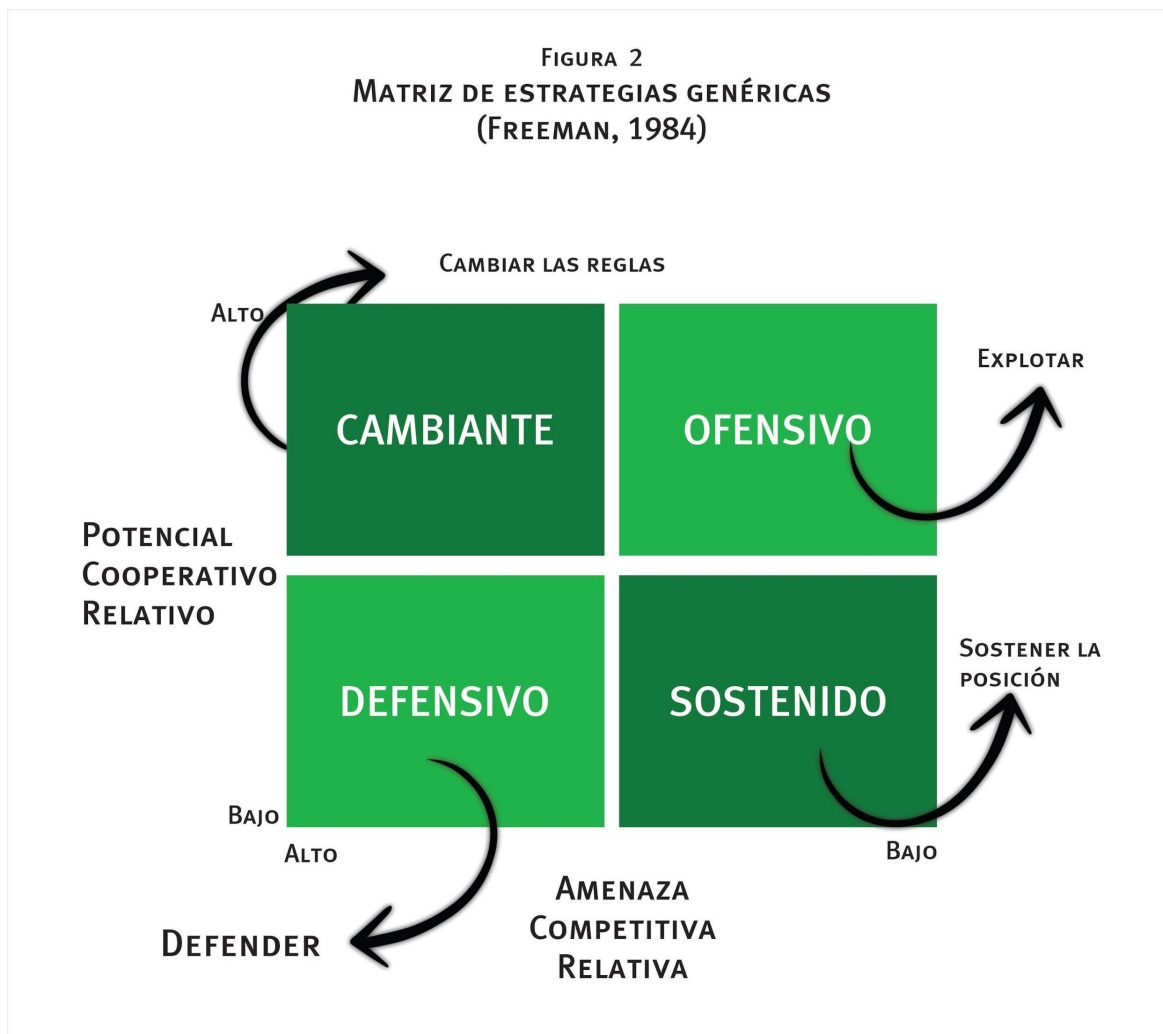
En tal análisis, el modelo accionarial puro es el que representa la visión de la Escuela de Chicago, y su concepto de la empresa cuyo objetivo principal es la creación de valor y su maximización para con los accionistas. Luego le sigue la etapa de altruismo, donde la filantropía lidera este accionar, en favor de retribuir circunstancial y voluntariamente a la sociedad. En el modelo estratégico-instrumental, las acciones orientadas a la comunidad impactan en los resultados de la empresa (objetivo primario), tanto desde lo económico como desde su posicionamiento estratégico, y redundan asimismo en beneficio para los sectores interesados (stakeholders). Por último, el enfoque ético-normativo *“representa la evolución de estos conceptos, sentando sus bases en concepciones empresariales cuyas gestiones se orientan al bien común, considerando de manera efectiva los intereses, deseos y objetivos de todos aquellos que de alguna manera afectan a la organización o son afectados por ella”* (Volpentesta, 2016).

A través de prácticas que tienen en cuenta el interés de estos grupos, y que incluso son integrados a la gestión en esos programas, las empresas buscan mitigar el impacto negativo que sus operaciones cotidianas pudiesen generar, al mismo tiempo que potencia los efectos positivos. Una organización viable en términos sostenibles será, entre otras cosas, aquella que gestione la relación con los grupos de interés, dando respuesta a sus necesidades y expectativas.

Tal como afirma Etkin, *“el desarrollo de la organización, y no solamente su permanencia, requiere tanto la cohesión interna (entre cultura y estructura) como la congruencia externa (entre políticas y demandas ambientales)”* (Etkin, 2005). Fundamenta ello en que la organización, al tiempo en que opera sobre procedimientos formales, que la ordenan, procesa la realidad, siguiendo un conjunto de valores y principios compartidos, que le son propios. Estos contenidos, y su reiteración determinan los procesos decisorios sobre los cuales las organizaciones estructuran su actividad. Esta estructura de valores que permanece en el tiempo, contrario de lo que pueda pensarse, no la hace rígida o inflexible frente a un entorno cambiante, sino que ayuda a la cohesión al interior de la organización, donde la multiplicidad de intereses de los distintos actores ejercen su influencia. Desde este enfoque, *“la organización es vista como un acuerdo y una red voluntaria de influencias internas y externas, integrada por socios, accionistas, empleados, gremios, inversionistas, proveedores, clientes, usuarios, oficinas públicas de control externo y otros interesados directos”* (Etkin, 2005).

Un análisis pormenorizado de la influencia de los stakeholders nos lleva al modelo de estrategias genéricas competitivas planteado por Freeman (1984). La tipología propuesta se

conforma en base a dos variables: el potencial cooperativo y la amenaza competitiva de los stakeholders respecto de un programa estratégico en particular (ver figura 2).



De acuerdo a como es caracterizado cada grupo de interés en la matriz, según su nivel de potencial cooperativo o su amenaza competitiva, será la tipología en la que se enmarque. Las categorías son:

- a) **Cambiantes:** como se aprecia en el cuadro, tienen un potencial cooperativo alto como así también en cuanto a la amenaza competitiva. Se caracterizan por un comportamiento cambiante, de aliados a enfrentados con la organización, de acuerdo al caso. La estrategia genérica que propone el autor es la denominada “cambiar las reglas”, redefinir la interacción con estos grupos a fin de neutralizar su gran poder de influencia en las actividades de la organización.
- b) **Defensivos:** Este tipo de grupos pueden hacer fracasar las actividades de la organización, pero no así colaborar para su alcance. La estrategia propuesta es la de

“defender”, a los fines de prevenir las amenazas que surgen de estos grupos de interés.

- c) Ofensivos: Estos stakeholders apoyan a la organización para el cumplimiento de sus objetivos. La estrategia de “explotar” dicho apoyo conlleva un alto potencial de éxito.
- d) Sostenidos: Si bien su potencial de ayuda y amenaza es bajo, la estrategia en este caso es la de “sostener” las acciones actuales, a fin de estar atentos a un posible cambio de alguna de las dos variables.

Identificar a los diferentes stakeholders que influyen en la organización, así como sus necesidades y expectativas, resulta indispensable para pensar una estrategia de RSE entorno a ellos. Este proceso de identificación parte de la misma relación de influencia para con la organización, que puede estar estructurada entorno a la responsabilidad legal; la dependencia de recursos; las transacciones económico-financieras; las relaciones contractuales; la responsabilidad ética, moral o social; la existencia de riesgo; la ubicación geográfica y la relación en los mercados. Cada una de ellas está interrelacionada, y en muchos casos la identificación de la relación puede conllevar un nivel de influencia que es recíproco.

Origen y evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresaria

“Para entender la RSE, las acciones no eran lo más relevante: lo más importante parecían los motivos por los cuales algunas empresas decidían ir más allá en su colaboración con el desarrollo de la sociedad, y lo que las empresas y la sociedad aprendían de esa colaboración” (Paladino, 2007).

Haciendo un breve repaso en torno al origen del concepto de Responsabilidad Social Empresarial y cómo fue evolucionando en el tiempo, se pueden encontrar muchas de las teorías explicadas por Garriga y Melé.

Se puede rastrear el concepto de responsabilidad social empresarial a partir de 1950, en la escuela norteamericana de administración. En Estados Unidos es donde aparece el concepto y comienza el debate sobre el rol que debían ocupar las empresas en la sociedad. Los autores que discutían sobre esta temática estaban ligados directamente al ámbito de la administración y la economía.

Howard Bowen es considerado el padre del concepto. En su libro Responsabilidades sociales del hombre de negocio, de 1953, planteaba la responsabilidad social empresarial como *“la obligación del directivo de empresa de perseguir políticas, tomar decisiones, y seguir líneas de acción deseables para los objetivos y valores de la sociedad”* (Paladino, 2007). Marcelo Paladino destaca la relevancia del aporte de Bowen, ya que produce una ruptura con la idea de filantropía empresarial, práctica aleatoria a la empresa y sin ningún vínculo directo a las políticas y estrategias empresariales.

La literatura al respecto se expande en los años sesenta, a partir del aporte de Keith Davis, otro autor proveniente del management norteamericano. Davis formula lo que se dio a llamar la Ley de oro de la responsabilidad, que expresa que la responsabilidad social de los empresarios debe ser acorde al poder social de las empresas. En su conceptualización, Davis remarcaba que la responsabilidad social es un término aplicable a aquellas decisiones y acciones adoptadas por los empresarios debido a motivaciones que fueran más allá del interés económico o técnico.

Davis brinda una definición de responsabilidad social aplicable a todo empresario:

“la responsabilidad social es el deber de toda persona de tener en cuenta el impacto de sus actos en todo el sistema social; lo cual implica la necesidad de mirar más allá de lo estrictamente económico o productivo de la empresa, considerando el sistema social en su conjunto” (Paladino, 2007).

Todavía en los setenta, otro autor de la misma corriente de los anteriores, William Frederick, afirmaba que los medios de producción debían ser utilizados de forma tal que fortaleciesen el bienestar económico social. En esta línea de pensamiento, los recursos económicos y humanos de la sociedad deberían ser usados para fines sociales amplios y no restringidos a los intereses exclusivos de la compañía.

En la década del setenta fue el Committee for Economic Development (CED), quien amplió su visión al respecto del concepto de responsabilidad social empresaria, al plantear que es la misma sociedad la que le permite operar a la empresa y que, en consecuencia, ésta tiene la obligación de satisfacer las necesidades de la sociedad. El CED propone asumir la responsabilidad social a partir de una actitud y visión a largo plazo, primando el interés social sobre el interés particular. Así, define a la RSE por medio de círculos concéntricos (1971):

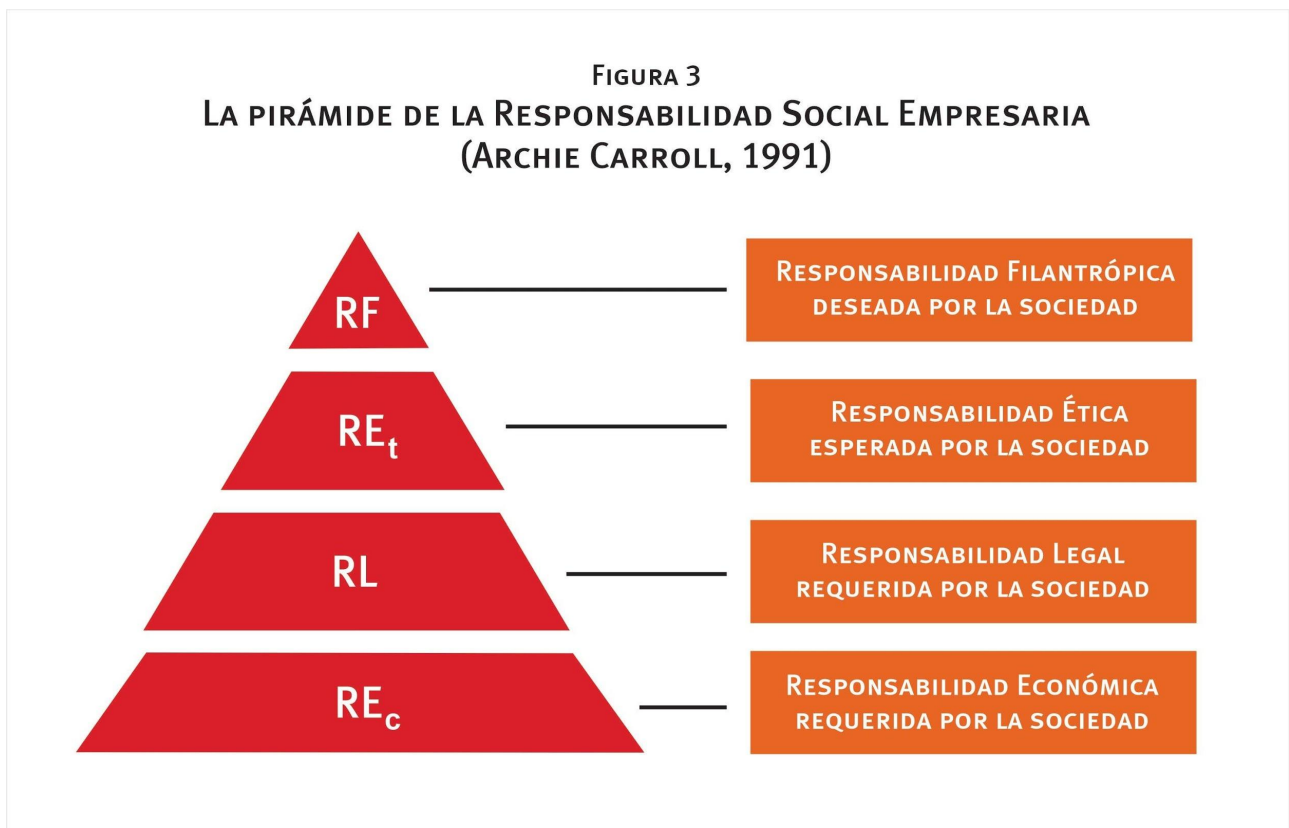
1. El círculo interno atañe a la ejecución eficiente de las obligaciones económicas, operativas y las obligaciones para con sus empleados.
2. El círculo intermedio implica el cumplimiento de lo mencionado, añadiéndole una conciencia acerca de los valores y prioridades sociales (medio ambiente, necesidades de los empleados, clientes, información).

3. El último círculo son las nuevas responsabilidades, que deben descubrirse, que la empresa debe asumir para estar activamente involucrada en mejorar la calidad y el ambiente social.

Quien también ofrece un aporte interesante es Sethi (1975), quien propuso el concepto de Corporate Social Performance (CSP) al realizar una diferenciación entre obligación social, descrita como comportamiento empresarial en respuesta a las fuerzas del mercado o las restricciones legales; la responsabilidad social, independiente de las obligaciones económicas y legales; y la reacción social, caracterizada como la adaptación del comportamiento corporativo a las necesidades sociales. En la generalidad de los casos, las empresas se comportan en forma reactiva ante las problemáticas que se le presentan, y en la medida en que toman conciencia de la realidad social y su responsabilidad, asumen una posición proactiva.

Finalmente, Archie Carroll, uno de los autores más destacados en el desarrollo conceptual de la responsabilidad social empresarial, influenciado por el trabajo de Sethi, propone una definición de RSE en cuatro partes:

“la responsabilidad social de la empresa abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas de la sociedad, en un momento determinado del tiempo” (Paladino, 2007).



Estos cuatro componentes, representados en la Figura 3, no se excluyen entre sí, sino que están interrelacionados. En la propuesta de Carroll (1991), sin la Responsabilidad Económica (en la base de su pirámide), no hay viabilidad posible por parte de la organización, y junto con la Legal, son de obligatoriedad para la organización; en tanto, la Responsabilidad Ética y la Filantrópica, son esperadas y deseadas por la sociedad, respectivamente.

Ya en los ochenta, Peter Drucker (1984) ofreció una perspectiva de la RSE vinculada a las oportunidades de negocio de la empresa. Así, la empresa debía alinear la RSE con la actividad empresarial, convirtiendo problemas sociales en oportunidades de negocios, en capacidad de producción, en trabajos bien remunerados y en riqueza.

En 1984, junto a los apuntes de Drucker, aparecieron las contribuciones de Edward Freeman, exponiendo una teoría innovadora al momento de su publicación. Se trató de la teoría de los stakeholders. En su proposición, presentaba a las empresas como un sistema relacionado con la sociedad, no de un modo abstracto sino a través de grupos de stakeholders representativos en una relación de doble sentido. Freeman define a los stakeholders como aquellos individuos o grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la empresa. Esta teoría propone que la empresa debería incorporar el interés de todos los stakeholders de la empresa y no sólo de los accionistas.

Este autor clasifica a los sectores interesados entre primarios y secundarios. Los primeros son aquellos sin cuya continua participación la empresa no puede sobrevivir. Por lo general, están integrados por accionistas, inversores, empleados, clientes y proveedores. Se da un alto grado de interdependencia entre la empresa y su grupo de stakeholders primario. Por su parte, los secundarios no participan en las operaciones de la empresa ni resultan esenciales para su supervivencia, pero incluyen o son influidos por la empresa.

Este segundo grupo de stakeholders tiene la capacidad de movilizar la opinión pública a favor o en contra de una empresa, pudiendo afectarla de manera significativa en su toma de decisiones.

Desde esta propuesta, la compañía debe ser entendida como una compleja red de relaciones que afecta, de manera distinta, a diversos actores sociales, donde cada uno lucha por alcanzar sus propios objetivos.

En función de la pirámide de Responsabilidad Social Empresaria planteada por Archie Carroll (Figura 3), y la influencia de la teoría de los stakeholders, es que Ferrell, Fraedrich y Ferrell (2000) presentan los “escalones de la Responsabilidad Social Empresaria”, cuya diferencia sustancial con el arquetipo propuesto por Carroll radica en que colocan en su base a la “responsabilidad legal”, sin la cual la empresa no lograría sustentarse en el tiempo (Figura 4).

FIGURA 4
ESCALONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA
(FERRELL, FRAEDRICH & FERRELL, 2000)



Desde la visión de estos autores, el compromiso ético es tanto más necesario que el económico, al cual vinculan con el beneficio que conllevaría para con los stakeholders.

En ambas propuestas, la responsabilidad filantrópica aparece en el más alto nivel, e implicaría la realización de acciones en pos de devolver a la sociedad lo que está concedió para el funcionamiento y normal desempeño de la empresa, sobre las bases de un contrato social implícito, que se reafirmó en los años noventa, desde la propuesta teórica de Donalson.

Finalmente, en los noventa, la responsabilidad social empresarial comienza a considerarse como un agente de control que ayudaría a solucionar los daños posibles causados por la empresa.

"Las empresas pueden ocasionar problemas sociales como consecuencia de sus actividades productivas, por lo tanto, es una responsabilidad social empresarial minimizar los efectos colaterales, algunas veces inevitables" (Paladino, 2007).

Aparece ligado a esta idea, y al desarrollo conceptual de la RSE, el concepto de Desempeño Social de la Empresa (proviene del inglés Corporate Social Performance), que hace referencia a la capacidad de una empresa para responder a las demandas de la sociedad.

Paralelamente a esta propuesta, surgió el concepto de Ciudadanía Corporativa (del inglés Corporate Citizenship), como un término que comprendía varias prácticas que marcan el

comportamiento responsable de la empresa. La ciudadanía corporativa se considera un proceso mediante el cual una compañía desarrolla y administra las relaciones con sus grupos de interés. En este sentido, las empresas deben ocuparse tanto de las relaciones como de la rentabilidad. Esto implica el desarrollo de políticas, procedimientos y procesos que respeten la dignidad de cada uno de los stakeholders, en función de las prácticas que lleva adelante la empresa.

La ciudadanía corporativa puede variar entre los mínimos legales y éticos por un lado, hasta un comportamiento responsable y proactivo por el otro:

“según la interpretación más amplia, la ciudadanía corporativa se aplica a la conducta responsable de la empresa tanto en los negocios como en el trato con todos sus integrantes, con las comunidades, con la sociedad y con el medio ambiente natural en general” (Paladino, 2007).

El recorrido conceptual que realiza Paladino sobre las distintas definiciones sobre la responsabilidad social empresaria a lo largo del tiempo, apunta a considerar la RSE como la acción de la empresa más allá del cumplimiento mínimo de la ley. Destaca además, que no puede comprenderse íntegramente la importancia de la responsabilidad social empresarial *“como parte de la misión de la empresa y de la tarea directiva, sin considerar las consecuencias esperadas como resultados de la RSE”*. En este sentido, es que se considera la RSE como una acción estratégica que atraviesa a la organización en su conjunto, generando en cada iniciativa compromisos y expectativas con todos sus grupos de interés.

La RSE en Argentina

Paladino (2007) señala la relación entre caridad - filantropía - justicia social - solidaridad - RSE para analizar los distintos modos en que las empresas presentaron sus acciones de responsabilidad social empresarial:

“Desde una perspectiva internacional, la práctica de la RSE en Latinoamérica es más espontánea y no está incorporada a la cultura o prioridades de la empresa. En general, se lleva a cabo en forma esporádica, fragmentada y reactiva, sin una coordinación continua. Con frecuencia, las contribuciones sociales de una empresa surgen de iniciativas personales de la dirección y no se realizan de manera sistemática” (Paladino, 2007).

La profesora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Dra. Nora Gorrochategui, en su artículo Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria, período 2000 – 2007, identifica tres etapas de desarrollo de la RSE en Argentina: instalación, expansión y una nueva, que estaría en conformación.

A. La etapa de instalación de la RSE:

Esta etapa abarca la década del 90 hasta el año 2001. En este período las empresas comienzan a adquirir visibilidad como actores sociales, reformulando la tradición filantrópica en acción empresaria.

Gorrochategui señala una serie de factores interrelacionados que fueron abriendo paso a la RSE en la agenda empresaria. Entre los factores externos, indica como centrales el cambio tecnológico y la globalización de los negocios. Como factores de índole local, marca la consolidación del proceso de democratización, con la irrupción de la sociedad civil, implicando un crecimiento sostenido de organizaciones del tercer sector.

A su vez, las políticas sociales y económicas de la década de los noventa ampliaron el marco de inferencia de las empresas en la sociedad. La destrucción del Estado Benefactor y la reforma del Estado, a través de un fuerte proceso de privatización y descentralización fueron determinantes.

En este contexto de desregulación, el sector privado y el sector de las ONG debieron tomar cierto protagonismo como actores sociales que daban una respuesta al sector público que se debilitaba en sus funciones:

“Las empresas adaptan una tradición filantrópica de larga data desarrollada por empresarios en acción empresaria, encontrando en la RSE una filosofía adecuada” (Gorrochoategui, 2008).

La crisis del 2001 le dio mayor visibilidad al retraimiento del Estado, empeorando las condiciones sociales de pobreza y desigualdad. La toma de conciencia por parte de las empresas que aún se podían sostener fue un elemento central a la hora de incluir aspectos sociales dentro de los intereses de la empresa.

En este sentido, en varios trabajos se asocia el concepto de resiliencia al desarrollo de acciones de RSE, haciendo referencia a la superación de situaciones traumáticas. La resiliencia se la define como la capacidad del individuo para hacer las cosas bien y de forma socialmente aceptable, en un entorno agobiante o adverso que suele entrañar un elevado riesgo de efectos negativos. En esta definición se pueden destacar dos ideas principales:

“La resistencia frente a la destrucción, lo que implica proteger la propia integridad bajo presión; La capacidad de construcción en esas circunstancias generando un valor agregado.

La perspectiva resiliente no se centra en examinar los aspectos débiles y deficientes y el modo de compensarlos, sino que se focaliza en los puntos fuertes y el modo de aprovecharlos en formas socialmente aceptables, lo que implica que no es cualquier precio sino en un marco de valores compartidos, con referencias morales” (Balian de Tagtachian, 2004).

Así, algunos estudios observan que ciertas empresas comenzaron a partir de la crisis de 2001 a desarrollar acciones concretas de Responsabilidad Social Empresaria.

Paladino señala los riesgos y dificultades que se plantean en el caso paradigmático de la instalación de la RSE en Argentina. Al estar ligada a la pobreza y a la incompetencia del Estado para reducirla, puede llegar a desvirtuarse el concepto a meros programas sociales.

“El riesgo de que la RSE esté tan vinculada con la pobreza y la crisis es la reducción del concepto a un programa de acción con la comunidad, dejando de lado temas centrales que tienen que ver con la responsabilidad dentro del negocio, el desarrollo del personal o la transparencia en todas las acciones” (Paladino, Milberg, & Sanchez Iriondo, 2006).

B. La etapa de expansión de la RSE:

Este período de la RSE abarca del 2001 al 2007. Ya instalado el tema en el grueso de las empresas grandes, en esta etapa se observan debates en torno al concepto de la responsabilidad social empresarial, con múltiples actores vinculados a la temática (de las empresas, la academia y las ONG). Gorrochategui destaca el énfasis en el aspecto externo de la RSE, atendiendo las emergencias sociales y el avance de posibles legislaciones respecto al tema.

Si bien el avance en estos años se marca como intenso y fructífero, no se llegó a una definición aceptada de forma unánime:

“Los acuerdos conceptuales giran en torno a:

- 1. los límites: considerando RSE, las acciones que excedan lo que establece la ley y*
- 2. la materia: comprende lo relacionado con los grupos de interés y las cuestiones medioambientales, lo cual incide sobre*
- 3. la gestión empresarial de la RSE, que distingue entre aspectos internos y externos”* (Gorrochoategui, 2008).

En el mismo período, la prensa especializada se hizo eco de varias de las acciones empresariales vinculadas a la RSE, incrementando de manera significativa el número de artículos que seguían parcialmente la temática.

El estudio “La responsabilidad Social Empresaria en la Prensa Argentina: Un análisis de la cobertura periodística sobre la RSE, 2005-2006”, realizado por la ONG Wachay en alianza con la fundación Avina (2007), da cuenta del tratamiento que realizaron los medios de comunicación sobre el concepto de RSE en ese período:

- La RSE es un tema tratado en medios o secciones especializadas en Economía y de relevancia en los grandes centros urbanos.
- Es visto como una preocupación de las empresas fundamentalmente.
- No se consideran temas provenientes de la investigación académica sobre la RSE.
- No se mencionan estadísticas ni legislación específica sobre el tema.
- No suelen describirse las fuentes que originan la información.
- En general, no se presentan opiniones divergentes en torno a las problemáticas presentadas.
- En la mayoría de los casos, la RSE no es el tema central de la noticias, y un número importante de las prácticas publicadas se vinculan con donaciones (por lo que se asocian más al concepto de filantropía).

C. Nueva etapa de la RSE:

Finalmente Gorrochategui señala que estamos atravesando una nueva etapa de conformación en relación al estado de la RSE en la Argentina, aunque no encuentre ningún hito que pueda identificarse con su inicio. Los indicadores que despiertan la sospecha de una nueva etapa son la cantidad de resultados de investigaciones que señalan ciertos déficits de implementación de las estrategias de RSE y prácticas exitosas; el cambio de percepción de las necesidades sociales, que ponen el acento en la inequidad social y ya no tanto en la emergencia social (que se presentó como colapso en la década del 90) y en último lugar, en los criterios de premiación o rankings empresariales, que comienzan a incluir como categorías de evaluación la gestión de la RSE al interior de las empresas o en el impacto de los proyectos que llevan adelante en la sociedad.

Herramientas para la incorporación de la RSE en la gestión:

Para integrar la Responsabilidad Social Empresarial a la gestión de las empresas, existen una serie de herramientas, indicadores y tratados que tienen diferentes objetivos: orientar la gestión, diagnosticar la realidad de la organización, autoevaluarse, rendir cuentas sobre las acciones realizadas, certificar el cumplimiento bajo determinados estándares y ofrecer instrumentos para la elaboración de reportes y la forma de comunicarlos.

Algunos de los modelos más utilizados por las empresas son:

Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS):

En septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales a cumplirse en los siguientes 15 años, englobados en la denominada Agenda 2030, un plan

global cuyos propósitos involucran la erradicación de la pobreza, la lucha contra el cambio climático y la reducción de las desigualdades. Como parte de ella, se aprobaron los 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ver Figura 5), que están dirigidos a todos los actores del planeta: gobiernos, empresas y sociedad civil. Los ODS proporcionan un plano universal que sirve de guía para sus contribuciones al desarrollo local e internacional, de forma sostenible. Su antecedente directo es el Pacto Global, anunciado en el Foro Económico de Davos, en 1999, por el Secretario General de la ONU en aquel momento, Kofi Annan. A diferencia del Pacto Global, cuyos principios ponían el foco en la responsabilidad de los gobiernos para su consecución, en los ODS la acción común entre los Estados, como así también la participación del sector privado y de la sociedad civil, son las claves para alcanzarlos.

“Los ODS reflejan la complejidad del desarrollo, haciendo énfasis en sus dimensiones sociales, económicas y ambientales; por ello, son integrados e indivisibles” (ONU, 2020).

FIGURA 5
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.

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

Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

Objetivo 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

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

Objetivo 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.

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

Objetivo 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

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

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

Objetivo 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

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

Objetivo 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.

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

Objetivo 17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Los Estados que en su momento adhirieron al Pacto Mundial de Naciones Unidas trabajan hoy en función de los ODS. Estos objetivos *“están interrelacionados, lo que significa que el éxito de uno afecta el de los otros. Responder a la amenaza del cambio climático repercute en la forma en que gestionamos nuestros frágiles recursos naturales. Lograr la igualdad de género o mejorar la salud ayuda a erradicar la pobreza; y fomentar la paz y sociedades inclusivas reducirá las desigualdades y contribuirá a que prosperen las economías. En suma, es una oportunidad sin igual en beneficio de la vida de las futuras generaciones”* (PNUD, 2020).

En la reciente Cumbre sobre los ODS, celebrada en septiembre del año 2019, desde la ONU se hizo un llamamiento a la acción para el próximo decenio, que involucra tres niveles: 1) acción a nivel mundial, para acompañar con mayor liderazgo y recursos; 2) acción a nivel local, que incluya las políticas, presupuestos, instituciones y marco regulatorio, para gestionar en forma local en pos de los objetivos; y 3) acción por parte de las personas, que involucra a la juventud,

la sociedad civil, el sector privado, los medios de comunicación y todas otras partes interesadas, para impulsar las transformaciones que sean necesarias.

Global Reporting Initiative (GRI):

El GRI fue impulsado en 1997 por la CERES (siglas en inglés de la Coalición de Economías Medioambientales Responsables) convocando e incorporando la activa participación de corporaciones, organizaciones no gubernamentales, organizaciones internacionales, agencias de Naciones Unidas, consultores, asociaciones empresariales, universidades y otros, en la Iniciativa de Reporte Global, un estándar internacional de reporte voluntario con el fin de mostrar el desempeño empresarial en las dimensiones económicas, ambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios. El objetivo que persigue es poder construir criterios comunes y análogos para aumentar la calidad, el rigor y la utilidad de los reportes que las organizaciones realicen.

A partir de los reportes basados en el GRI, se busca contribuir al diálogo continuo de la organización con sus diferentes grupos de interés. De allí la importancia de estos reportes y su publicación.

La calidad de los reportes se basa en que puedan ser comparables, consistentes y útiles para todas las partes interesadas.

Los principios sobre los que se basa la propuesta de GRI se definen en base a dos categorías generales: a) Los principios propios de la confección del reporte; y b) aquellos que hacen a la calidad de los mismos. De acuerdo con esta categorización, los principios son (GRI, 2020):

a) Los que hacen a la confección del reporte:

a.1) Inclusión de los grupos de interés en la confección de los reportes. Sus expectativas e intereses son la clave para la confección de estos reportes de sostenibilidad.

a.2) Contexto de sustentabilidad: No es suficiente con reportar las acciones. Debe incorporarse como las mismas inciden en forma positiva en el contexto social, económico, medioambiental.

a.3) Materialidad: aquellos aspectos que, bien por la importancia de su impacto o bien por la significación que le dan los grupos de interés, merecen ser informados.

a.4) Exhaustividad / Integridad: el informe debe incluir los aspectos materiales y sus límites. Abarca principalmente las dimensiones de alcance, límite y tiempo.

b) Principios que hacen a la calidad del reporte:

b.1) Balance: La presentación general del contenido del informe debe proporcionar una imagen imparcial del desempeño de la organización. El informe debe evitar selecciones,

omisiones o formatos de presentación que sean razonablemente susceptibles de influir indebida o inapropiadamente en una decisión o juicio del lector del informe.

b.2) Comparabilidad: La información reportada debe presentarse de manera que permita a las partes interesadas analizar los cambios en el desempeño de la organización a lo largo del tiempo, y que pueda apoyar el análisis en relación con otras organizaciones.

b.3) Exactitud: La información reportada debe ser lo suficientemente precisa y detallada para que las partes interesadas puedan evaluar el desempeño de la organización.

b.4) Oportunismo: La utilidad de la información está estrechamente vinculada a si el momento de su divulgación a las partes interesadas les permite integrarlas efectivamente en su toma de decisiones.

b.5) Claridad: La organización debe hacer que la información esté disponible de manera comprensible y accesible para las partes interesadas que utilizan el informe.

b.6) Confiabilidad: Las partes interesadas deben tener la confianza de que un informe puede verificarse para establecer la veracidad de su contenido y la medida en que se han aplicado adecuadamente los principios.

Estándar AA 1000:

El estándar AA1000 fue creado en 1999 por el Institute for Social and Ethical Accountability de Londres. Este estándar brinda un marco para orientar a las organizaciones en la mejora de la calidad de las auditorías, de la contabilidad y de los reportes sociales. Este modelo ofrece pautas para establecer un proceso de relación con los grupos de interés que genere los indicadores, las metas y los sistemas de reporte necesarios para asegurar mayor transparencia en la organización, promoviendo confianza en los grupos de interés a través de la inclusión en el proceso.

AA1000 ofrece herramientas complementarias a las del GRI para la elaboración de reportes. A su vez, este estándar incluye una verificación externa que evalúa tanto el reporte elaborado como los procesos desarrollados para su elaboración.

En Argentina, el Grupo Sancor Seguros de Sunchales (Santa Fe) fue la primera empresa en nuestro país en seguir los lineamientos de la AA1000 para integrar de forma sistemática y organizada la Responsabilidad Social Empresaria en la gestión del negocio. Desde 2005 Sancor Seguros ha elaborado informes a través del diálogo con los grupos de interés, diagramando planes de acción, y fijando metas e indicadores de cumplimiento. Los reportes siguen también los lineamientos GRI.

ISO

La “International Organization for Standardization” es una organización internacional no gubernamental que produce normas internacionales, compuesta por representantes de los organismos de normalización nacionales. Dichas normas se conocen como ISO y su finalidad es la coordinación de las diferentes normas nacionales en un contexto global, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio, del año 1993.

La Guía ISO 26000 pretende conducir acuerdos sobre conceptos, definiciones y métodos de evaluación en el ámbito de la responsabilidad social empresarial.

Instituto Ethos

El instituto Ethos de empresas y Responsabilidad Social es una organización brasileña, creada con el fin de colaborar con los empresarios a comprender e incorporar la responsabilidad social en su gestión. Ha logrado ampliar su ámbito de injerencia al resto de América Latina, asociándose con organizaciones de cada país, para brindar herramientas que facilitan la puesta en práctica de este tipo de iniciativas. Parte de ellas fueron consideradas para la aplicación metodológica del presente trabajo.

Protocolo RSE-MGP para el Reconocimiento de Responsabilidad Social Empresarial:

Aprobado por el Consejo Deliberante del Municipio de General Pueyrredón en 2017, este instrumento, organizado y gestionado por el Programa de Certificación de la Universidad Nacional de Mar del Plata, permite dar un marco de adecuación a las empresas del ámbito local, principalmente pequeñas y medianas, para que adecuen sus objetivos organizacionales a los ODS del Pacto Mundial.

A través del trabajo de FortaleceRSE, una Cámara que vincula a muchos de los empresarios más representativos de la ciudad, se busca darle mayor difusión a este Protocolo, y asimismo articular las acciones de RSE de cada organización, para potenciar los resultados y promover un cambio significativo en la comunidad de Mar del Plata y su zona de influencia.

Tanto este Protocolo, como otras herramientas aquí expuestas, fueron tenidos en cuenta para la diagramación del marco metodológico que guía la presente investigación.

Empresas B:

Al margen de lo expuesto anteriormente respecto de la Responsabilidad Social Empresarial, pero como un nuevo punto de inflexión en el mismo sentido que aún podemos considerar en desarrollo, surgen las denominadas Empresas de Triple Impacto o Empresas B (abreviatura de las siglas BIC, que responde a Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo), que buscan conciliar el desarrollo económico, social y ambiental desde la propia esencia del negocio, y no

como un programa complementario. Es un concepto de éxito corporativo diferente, que pretende introducir la dimensión socioambiental como parte de la misión final de las organizaciones. Este fenómeno viene a profundizar la dinámica propuesta por las políticas de RSE, saliendo del ámbito acotado que estas proponen. El objetivo central de estas empresas no es la utilidad vista como un fin en sí mismo, sino como un medio indispensable para el crecimiento y la sustentabilidad de la organización en el tiempo, y donde el reparto de los beneficios no se concentra en los accionistas, sino que se pretende sea equitativo en los empleados y la comunidad.

Las empresas B no están determinadas por su rubro, tamaño o facturación, sino por el compromiso a generar un cambio, considerando en sus decisiones a los consumidores, los trabajadores, la comunidad, los inversores y el medioambiente.

Desde la Cámara Argentina de Comercio y Servicios se la define como *“un tipo novedoso de compañías que buscan utilizar las fuerzas del mercado para dar respuestas a problemas sociales y/o ambientales de las comunidades en las que están insertas”*.

Desde esta doble misión (generación de utilidades e impacto positivo socioambiental), las empresas incorporan a sus estatutos el compromiso, colocando en primer lugar la búsqueda del triple impacto. Las decisiones de la dirección se toman en base a este propósito (el “para qué” de la empresa en la sociedad), y el modelo de negocio busca que ello se vea reflejado en cuatro pilares:

- ✓ Gobernanza (fijando altos estándares de desempeño y gestión de transparencia);
- ✓ Trabajadores (generando empleos de calidad)
- ✓ Medioambiente (haciendo un uso responsable de los recursos)
- ✓ Comunidad (repercutiendo en su bienestar)

El desarrollo de redes o alianzas con otros actores sociales incrementa el nivel de compromiso de este tipo de empresas. En ellas se interconectan las Empresas B con los grandes actores del mercado, de la política pública, líderes de opinión, inversionistas y académicos, todos bajo el mismo propósito de generar un movimiento por una nueva economía, redefiniendo el éxito en los negocios.

Algunos de los beneficios de este movimiento:

- ✓ Son empresas muy atractivas para inversores de alto impacto.
- ✓ Atraen talentos profesionales que desean desempeñarse en una empresa que tenga un propósito.
- ✓ Permiten sumar nuevos clientes: las Empresas B se integran a las cadenas de valor de grandes empresas.

- ✓ Generan interés en los consumidores

El caso Natura Cosméticos es quizás el más paradigmático en América Latina. Luego de ser pionera en la región en prácticas de Responsabilidad Social Empresaria, confirmó su compromiso con el impacto social y ambiental re-certificándose como Empresa B en el año 2017.

Si bien puede presuponerse que semejante nivel de deber asumido por este tipo de organizaciones se emparenta más con las grandes empresas, la flexibilidad al cambio que presentan las PyME posibilitan con mayor facilidad su implementación.

La RSE y las PyME

La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PyME) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las PyME son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.

La Responsabilidad Social Empresarial es parte integral de la gestión de las organizaciones cualquiera sea su tamaño, por lo que las empresas PyME que se planteen ser socialmente responsables, deberán desarrollar determinadas competencias, recorriendo el camino hacia el diseño de organizaciones sostenibles.

Entre las razones que explican la importancia creciente de las prácticas responsables en las empresas está el hecho de que se erigen como un instrumento de competitividad en el corto y mediano plazo. Esto permite a las compañías que las adoptan diferenciarse de sus competidores, particularmente en los mercados externos.

Al ser las PyME parte integrante de la sociedad y al estar influenciada por ésta, es factible que cumplan su rol social y lo hagan con responsabilidad sin descuidar su función primigeniamente económica. Su compromiso por proximidad se ve acentuado.

El carácter de proximidad, impacto local, relación cotidiana y personal con sus públicos interesados y con su entorno local, sumado a la flexibilidad ante los cambios y la menor burocracia, hace que las PyME puedan estar más preparadas para adaptarse a esta nueva filosofía de hacer negocios desde un punto de partida diferente al de las grandes empresas. Les resulta más fácil conocer cuáles son las necesidades de sus trabajadores y su ambiente social.

Otro factor relacionado con su condición de pequeña y mediana empresa es el del liderazgo. Si en estas organizaciones contamos con un real compromiso con la RSE por parte del dueño o de la alta dirección, es mucho más fácil permear a toda la empresa con este compromiso y por

lo tanto, es más eficaz la implementación de la Responsabilidad Social. Existe el prejuicio de que la RSE sólo puede ser llevada adelante por grandes corporaciones y no por las pequeñas y medianas empresas. Esto quizás se debe a que se la confunde con otros conceptos como la filantropía o la inversión social privada, limitando las prácticas de responsabilidad social a una cuestión de recursos económicos.

Modelo de gestión de la RSE

Las empresas empiezan a adoptar un nuevo modelo de creación de valor, en función de los requerimientos no sólo de los accionistas o inversores, sino también de la sociedad civil y de sus consumidores.

Es entonces que se vuelve necesario adoptar algunas de las herramientas mencionadas para la aplicación de la Responsabilidad Social Empresaria en las organizaciones. Tal es el caso de la Guía ISO 26000, cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. La alienta a ir más allá del cumplimiento de la legislación, reconociendo el cumplimiento de la misma. La guía está estructurada sobre la base de principios que hacen a la Responsabilidad Social, y las materias fundamentales sobre las cuales trabajar para ser una organización sustentable. Antes de abordar ambos, cabe destacar que la guía plantea a la organización dos prácticas fundamentales antes de realizar sus acciones de responsabilidad social: reconocer su responsabilidad social dentro de su esfera de influencia, e identificar y comprometerse con sus partes interesadas (grupos de interés). Este aspecto refuerza las ideas ya vertidas en este trabajo respecto de la acción voluntaria de la empresa y la altísima importancia que los grupos interesados (stakeholders) tienen en el desarrollo de la responsabilidad social de la organización.

Los indicadores que presenta la Guía ISO 26000 están resumidos en el Protocolo RSE-MGP, certificación implementada en el ámbito del Municipio de General Pueyrredón. Dicho Protocolo pretende colaborar con el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria a nivel local, facilitando a las PyME locales un instrumento que les permita evaluar sus acciones en la materia.

Los principios establecidos en la Guía ISO 26000 que hacen a la Responsabilidad Social son: Rendición de cuentas; Transparencia; Comportamiento ético; Respeto a los intereses de las partes interesadas; Respeto al principio de legalidad; Respeto a la normativa internacional de comportamiento; y Respeto a los derechos humanos.

Estos principios son la base que debe de respetar toda aquella organización que pretenda ser sostenible. Una vez asumidos y presentes en los procesos de la organización, la Guía ISO 26000 presenta 7 materias fundamentales sobre las cuales definir el alcance de la responsabilidad social de las distintas organizaciones, a fin de identificar aquellos aspectos pendientes y establecer prioridades en las acciones. Estas son:

1. **Gobernanza de la organización:** Los líderes deben practicar y promover un comportamiento ético, responsabilidad y transparencia.
2. **Derechos Humanos:** se alienta a los líderes de la organización a identificar y responder a los miembros de grupos vulnerables dentro de su esfera de influencia. Deben evitar también ser cómplices de quienes abusan de otros, y evitar beneficiarse directamente de los abusos cometidos por otra persona.
3. **Prácticas laborales:** Todos los trabajadores deben experimentar condiciones justas y favorables en el trabajo (no forzado o esclavitud). La responsabilidad va más allá de los lugares de trabajo que una organización posee o controla directamente.
4. **Medio Ambiente:** Promover objetivos proclives a atenuar el impacto negativo de las acciones de la organización en el ecosistema, como ser prevenir la contaminación; reducir las emisiones de contaminantes al aire, agua y suelo tanto como sea posible; evaluar a los proveedores de bienes y servicios sobre sus impactos ambientales; apuntar a reducir el desperdicio (enfoque del ciclo de vida).
5. **Prácticas justas de operación:** Practicar la honestidad, evitando el pago o la aceptación de sobornos, o bien evitar utilizar la influencia política que la organización pueda llegar a tener. Tratar a los proveedores y clientes de manera justa y promoviendo la atención inmediata a los problemas.
6. **Asuntos de consumidores:** En líneas generales, esta materia refiere a proteger la salud y seguridad de los consumidores; eliminar o minimizar los impactos negativos sobre la salud y el medio ambiente de los productos y servicios; y prestar especial atención a las necesidades de información de las personas vulnerables.
7. **Participación activa y desarrollo de la comunidad:** Las acciones que benefician a las comunidades, como la creación de empleo, el desarrollo de habilidades y la provisión de servicios de salud, bienestar y otros, deben integrarse en el "modelo de negocio" central. La consigna va de la mano con prestar especial interés en la visión de los miembros de la comunidad, y en considerar los impactos económicos, sociales y ambientales.

FIGURA 6
7 MATERIAS FUNDAMENTALES - NORMA ISO 26000
(ISO, 2017)



Una vez identificadas estas materias, la organización debe tratar de integrarlas en sus decisiones de negocio y actividades. *“Esto implica: integrar la responsabilidad social en sus políticas, cultura organizacional, estrategias y operaciones; construir la competencia interna para la responsabilidad social; realizar comunicaciones internas y externas sobre responsabilidad social; y revisar regularmente estas acciones y prácticas relacionadas con la responsabilidad social”* (ISO, 2014).

La norma ISO 26000 no establece requisitos para la implantación de un sistema de gestión de la responsabilidad social, por lo que no es certificable. Su interrelación a los Objetivos para el Desarrollo Sostenible es estrecha, al igual que con otras normas internacionales, como se puede ver en la Figura 7:

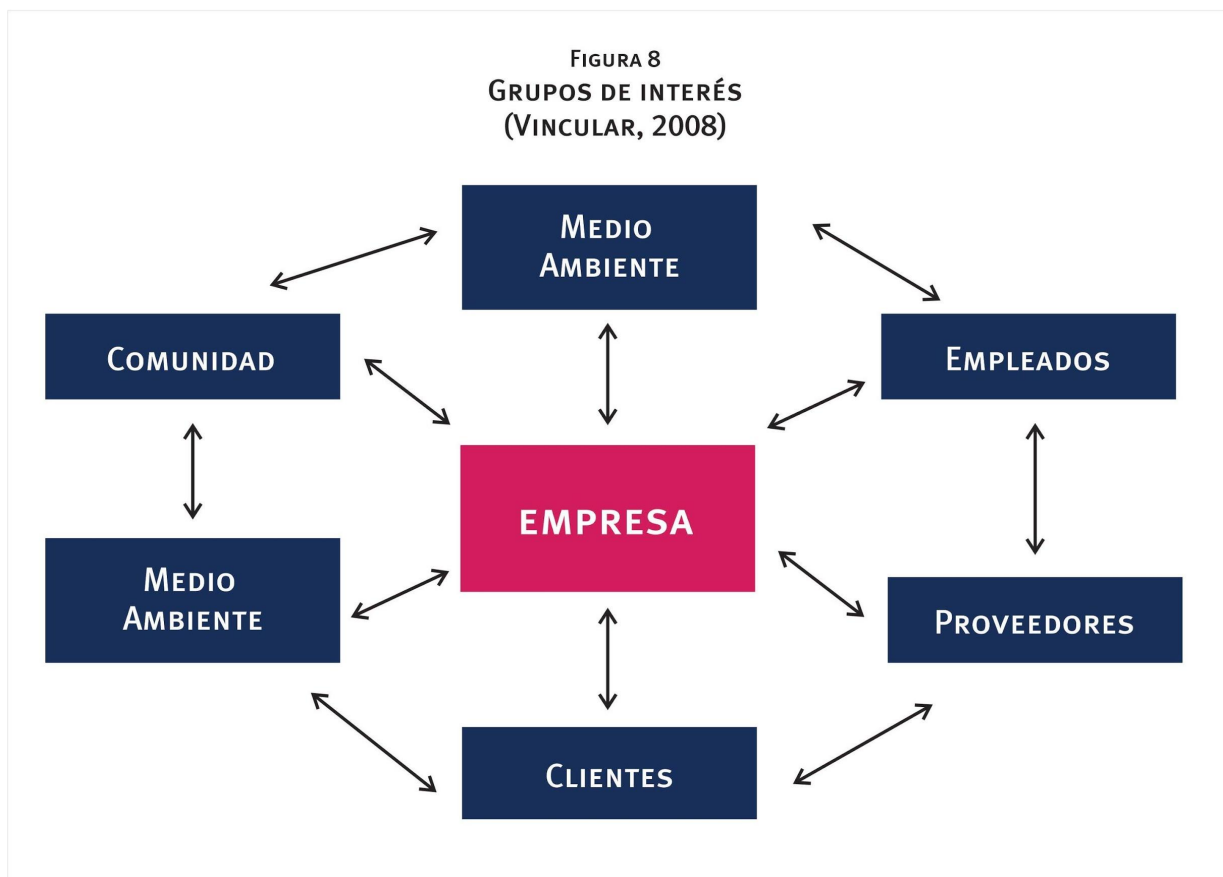
**FIGURA 7
INTERRELACIÓN DE LA NORMA
ISO 26000 CON OTRAS NORMAS
(ISO 2017)**



Existen distintas formas de integrar la ISO 26000 a las decisiones de la organización, y lo que recomienda ISO, a través de su publicación International Work-shop Agreement-IWA 26:2017 (ISO, 2017), es integrarlos a distintos sistemas de gestión normalizados, como bien pueden ser las normas ISO 9001 e ISO 14001, que constituyen estándares internacionalmente reconocidos para la implementación de sistemas de gestión de calidad y de gestión medioambiental.

Tal es el caso del modelo que propone el Centro Vincular (2008), de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, la cual presenta una herramienta para identificar, controlar y mejorar los impactos económicos, sociales y medioambientales significativos de las operaciones de una empresa sobre los grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores, medioambiente, comunidad, etcétera), los cuales son generados por la gestión de los distintos procesos que componen su cadena de valor (Figura 8).

FIGURA 8
GRUPOS DE INTERÉS
(VINCULAR, 2008)



Asimismo, este modelo cumple el requisito principal de un sistema de gestión: la existencia de un proceso sistemático y cíclico de mejora continua, que se efectúa en cuatro fases: Planificar, Ejecutar, Comprobar y Ajustar la gestión, asegurando con ello niveles de rendimiento cada vez mejores (Figura 9).

El modelo de gestión de RSE propuesto por Vincular trata de combinar beneficios y principios, parte de conocer las expectativas de los grupos interesados, y actúa creando valor también para ellos, contribuyendo a un desarrollo más sostenible. Asimismo, busca facilitar la adopción de principios de RSE, como la identificación, control y optimización del impacto de las actividades, productos y servicios de una empresa sobre sus grupos de interés. Para ello se requiere analizar la cadena de valor de la empresa e incorporar buenas prácticas a lo largo de ella, a fin de obtener ventajas competitivas.

FIGURA 9
MODELO DE GESTIÓN DE LA RSE
 (VINCULAR, 2008)



Este análisis permite:

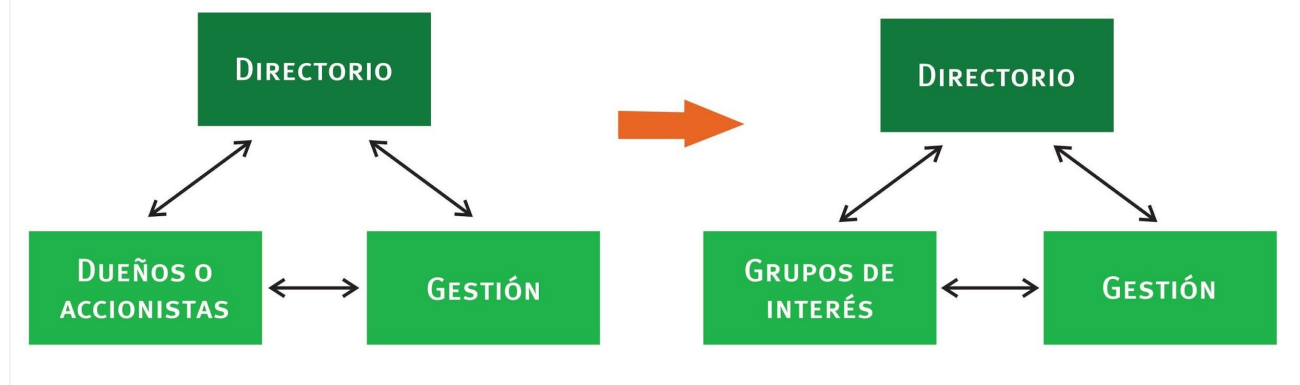
Mejorar el conocimiento de la empresa sobre sus fortalezas y debilidades de RSE, conocer expectativas y percepciones de los stakeholders, así como las oportunidades y amenazas de su sector. Facilitar el establecimiento de una política de transparencia informativa y de diálogo con los grupos de interés e identificar las herramientas de comunicación más adecuadas.

Mejorar la gestión de RSE mediante la formalización de sus políticas y sistemas de gestión, y la adopción de medidas de fortalecimiento de estas prácticas en áreas prioritarias de intervención seleccionadas en función de su impacto y factibilidad.

Asegurar la coherencia de las actividades de RSE con la estrategia empresarial, las expectativas de sus grupos de interés y las demandas de su entorno.

Para adoptar la RSE en la gestión regular de la empresa, el primer paso es estar dispuesto a cambiar el tradicional modelo de toma de decisiones por un modelo de RSE y responder ciertas preguntas y dilemas éticos claves (ver Figura 10).

FIGURA 10
NUEVO MODELO DE TOMA DE DECISIONES
(VINCULAR, 2008)



Ambos modelos, la Guía ISO 26000 y el modelo de gestión propuesto por Vincular, les permiten a las organizaciones asumir los cambios como una oportunidad y no como una amenaza, con lo cual se generan una serie de beneficios en los siguientes ámbitos:

- Gestión de la reputación, al cumplir las expectativas de los grupos de interés;
- Gestión de riesgos, en el ámbito medioambiental y de relaciones laborales;
- Reclutamiento de empleados, motivación, retención y atracción de talentos;
- Mejoras en las relaciones con inversores y acceso a capital;
- Aprendizaje e innovación, al general productos social o ambientalmente beneficiosos;
- Competitividad y posicionamiento en el mercado, al responder a los requerimientos socio- ambientales de los consumidores;
- Eficiencia operacional, mediante la aplicación de eco eficiencia, reducción de materias primas y residuos.

METODOLOGÍA:

Objetivo General

El objetivo de la presente tesis es poder identificar el estado actual de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en las empresas de la industria pesquera del Municipio de General Pueyrredón, estableciendo qué objetivos y programas tienen para medir sus logros.

Objetivos Específicos

Identificar los estadios en los cuales se encuentran las empresas de la industria pesquera en relación a la aplicación de un programa de RSE en su planificación estratégica.

Indagar en las fortalezas y debilidades de este proceso de implementación.

Analizar el rol de los stakeholders en la configuración de este tipo de programas por parte de las empresas del sector.

Comparar el grado de desarrollo en materia de programas de RSE según se trate de empresas locales o de matriz extranjera.

Determinar si las empresas pesqueras cuyos capitales provienen del exterior, o tienen una casa matriz en el extranjero, tienen un mayor desarrollo de programas de RSE, y donde se generan y desarrollan sus acciones.

Justificación

Se entiende que el principal aporte de este trabajo estará dado por su relevancia contextual y práctica, más que teórica y metodológica. En las últimas décadas, los avances teóricos sobre la RSE han ido in crescendo, debido a la necesidad de cubrir la agenda internacional, que reclama un desarrollo sostenible de las organizaciones. Estas demandas han ganado por los riesgos crecientes del calentamiento global y el mal uso que el devenir del desarrollo ha dado a los medios proporcionados por la naturaleza. Es por ello que, en la actualidad, son pocos los que ponen en discusión la responsabilidad del empresariado como parte esencial de un proceso de desarrollo que sea sostenible.

Desde el punto de vista metodológico, existe consenso respecto de los alcances de la Responsabilidad Social Empresaria, especialmente su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), producto de un acuerdo alcanzado por los Estados miembro de las Naciones Unidas. En función de estos objetivos es que se desarrollaron distintas certificaciones de RSE a nivel internacional y local, como ser la certificación SMETA, el Informe de Sostenibilidad GRI, o el Protocolo de reconocimiento de Responsabilidad Social Empresaria, aprobado por el Municipio de General Pueyrredón, cuyo proceso de certificación es desarrollado por la Universidad Nacional de Mar del Plata (Protocolo RSE-MGP, basado en la norma ISO 26000). Este Protocolo será la base de sustento de nuestro diseño metodológico, así como también los indicadores de responsabilidad social desarrollados por el Instituto Ethos (Brasil), una organización no gubernamental mundialmente reconocida creada hace poco más de 20 años con más de 1.000 asociados en ese país, que representan el 33% de su PBI. El Instituto ha promovido no sólo la RSE hacia el interior de Brasil, sino que también ha buscado generar lazos en toda la región.

En cuanto a su relevancia contextual y práctica, se considera que el aporte de este trabajo puede resultar revelador, siendo que el análisis se centra en una de las actividades económicas más cuestionadas, tanto a nivel local como mundial. El impacto de la industria pesquera en la matriz económica de la ciudad de Mar del Plata es innegable, como lo es también a nivel macro,

siendo el octavo complejo exportador del país, con más de 1.863 millones de dólares en ventas al exterior en 2019 (INDEC).

Sin embargo el desarrollo de las actividades pesqueras en la ciudad ha conllevado distintas problemáticas que no encuentran aún respuesta por parte del empresariado: la precariedad laboral, el daño ambiental (depredación de los recursos, deficiente tratamiento de efluentes y residuos sólidos), y la falta de transparencia que frenan acuerdos para una administración sostenible de las pesquerías, conforman entre otras las principales cuestiones sin resolver. Sumado a un contexto social ejemplificado en las estadísticas de desocupación proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC), que muestran mes a mes el crecimiento de la tasa de desocupación de la ciudad.

Es por ello que resulta relevante avanzar con el análisis de la Responsabilidad Social en el marco de la industria pesquera de la ciudad, a fin de poder establecer tanto sus características, como sus fortalezas y debilidades para llevar a cabo un programa coordinado que refleje el desarrollo que ha tenido esta industria en los últimos años.

Viabilidad

Se consideró la viabilidad de la investigación llevada a cabo en función de la relación mantenida durante años por el autor con los miembros de la industria, en particular con las principales Cámaras Empresarias que nuclean la actividad de la Ciudad: Cámara de la Industria Pesquera Argentina (CAIPA), Consejo de Empresas Pesqueras Argentinas (CEPA), Cámara Argentina de Armadores de Buques Pesqueros de Altura (CAABPA), la Cámara de Frigoríficos Exportadores de la Pesca (Cafrexport) y la Unión de Intereses Pesqueros Argentinos (UdIPA). Asimismo, en base al diseño metodológico que se explica más adelante, la posibilidad de contactar a distintos stakeholders o el conocimiento de muchos de ellos también facilitó la investigación.

Diseño Metodológico

Tipo de diseño

Dada la naturaleza del tema, y los objetivos de investigación aquí propuestos, el presente estudio se llevó adelante en dos etapas: una cuantitativa de característica exploratoria y una cualitativa (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004), con el propósito de indagar y profundizar las distintas perspectivas que pueden tener los actores del sector sobre un mismo fenómeno: la Responsabilidad Social Empresaria. Mientras que el abordaje cuantitativo ha permitido abarcar un número mayor de empresas, y analizar las variables más relevantes, el abordaje cualitativo facilitó la tarea de indagar el sentido que los participantes dan al fenómeno, sus significados y sus experiencias; permitió preguntar por la manera en que

comprenden la RSE, cómo la vivencian e implementan, y las dificultades que se les presentan, a la espera de que emergiesen respuestas a las categorías de análisis.

Técnica de relevamiento de datos

Las técnicas utilizadas para la recolección de los datos fueron: en el diseño cuantitativo, encuestas de elaboración propia y remitidas por correo electrónico, precedidas por un formulario de consentimiento informado, desarrolladas sobre la base del Protocolo RSE-MGP y los Indicadores Ethos-larse. El cuestionario incluyó escalas estilo Likert (Hernández Sampieri et al., 2004) para facilitar la cuantificación de las variables observables por parte del encuestado, en función que tanto el protocolo como los indicadores ordenan la tarea de auditores en forma presencial, y no es ese el caso del presente trabajo. Dicho Protocolo se aplicó como guía en la formación de constructos, y los indicadores se reforzaron con los desarrollados por el Instituto Ethos.

Para el diseño cualitativo, la técnica utilizada fue la de entrevista en profundidad (Hernández Sampieri et al., 2004), las que fueron realizadas sobre la base de un guión flexible, y se aplicaron a los representantes (informantes clave) de las empresas del sector pesquero de la Ciudad de Mar del Plata como así también a los sectores interesados considerados más relevantes. En este sentido, el guión se orientó a las siguientes temáticas: a) estado de situación de la RSE en el sector/empresa; b) oportunidades que presenta la RSE; c) problemáticas latentes en función de la actividad (ambientales, sociales, laborales), y para con los stakeholders; d) aspectos necesarios a mejorar para su efectiva concreción.

En las entrevistas se abordaron las dimensiones de análisis contenidas en los objetivos generales y específicos. Además, dado el carácter flexible de un diseño cualitativo así como de las entrevistas en profundidad, los entrevistados tuvieron la libertad para exponer toda información, opinión, datos, etcétera, que considerasen relevante y estuvieran vinculados al objeto de estudio. Se firmó un acuerdo de confidencialidad con cada uno de los entrevistados, y posteriormente se desgrabaron las entrevistas en su totalidad, para luego agrupar las unidades de significado o códigos iniciales para la investigación (codificación abierta). Una vez obtenidos, los datos fueron agrupados, jerarquizados, para analizar las relaciones establecidas entre ellos (codificación axial), para finalmente concurrir en categorías centrales que permitieron el estudio en torno a los objetivos propuestos (codificación selectiva).

Delimitación del campo de análisis

El universo de análisis abordado en el presente estudio está constituido por las Empresas Industriales del sector pesquero de la Ciudad de Mar del Plata, siendo la unidad de análisis cada una de dichas empresas. En tanto las unidades de observación fueron los responsables

de tomar las decisiones en dichas empresas o sus responsables de área vinculados al programa de Responsabilidad Social Empresaria, los que se constituyeron en los informantes clave de la investigación.

Delimitación del campo de estudios

Se empleó una muestra no probabilística por conveniencia para las encuestas, integrada por cuarenta y siete empresas industriales del sector pesquero ubicadas en la ciudad, tamaño que resultó de seleccionar las unidades de análisis (empresas) en base a la combinación de tres criterios: por un lado, la inclusión de empresas cuyos capitales o propiedad accionaria represente a diferentes actores del sector pesquero de la ciudad, como ser empresas de capitales nacionales, españoles o chinos. Esto a fin de establecer si existen diferencias en el criterio respecto de sus matrices con relación a la RSE. En segundo lugar, al hablar de industria pesquera, hablamos de empresas que: comercialicen sus capturas directamente en la banquina, o bien conlleven algún tipo de proceso en tierra, o que desarrollen productos para ventas minoristas, tanto para el mercado local como para el comercio internacional. La idea es establecer si existe alguna correlación entre las expectativas de los clientes y la iniciativa en programas de RSE que lleven a cabo. Por último, siendo que el sector registra un alto nivel de informalidad, se encuestó a empresas que pertenezcan a distintas cámaras empresarias del sector en la ciudad (sean o no necesariamente signatarias de convenios), a fin de desligar del presente análisis aquellas empresas que no cumplen con los mínimos requisitos legales (condición base para el desarrollo de la RSE).

En el caso del análisis cualitativo, se recurrió a una estrategia de muestreo de bola de nieve (Hernández Sampieri et al., 2004). Esta muestra se realizó sobre la base del principio de muestreo gradual, con el objetivo de dotar de heterogeneidad al análisis: se entrevistó a actores de distintas partes de la cadena de valor (armadores, industriales, armadores e industriales, que venden a mercado interno o externo), así como a los grupos de interés, principalmente representantes sindicales y de gobierno, a fin de lograr una representatividad teórica relevante. Asimismo se empleó el principio de saturación teórica, entendido como el momento en que el beneficio adicional de entrevistar a una nueva unidad muestral no compensa su costo (no emergen nuevas categorías de análisis que agreguen a la presente investigación).

ESTADO DE LA CUESTIÓN

Habiendo analizado hasta el momento el avance de la Responsabilidad Social Empresaria en el conjunto de las empresas, cualquiera sea su actividad, es momento de analizar el sector en particular que es nuestro objeto de análisis: el sector pesquero industrial, y más precisamente el

que compete a las empresas que desempeñan sus tareas en el ámbito del Municipio de General Pueyrredón.

Como se mencionó en la introducción, la Pesca representa el octavo complejo exportador del país, y mantiene suma relevancia dentro del sector productivo del municipio. Considerada una de las industrias generadora de mano de obra genuina, su desarrollo conlleva que otras industrias se motoricen en función de su crecimiento: tanto astilleros como empresas de suministro de redes, empaque, servicios de frío y demás insumos trabajan a la par para sostener la actividad portuaria.

Como todo sector productivo, su desarrollo también presenta desafíos que no ha logrado concretar a pesar de los años de establecida la pesca en Mar del Plata (principal puerto de operaciones pesqueras de Argentina). La pobre gestión en materia de residuos sólidos y vertidos líquidos, el uso intensivo de un bien escaso como el agua potable, y la falta de un compromiso serio con la sostenibilidad de los recursos de nuestro mar, son tan sólo una parte de los pendientes de la actividad para con la sostenibilidad medioambiental.

Ha sido también objeto de estudio de recientes investigaciones la precariedad laboral ligada al sector, donde la proliferación de cooperativas que enmascaran un fraude laboral son una constante. Esta situación creciente ha ido socavando el trabajo registrado, lógicamente con un costo laboral más alto, lo que establece reglas de competencia poco claras. Como explica Cutuli (2015), *“la magnitud del conflicto dificulta la identificación del número de personas efectivamente involucradas y afectadas por el desempleo y subempleo en el sector”*. La precarización se hace más notoria en épocas de crisis dentro del sector, íntimamente ligado a la necesidad de abastecimiento de materia prima y a la funcionalidad de que exista un negocio para la producción en tierra de productos procesados. Este estado crítico ha ido in crescendo, al igual que el número de expulsados del sistema laboral, sea o no precarizado. El número de empleados registrados bajó drásticamente, según los propios índices del Sindicato de Obreros de la Industria del Pescado (SOIP), quienes estiman la reducción de 9.000 trabajadores registrados para el año 2008, a 2.500 en el año 2019. Cabe aclarar que ello implica un incremento directo en el número de precarizados, puesto que salen a buscar trabajo del único oficio que conocen, y lo encuentran en el sistema no registrado o cooperativo “fantasma”, figura detrás de la cual algunas empresas obtienen el producto que necesitan, pero sin otorgar los beneficios del sector registrado. Esta realidad no se mantiene oculta dentro del entorno portuario, solo se hace más notoria recién cuando una cooperativa deja de recibir materia prima por parte de quien la mantiene abastecida.

Por otra parte, a nivel mundial se percibe una fuerte tendencia hacia la sostenibilidad de los recursos marinos, generando un alto impacto en las actividades de las empresas pesqueras. Desde distintas organizaciones, tanto gubernamentales como no, se ha llevado adelante un serio trabajo para dar cuenta de la realidad de los recursos y la necesidad de preservarlos. Tal es el caso del Comité Económico y Social Europeo, Cepesca en España, y las distintas conferencias promovidas desde la Seafood Expo Global, organizador de las principales ferias de productos pesqueros. Desde esos ámbitos, apoyados en los ODS, se ha promovido no sólo la dimensión ambiental, sino su importancia social en cuanto factor de desarrollo sostenible de las comunidades donde tiene mayor injerencia.

Por otra parte, los hábitos de compra se están volcando hacia un consumo responsable, donde la disponibilidad de información acerca de los productos facilita la tarea del consumidor para adquirir productos con un menor impacto ecosistémico y un efecto positivo desde el punto de vista social. Ello ha hecho que la cadena de valor de la industria a nivel mundial se vea inducida a acompañar este fenómeno, promoviendo la buenas prácticas empresarias y solicitando estándares que den cuenta de la mejora.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el presente trabajo se llevó a cabo una investigación con método mixto, de orden cuantitativo (encuesta) y cualitativo (entrevista en profundidad).

Para el desarrollo cuantitativo se tuvo en cuenta el Protocolo RSE-MGP y los Indicadores Ethos-larse para negocios sustentables y responsables, ambos estructurados sobre la base de la Guía ISO 26000.

El Protocolo RSE-MGP está estructurado sobre siete temáticas, iguales a las propuestas por la Guía ISO 26000: 1) Gobernanza de la Organización; 2) Derechos Humanos; 3) Prácticas Laborales; 4) Medio Ambiente; 5) Prácticas justas de operación; 6) Asuntos de consumidores; y 7) Participación activa y desarrollo de la comunidad. A los fines de la certificación que propone, consta de 84 requisitos, de los cuales 30 se identifican como “básicos”. Los requisitos se disponen de acuerdo a los apartados arriba mencionados, con espacios donde el auditor puede dar cuenta del grado de cumplimiento, y asimismo informar de hallazgos o evidencias que surgieran del relevamiento. De acuerdo a la cantidad de requisitos alcanzados, tanto básicos como totales, es la vigencia por la cual se otorga la certificación.

Del mismo modo, el cuestionario que proponen Ethos-larse está agrupado en cuatro dimensiones, las que se desagregan en temas inspirados en la Guía ISO 26000, los cuales, a

su vez se desdoblaron en subtemas y posteriormente en indicadores. Finalmente, cada indicador está compuesto por tres tipos de “cuestiones”: a) de profundidad, que dan cuenta de la evolución de las prácticas de RSE en cada indicador; b) binarias, con respuestas sí/no, que orientan con claridad cómo escoger cada estadio; y c) cuantitativas, para la definición de objetivos y metas a aplicar en el futuro.

Estos indicadores orientan a las empresas en la integración de la RSE en la gestión. Tienen por objetivo evaluar cuánto se ha incorporado a los negocios los principios y comportamientos de la RSE, ayudando a definir estrategias, políticas y procesos.

Las cuatro dimensiones de las que dan cuenta los Indicadores Ethos-larse son: a) Visión y Estrategia; b) Gobierno Corporativo y Gestión; c) Social; y d) Ambiental. Comparada con el Protocolo RSE-MGP, se han agrupado dentro de la Dimensión Social todos aquellos aspectos concernientes a los derechos humanos, las prácticas laborales y relaciones con el consumidor, a la vez que la Dimensión de Gobierno incorpora las prácticas justas de operación.

En base a estos dos instrumentos es que se conformó un cuestionario de elaboración propia utilizando preguntas de opción múltiple (ver Anexo 1). La encuesta se estructuró en función de las dimensiones arriba mencionadas, y donde los indicadores que dan cuenta de cada temática fueron tratados en su profundidad a partir de escalas de tipo Likert o bien con preguntas de opción múltiple, para que el encuestado elija en qué estadio del tema planteado se encuentra su empresa. La adaptación de estos dos modelos fue necesaria en virtud del objetivo de esta investigación, que difiere del que persiguen ambos instrumentos. La encuesta estuvo dirigida a las cuarenta y siete (47) empresas nucleadas en la Cámara de la Industria Pesquera Argentina (CAIPA), el Consejo de Empresas Pesqueras Argentinas (CEPA), la Cámara Argentina de Armadores de Buques Pesqueros de Altura (CAABPA), la Cámara de Frigoríficos Exportadores de la Pesca (Cafrexport), y la Unión de Intereses Pesqueros Argentinos (UdIPA). Se distribuyó mediante correo electrónico, y respondieron un total de veintinueve (29) empresas.

Asimismo, las entrevistas realizadas lograron reflejar algunos aspectos que, por el tipo de método de investigación que la encuesta representa, no resultaba sencillo de graficar.

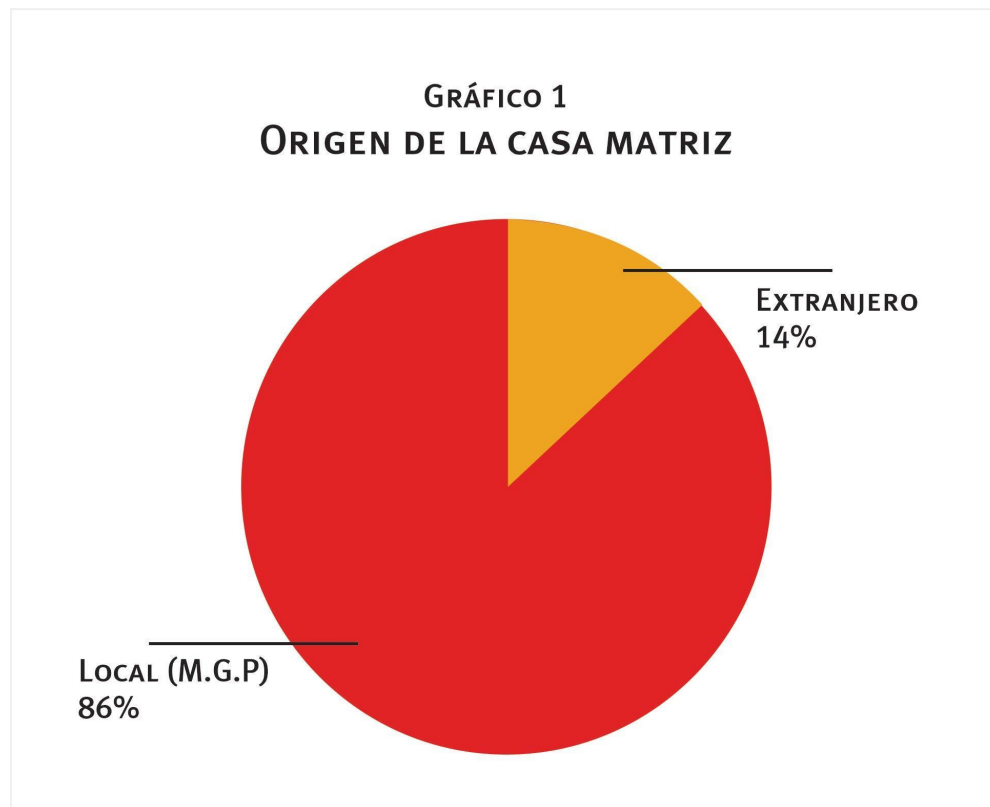
Con la intención de reflejar distintas visiones sobre el mismo fenómeno, se entrevistó, del lado empresario, a la responsable de RSE de una empresa de capitales extranjeros y al dueño de una PyME que pertenece a una tercera generación de empresarios de la industria en cuestión, que no cuenta con un área definida para RSE dentro de la empresa. Por otra parte, y a los fines de extender el análisis a los grupos de interés relacionados, se entrevistó a un proveedor de la industria que desarrolla acciones en RSE, articulando con empresas del sector a lo largo del

litoral marítimo y con organizaciones internacionales para el reciclado de insumos en desuso. También se entrevistó a secretarios gremiales de la industria pesquera y, para completar el cuadro de grupos de interés, se entrevistó a un representante del Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero (INIDEP), para que brinde su percepción respecto del Estado y del sector pesquero frente al recurso y sus proyectos de sostenibilidad.

Por ser actores diferentes, se estructuraron las entrevistas en función de dos guiones bien diferenciados (Ver Anexo 2): uno dirigido hacia los empresarios entrevistados, y otro dirigido a los integrantes de los distintos grupos de interés a los cuales se accedió.

Del análisis de las encuestas se desprenden los siguientes resultados:

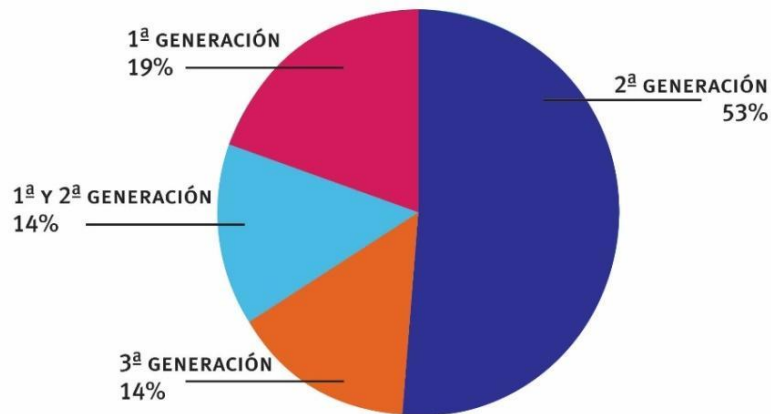
El 86% de las 29 empresas encuestadas son empresas cuya matriz se encuentra dentro de la ciudad de Mar del Plata, Municipio de General Pueyrredón, siendo las restantes aquellas cuya matriz es del extranjero (14%) (Gráfico 1).



Asimismo, de las empresas de origen nacional encuestadas, se buscó conocer si son empresas familiares. Frente a ello, el 84% de empresas de origen nacional respondieron ser de origen familiar. Asimismo, se indagó qué generaciones llevaban adelante la gestión de dichas empresas. El 19% respondió que la gestión de la empresa estaba a cargo de la “primera generación”, mientras que el 53% respondió estar a cargo de la “segunda generación”.

Asimismo, el 14% manifestó que estaba a cargo de la “tercera generación”, y otro tanto que la gestión era compartida entre la primera y segunda (Gráfico 2).

GRÁFICO 2
**EMPRESAS FAMILIARES:
GENERACIONES A CARGO DE LA GESTIÓN**



En cuanto a la existencia de una política y/o estrategia de RSE, el 44% de las empresas encuestadas de origen en la ciudad de Mar del Plata respondió afirmativamente.

El 100% de las empresas cuya casa matriz se encuentra en el extranjero, cuenta con una política/estrategia de RSE. Sin embargo, sólo la mitad de los encuestados cuenta con un cargo/área específica para dicha gestión.

Asimismo, el 50% de los encuestados manifiesta que la política de RSE es fijada por la casa matriz; el 25% manifestó que existe una cogestión entre la matriz y sus filiales y el otro 25% posee libertad de acción de la filial para fijar tales acciones. Por otra parte, sólo el 25% de las empresas encuestadas con su matriz en el extranjero consideró que Mar del Plata fuese un lugar prioritario para llevar adelante este tipo de acciones.

Del total de los encuestados, el 80% respondió que su empresa es PyME. Pero considerando solo las empresas con matriz local, ese número asciende al 92%, observándose la preeminencia de las PyME dentro del sector.

Para analizar la visión de las empresas sobre la RSE, se propusieron afirmaciones para ser respondidas en función del grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas. Se agruparon las afirmaciones de carácter positivo (de acuerdo/totalmente de acuerdo), y de igual manera las de carácter negativo (en desacuerdo/totalmente en desacuerdo), y se conformó un porcentaje en cada caso. Asimismo, se sacaron los promedios de las respuestas, para

establecer el carácter general de las mismas (asignando valores de 1 a 5, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”), y la desviación estándar correspondiente. Los resultados arrojados se muestran en la Tabla 1:

TABLA 1
VISIÓN DE LAS EMPRESAS RESPECTO DE LA RSE

VISIÓN	PORCENTAJE DE ACUERDO	RESPUESTA PROMEDIO DE LA MUESTRA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LA MUESTRA
UN APOORTE AL BIEN COMÚN	68,97%	3,69	1,65
UNA RESPONSABILIDAD DEL EMPRESARIADO	68,97%	3,38	1,57
UN REQUERIMIENTO DE LOS MERCADOS Y SUS CANALES	55,17%	3,21	1,45
UNA VENTAJA COMPETITIVA	51,72%	3,21	1,47
UNA NECESIDAD DEL CLIENTE	41,38%	3,14	1,53
UNA NECESIDAD DE LAS EMPRESAS	37,93%	2,62	1,37
UN GASTO CORPORATIVO	24,14%	2,55	1,09

Se observa por parte de los encuestados la identificación de la Responsabilidad Social Empresaria como algo marcadamente positivo, de contribución al bien común y como parte de las responsabilidades que conlleva ser empresario. Asimismo, y posiblemente ligadas entre sí, la visión de la RSE como un requerimiento de los mercados y sus canales, al igual que una ventaja competitiva, da cuenta de una realidad que se propaga en los principales mercados de destino de los productos pesqueros del Mar Argentino. También es destacable el poco grado de acuerdo respecto de considerar este tipo de políticas y/o prácticas como un gasto corporativo.

En cuanto a la relación de las empresas con los distintos grupos de interés, las encuestas arrojaron lo siguiente (ver Tabla 2):

TABLA 2
RELACIÓN DE LAS EMPRESAS CON LOS DISTINTOS
GRUPOS DE INTERÉS

GRUPOS DE INTERÉS	PORCENTAJE DE RELACIÓN POSITIVA (BUENA/MUY BUENA)	RESPUESTA PROMEDIO DE LA MUESTRA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LA MUESTRA
PROVEEDORES	96,55%	4,48	0,57
CLIENTES	89,66%	4,45	0,69
ENTORNO SOCIAL	93,10%	4,17	0,54
Gobierno Nacional	34,48%	3,17	1,00
Gobierno Provincial/Municipal	48,28%	3,48	0,91
SINDICATOS	27,59%	2,62	1,08

Como se puede apreciar en la Tabla 2, en función del promedio de respuestas y el amplio porcentaje de encuestados que respondió en forma positiva, la relación de las empresas con los distintos grupos de interés tiene mayor nivel de vinculación en lo que respecta a proveedores, clientes y entorno social. Si bien el análisis respecto de la relación con los distintos niveles de gobierno muestra cierto grado de indiferencia, los encuestados identifican que la relación con el Gobierno Provincial/Municipal es mejor que con el Nacional. Por su parte, la relación con los distintos sindicatos se manifiesta bastante mala, con sólo un 27,59% de encuestados que la califican positivamente.

Asimismo, surge de las entrevistas que del lado de los gremios se percibe cierto escepticismo respecto de las intenciones del empresariado, y de su nivel de aporte a distintas causas que ellos promueven para la mejora de sus afiliados y sus familias: *“de parte del sector empresario, muy poca ayuda tuve. De la pesca, me refiero. Tuvimos más ayuda de empresas que nada tienen que ver con el sector pesquero, que con empresas de la pesca (...) cuando vos pedís algún tipo de ayuda para un proyecto, lo pueden hacer de distintas formas. No solo en lo económico, puede ser alguna idea, todo lo que sean beneficios para los hijos de los afiliados, por ejemplo, toda colaboración viene bien. Pero no tuvimos ningún eco de parte del sector empresario. Lo vimos como que no le dieron la importancia que le damos nosotros a este proyecto (...) Nunca tuvimos la suerte que el sector empresario colaborara con nosotros”*.

Por la parte empresaria, consultados respecto de este mapeo de los grupos de interés, y específicamente en lo concerniente al sector sindical, sitúan las expectativas más comunes de estos en la necesidad exclusivamente de respaldo económico por parte del empresariado: *“La verdad que yo pienso que la vinculación del gremio con la empresa es por una cuestión económica. No creo que estén pensando en el empresario para vincularlo con un desarrollo del proyecto. Están pensando en el empresario como una pata económica de a ver cuánto le puede aportar. Pero no están pensándolo para hacer una integración en un proyecto que vaya a ir para adelante. Lo ven al empresario, a ver cuánto puede poner. Pienso que ese es el error, porque uno lo que quiere es que el personal de uno trabaje bien, esté cómodo, cuanto más cómodo esté en la empresa más va rendir, es una realidad. Y eso es a lo que nosotros tendemos: que se sientan bien, que se sientan identificados con la empresa, que si tenés un logo de la empresa el empleado lo quiera llevar, que sea un orgullo pertenecer (...) Vos fijate, con que el gremio dijera que tal o cual empresa está ayudando, eso replicaría en el personal que trabaja la empresa. No estamos hablando de lo económico, estamos hablando que se publicite, no es lo mismo para la sociedad que lo diga un gremio a que lo diga una cámara empresaria”*. Asimismo, reconocen que desde uno de los sindicatos del sector se trabaja con proyectos de interés social, pero que no se encargan de denunciar la informalidad que reina en el sector, y que ayudaría a las empresas a competir en el mismo ámbito de legalidad: *“creo que el hecho de (...) tratar de hacer una Villa Deportiva, me parece que va enfocado en esa dirección, y creo que tienen ganas de hacerlo... va enfocado en que el trabajador tenga una mejor calidad de vida, pero también creo que se le debe hacer muy difícil, porque no pueden luchar con un trabajador que está en negro en una planta, ni siquiera lo dicen, ni siquiera lo denuncian, entonces es mucho más difícil hacer todo me parece”*.

Por su parte, la responsable de RSE local de una empresa de capitales extranjeros, nos comentó cómo fue el análisis de los grupos de interés en relación con el sector sindical, y las dificultades para plasmarlo en la matriz: *“No podíamos hacerles entender, por ejemplo, que para nosotros la situación de los sindicatos, tenía una preponderancia en la agenda que para ellos no tenía. Entonces cuando uno analizaba todo el esfuerzo que realiza la compañía para garantizar la sustentabilidad económica, y dentro de ese esfuerzo de garantizar la sustentabilidad económica tiene que tener en consideración el vínculo y la relación con el sindicato. Y vos mirabas el mapa de Públicos de Interés de Europa, por ejemplo, o en Estados Unidos, y el sindicato no te figura como un público que es clave para garantizar tu continuidad económica o tu estabilidad. Y sin embargo para Argentina, comenzó a tomar una preponderancia que para ellos no tenía. Entonces el IARSE, en ese punto, me parece que fue bastante de avanzada, al*

punto que permitió hacer traducciones y adaptaciones de ciertos criterios que venían de afuera y nosotros empezamos a aprender bastante de la Guía de Indicadores del IARSE, sobretudo después, cuando se hizo el matchment IARSE y los indicadores del Instituto ETHOS de Brasil, como que se amplió incluso más el panorama. (...) Pero entonces, nuestro mapa de públicos, como te digo, se enfocó en empleados, proveedores y la comunidad directa”.

Retomando el análisis de la encuesta, la conflictividad laboral dentro del sector es evaluada como muy alta por un porcentaje muy importante de encuestados (83%), con un promedio de respuestas de 4,24, con una desviación estándar del 0,74. En el mismo sentido, el 48% respondió que consideraba ello un factor limitante para alcanzar acuerdos con relación a las RSE. Ese porcentaje alcanza el 72% si se consideran las respuestas no concluyentes (“tal vez”).

En este sentido, los representantes gremiales entrevistados confirman una situación de permanente “enfrentamiento” con el sector empresario, ligado íntimamente al hecho de la discusión económica: *“Yo primero creo que hay mala comunicación, en primer lugar. Y segundo creo que ellos (los empresarios) se ven como enfrentados al gremio. Yo creo que ellos lo ven (...) como que estoy en la vereda de enfrente y nos tenemos que estar enfrentando siempre. Yo no lo veo de esa manera (...) yo veo que el empresario está siempre a la defensiva. Y cuando vos le pedís algo, creo que viene el pensamiento “el gremio me hizo esto, me reclamó lo otro, pa, pa, pa” y empieza a pasarte factura. Y no es así, porque cuando vas a colaborar con algo, con un proyecto, no tenés que pensar que te tiene que agradecer o devolver el favor, vos colaborás porque lo sentís del alma y tenés la necesidad y estás acostumbrado a ayudar de cualquier manera. Yo lo veo de esa manera, pero no todos tenemos el mismo pensamiento. Yo veo que es muy negativo el pensamiento del sector empresario, que es el que más puede hacerlo”.*

No obstante ello, consideran que: *“es la mentalidad que tenemos que ir cambiando todos. El trabajador no tiene que ver al empresario como el enfrentamiento. O el empresario «yo te doy laburo a vos y vos tenés que callarte la boca». Esas cosas se tienen que terminar, tenemos que ser todos un equipo. Yo necesito al empresario y el empresario necesita de mí, es toda una cadena. El empresario sin el trabajador no es nada. En cambio si uno ve que la empresa donde uno trabaja nos ayuda en un proyecto que nos sirve para la familia, eso está bueno porque el trabajador te tiene que empezar a ver de otra manera. Hay que terminar con muchos pensamientos. Si nos quedábamos escuchando las cosas que se dicen, no hubiéramos*

arrancado con este proyecto” - haciendo referencia a un proyecto de inclusión social a través del deporte que uno de los gremios del sector desarrolla en estos momentos.

Asimismo, otro de los representantes gremiales observó, dentro de la coyuntura actual fruto de la pandemia originada en el virus Covid-19, un hecho distintivo de acuerdo y acercamiento entre partes: “Las cuatro cámaras empresarias de Mar del Plata, tanto fresqueras como costeras y congeladoras, más todos los gremios del sector, que tenés sector puente, máquinas y cubierta-marinería-, haciendo un tratado, por así decirlo, un protocolo que nunca hubo para la pesca. Es el tema de manejar consenso, de fijarnos lo que le puede pasar al tripulante embarcado, sin ningún tipo de egoísmos, no estábamos discutiendo salarios, el único interés era el bien común. Lo que queríamos es que nadie estuviese al descubierto en el caso de tener una situación complicada a bordo. O sea, se ha trabajado mancomunado. Fue una buena experiencia, pero creo que es la única que hemos tenido en este sentido. No recuerdo yo en el pasado haber tenido un trabajo de ese tipo. ¿Y por qué? Porque es lógico, quizás el sector gremial o el sector empresarial siempre nos juntamos a discutir intereses, y cuando discutimos intereses sucede que cada uno trata de llevar para su molino lo mejor posible. Más allá de que siempre hay acuerdo, porque también hay que decirlo, con los años hemos llegado a un entendimiento maduro de la situación”.

Y destacó también: “yo siempre fui de la concepción de pensar en juntarnos, para la discusión nuestra salarial, que te vuelvo a decir, ahí discutís intereses. Ahora, para lo social, y sí, se podrían hacer muchas cosas. Las hacemos, pero cada uno por su lado. Quizás no se le ha ocurrido a ningún dirigente tanto empresarial como sindical, pensar en un plan social donde tienen que estar las dos partes. Vos me decías una fundación recién, a mí nadie me vino a ver de una fundación para nada, desconozco como es el tema quizás también, pero sí, hay muchas cosas que se pueden hacer. Mucho. Hay que trabajar en la capacitación (...) Pero en un programa “integral” no hemos trabajado nunca. Quizás somos buenos para trabajar individualmente, nunca hemos probado trabajar en conjunto”.

En cuanto a la evaluación del accionar de los distintos niveles de Gobierno (Nacional, Provincial, Municipal) para con la actividad, los encuestados la consideran regular a mala, con un valor promedio del 2,79 en las respuestas, y una desviación estándar del 1,11. Si cruzamos la información vertida en cuanto a la relación con los distintos niveles de Gobierno, podemos ver que la respuesta no difiere sustancialmente al evaluar el accionar individual de cada nivel.

Asimismo, en las entrevistas surgió en consideración la inacción por parte de los distintos niveles de gobierno respecto a la Responsabilidad Social Empresaria. La visión del empresariado habla de una falta de articulación con el Estado en la materia: *“Ahora en el contexto en que estamos viviendo y con la diferencia política por parte del Estado, se hace a veces imposible poder hacer alguna cuestión de ese tipo, más que nada por los costos y porque no hay un beneficio, por parte del Estado, para aquellas empresas que lo realiza (...) Pero es fundamental que desde el Estado haya premios y castigos. Si no, nadie va tomar esa acción, más allá de lo que pueda ser la parte humana, ya no la parte de empresa sino la parte personal de cada uno. Pero para que haya una acción de parte directa de la empresa, tiene que haber algún guiño de ojo. Que quizás no sea solamente de la parte económica, podría ser involucrar a la empresa desde otro lado, tener una mejor atención o mejor llegada, que sean consultados, a veces no pasa solamente por la parte económica. Una diferenciación, que la empresa esté un escalón más arriba que otra, por ejemplo”*. Asimismo, el planteo del entrevistado no se limita al Estado Nacional: *“Con la Municipalidad, somos tenidos en cuenta para ver cuánta plata podemos poner, cuánto podemos pagar de Tasa de Seguridad e Higiene. Hoy estamos pagando un fondo de Turismo, cuando no hay turismo, y sería preferible poder utilizarlo para esto, que se llame de Responsabilidad Social”*.

Otro de los inconvenientes planteados es la falta de continuidad en las políticas públicas, que dificulta la continuidad de los proyectos en curso en los que el Estado está presente: *“A veces te cambia el gobierno de turno, te cambian los referentes y tenés como que mezclar y dar de nuevo las cartas y a veces no te da el tiempo para conocer a quiénes son los nuevos referentes. Y estos espacios de intercambio (hace referencia a la articulación con otros empresarios y miembros de la sociedad civil ligados a políticas o acciones de RSE) te permiten justamente acercarte a información que de otra manera tardarías mucho más en conseguir”*. En tanto que mostró su realidad de articular con el Estado en dos locaciones bien diferentes donde se establece la empresa: *“La participación del Estado en Mar del Plata, fue vinculada especialmente con la Universidad Nacional pero desde el lado de Provincia de Tierra del Fuego, sí hubo un vínculo directo con la provincia. Bueno no sé si conocés algo de Tierra del Fuego, es una provincia con un problema estructural desde hace ya varias décadas de provisión de servicios para las industrias que están radicadas ahí. (...) Entonces la empresa, lo que buscó, fue hacer una participación en lo que sería la matriz de desarrollo de la Provincia, en estas mesas de diálogo que estableció el Gobierno Provincial con el sector empresario, el sector académico- educativo primario, secundario y terciario- universitario y el sector de la sociedad civil, buscando establecer en estas mesas de diálogo qué es lo que necesitaba desarrollar la provincia para lograr mejorar las condiciones de servicios que presta la provincia a las industrias*

que están radicadas, mejorar la oferta educativa de personal en la provincia y qué podrían aportar las empresas para facilitar este proceso”.

Los grupos de interés entrevistados también refieren a la indiferencia por parte de los distintos niveles del Estado. Desde la parte sindical manifiestan sobre su rol: *“el Estado es una pata de la cual, tanto el Estado Nacional, Provincial y Municipal, son las patas que tendrían que estar colaborando en este gran proyecto. No estamos hablando de un proyecto chico, estamos hablando de un proyecto muy grande, en un lugar que no hay absolutamente nada y que faltan muchas cosas. Cuando vos decís que va a ser un espacio abierto, no solamente para nuestros afiliados, sino también abierto al público, es muy interesante y tendrían que participar las tres patas del estado, ¿me entendés? Que acá todavía están ausentes”.*

El proveedor entrevistado dio cuenta de lo necesario que es el Estado para poder canalizar proyectos donde se regulan los daños originados por la industria: *“vamos cerrando acuerdos para que haya un compromiso por cada una de las cámaras para aportar, abastecernos de producto, de desechos de redes para realizar el proceso. El problema que tenemos es que llegamos hasta la Secretaría de Medio Ambiente. ¿La fuimos a visitar por qué? Porque las empresas pesqueras, en algunos casos, les molesta como desperdicio, entonces te llaman y lo retirás. Pero en otros casos, es más fácil para ellos tirarlo dentro de un contenedor y que termine en el CEAMSE contaminando. Entonces, fuimos a la Secretaría de Medio Ambiente en Buenos Aires para ver si se podía hacer alguna ordenanza a nivel municipal, alguna ley nacional o demás, y no se puede legislar una ley. Entonces, lo único que hicieron en la Municipalidad, es ir a cada uno de los puntos donde se genera ese desperdicio y le solicitan un certificado de deposición. (...) Hay una parte en la cual se nos escapa porque hay una posibilidad alternativa de no entregarte las redes, que no es la más lógica. (...) Pero no tenemos el 100% de volumen porque no está la legislación. No es ley, y si no es ley...”* reclama, entendiendo que si se regulara, el daño ambiental generado por la actividad sería menor.

Por otra parte, a la hora de evaluar las distintas problemáticas que afectan más la toma de decisiones de una organización para con las políticas de RSE, las respuestas de los encuestados se visualizan en la Tabla 3:

TABLA 3
ASPECTOS QUE AFECTAN MÁS LA TOMA DE DECISIONES EN FAVOR DE LA RSE

ASPECTOS	PORCENTAJE DE IMPORTANCIA (IMPORTANTE/MUY IMPORTANTE)	RESPUESTA PROMEDIO DE LA MUESTRA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LA MUESTRA
LA EXPOSICIÓN DE LA EMPRESA Y SU IMAGEN	75,86%	4,07	1,13
LA CONFLICTIVIDAD SOCIAL Y LABORAL	72,41%	3,90	1,01
LOS ALTOS COSTOS	51,72%	3,52	1,21
LA FALTA DE CONSENSO AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	41,38%	3,00	1,39
LA FALTA DE UN MARCO REGULATORIO	31,03%	2,97	1,27

Se observa, dentro del conjunto de problemáticas esgrimidas, el peso que la exposición de la empresa y la conflictividad social y laboral tienen como aspectos salientes a la hora de encarar una política de RSE.

Al tiempo de evaluar el impacto que una política de RSE puede tener dentro de sus organizaciones, los encuestados respondieron (Tabla 4):

TABLA 4
IMPACTO DE TENER UNA POLÍTICA DE RSE EN LA EMPRESA

IMPACTOS	PORCENTAJE DE IMPORTANCIA (IMPORTANTE/MUY IMPORTANTE)	RESPUESTA PROMEDIO DE LA MUESTRA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LA MUESTRA
REPUTACIÓN/VALOR DE MARCA	89,66%	4,48	0,69
ACCESO A NICHOS DE MERCADO DIFERENCIALES	79,31%	4,07	1,07
UNA VENTAJA COMPETITIVA	75,86%	4,00	1,10
GENERACIÓN DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS	62,07%	3,59	1,30
EFICIENCIA EN COSTOS	55,17%	3,52	1,30
ACCESO A MERCADOS DE CAPITALES DIFERENCIALES	55,17%	3,41	1,30
ATRACCIÓN DE EMPLEADOS	55,17%	3,48	1,38

Esta tabla complementa lo expresado en la anterior, visto que se mantienen como principales impactos de la aplicación de políticas de RSE la reputación de la empresa y el acceso a nichos de mercado diferenciales, que indiscutiblemente presentan una ventaja competitiva para aquellas empresas que las adoptan. Asimismo, la generación de valor para los accionistas está

íntimamente ligada a la reputación y/o valor de marca. El empresario PyME entrevistado comentó al respecto lo siguiente: *“más allá que algunos clientes lo han pedido también, pero son clientes del exterior. Wall Mart en el exterior te pide que hagas alguna acción de RSE y en Argentina no. Lo mismo pasa con Cencosud y Carrefour. Entonces, eso contribuiría a la empresa, pero si la empresa hoy no se pone firme en comprar a una empresa que no tiene personal registrado, entonces menos se pondrá firme a si hacés acciones de RSE. (...) en la exportación sí, es una ventaja competitiva. Claramente hay algunos clientes que lo exigen, que lo piden. Si no tenés un programa de RSE, no te compran”*.

Asimismo, la responsable del área de RSE entrevistada aportó sus consideraciones respecto de la reputación y la articulación dentro del sector empresario, y lo que ello transmitía: *“Yo creo que la RSE, la Inversión Social Privada, muchos pueden criticarla, yo soy muy defensora de la Inversión Social Privada, para mi generó impacto no solo donde uno quería hacer la diferencia, sino que también hay todo un entramado, de personas que fueron tocadas o involucradas en la implementación de los proyectos que generamos. Yo estoy segura que estos chicos no hubieran sido los mismos como estudiantes sin su experiencia de voluntariado universitario por ejemplo o no hubieran podido hacer la tesis de trabajo en alguno de estos proyectos. Estoy segura que les cambiamos incluso el rumbo que ellos inicialmente habrían tomado en sus carreras si no hubieran pasado por estas experiencias. Así que, como te digo, para nosotros, lograr la articulación, la transversalidad de los proyectos, buscar articular con otras instituciones en las que estamos involucradas. Compartir proyectos de Mar del Plata con lo que estamos haciendo o lo que hicimos en su momento con Tierra del Fuego. Compartir estas experiencias en los espacios donde estábamos: en IARSE, en la cámara, porque también así como nosotros aprendimos de los otros era importante haber contado lo nuestro para que otros también puedan aprender de nuestra experiencia (...) Porque todo esto que yo te digo, de participación y articulación con otras empresas, lo estábamos haciendo en Buenos Aires o en Tierra del Fuego en su momento, un grupo muy interesante de trabajo en Tierra del Fuego de articulación público-privada, entre empresas, organizaciones de la sociedad civil y el gobierno provincial. Pero la búsqueda de estos espacios de articulación para nosotros siempre fue importante y cuando finalmente se concretó la Cámara de la Promoción de la RSE “FortaleceRSE”, para nosotros fue el culmine de un deseo que teníamos desde que empezamos (...) Y por eso la concreción de la Cámara FortaleceRSE para nosotros fue un logro importantísimo”*

Desde la óptica del proveedor, que viene desarrollando un proyecto de reciclado de insumos de la pesca, las acciones de RSE aumentan el valor de marca: *“a nosotros nos sirve a nivel RSE, salimos en la foto, que es lo que más nos interesa, porque yo soy el primer detractor en la fabricación del elemento contaminante. Yo soy el que fabrica la contaminación, el que fabrica*

las bolsas de plástico para la pesca (...) participar de este proyecto, más allá del beneficio como empresa, es el beneficio social que conlleva". Y agrega: "Como proyecto, es un lindo proyecto. Te entra a tocar sentimentalmente, porque empezás con el tema de la contaminación. Para (la empresa en cuestión), es un valor agregado de marca".

Siguiendo con el análisis de los resultados de las encuestas, consultados si sus empresas realizaban acciones de RSE en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el 24% de los encuestados se manifestó en favor de ello, en tanto que ese número alcanza un 50% cuando se considera sólo a las empresas con matriz extranjera.

Respecto de la consulta sobre certificaciones alcanzadas por las empresas en los últimos 3 años (Protocolo RSE MGP, ISO, BRC, SMETA, IFS u otras), el 27,5% de los encuestados respondió afirmativamente, en tanto que el 6,9% reportó haberlo hecho en cuanto al Protocolo RSE-MGP o SMETA, lo que da cuenta de la presencia en el sector de certificaciones ligadas a la Responsabilidad Social Empresaria. Ello también pudo verse reflejado frente a la consulta sobre el conocimiento de alguna empresa del sector que haya alcanzado una certificación de RSE, donde el 41,4% de los encuestados respondió afirmativamente.

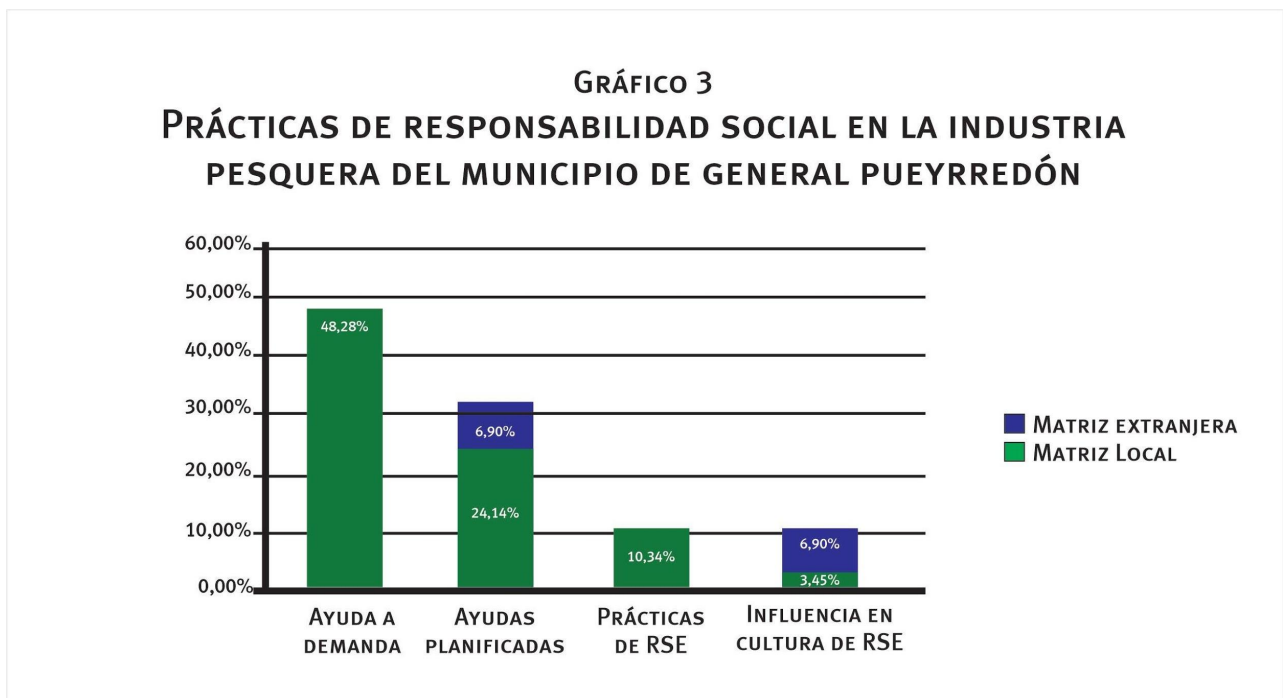
El 65,5% de los encuestados afirmó que la coyuntura recesiva en términos económicos y de reestructuración de deuda que vive el país es un condicionante para llevar adelante prácticas de RSE.

Consultados respecto de la imagen que la sociedad tiene del empresariado en general, el promedio de las respuestas se ubica en el 2,38 (entre "mala" y "regular"), con una dispersión estándar del 0,86. En porcentajes, el 51,7% la ubican en forma negativa ("muy mala" y "mala"), y el 41,4% consideran que la misma es regular. Al respecto, el empresario PyME comentó lo siguiente: *"... la sociedad concibe al empresario pesquero como que es un negrero, que hace las cosas mal, que compra trucho, que vende factura, creo que la visión que tiene la sociedad viene por ese lado. Se desconoce cómo son las empresas, la cantidad de empresas, cómo se trabaja en el sector, que nivel de seguridad tienen, el nivel económico, la cantidad de gente que se ocupa, no se conoce".*

Finalizando esta primera parte de la encuesta, consultados por la forma en la que sus empresas realizaban las acciones de RSE, las respuestas fueron contundentes: el 48,3% aseveró que la empresa ayuda ante la demanda originada por diversos sectores; el 31% afirma que la empresa cuenta con ayudas puntuales planificadas; en tanto que el 20,7% restante se divide en partes

iguales entre quienes consideran que cuentan con prácticas de RSE y monitorean sus resultados (10,35%), y aquellas que ejercen influencia en su cadena de valor y la sociedad en la adopción de una cultura de gestión de la RSE (10,35%). Sobre esta pregunta puntual, cuyas respuestas son parte del objetivo de la presente investigación, se puede analizar lo siguiente: el 79,3% de los encuestados dan cuenta de ayudas concretas, sin un seguimiento de los resultados que estas acciones conllevan. El restante 20,7% responde a una forma distinta de gestionar el aporte voluntario de las empresas y su impacto dentro de su medio socio-ambiental, más en línea con un desarrollo de la Responsabilidad Social como política empresarial.

Asimismo, en función del origen de la matriz de la empresa, se puede observar que estos números se conforman de distinta manera: la mitad de los encuestados cuya matriz reside en el extranjero se ubica dentro del grupo de empresas que ejercen influencia en la adopción de la cultura de RSE, mientras que la otra mitad manifestó que sus ayudas son puntuales y planificadas. En el siguiente cuadro puede verse la relación de manera más gráfica:



Sobre estas diferencias en el origen de las empresas y la orientación a acciones de RSE se refirió el empresario PyME entrevistado: *“Las empresas de capitales extranjeros tienen una visión más progresista, más de hacer acciones, pero sobre todo porque vienen de lugares donde ya tienen metido en la sociedad este tipo de cosas y ya está metido dentro de la empresa. En el Directorio de la empresa, hay una persona encargada en movilizar todas estas acciones. Es una política empresarial que viene dada en las empresas de afuera”.*

En la segunda parte de la encuesta se estructuraron las preguntas en base al Protocolo RSE-MGP y a los indicadores Ethos-IARSE, nucleándolas en cuatro grandes grupos: a) Visión y Estrategia; b) Gobernanza de la Organización; c) Dimensión Social; y d) Dimensión Ambiental.

En función de los objetivos trazados en la presente investigación, gran parte de las preguntas se estructuraron de forma tal de identificar en que estadio de la RSE se encuentran las distintas empresas encuestadas.

Los resultados en cada uno de los grupos fueron los siguientes:

a) Visión y Estrategia:

Del conjunto de preguntas nucleadas en este grupo, hay una que merece un análisis diferencial, y es aquella que solicita a los encuestados respondan sobre que se estructura la propuesta de valor de su empresa o grupo empresario. El 93,1% de los encuestados respondió que está ligada al producto que comercializa o bien a la reputación obtenida a lo largo del tiempo.

Consultados sobre la estructura de su plan estratégico, el 65,5% de los encuestados optó por afirmar que prima el criterio de rentabilidad en su estrategia, con el fin de preservar los recursos de los accionistas en primer término, y la continuidad de su personal.

Asimismo, respecto de su modelo de negocio, el 62,1% afirmó que sus empresas dan preferencia a la compra de insumos/servicios en función de su economicidad/durabilidad, lo que da cuenta de estar primando el interés económico por sobre aquellos aspectos que involucran cierto criterio de sostenibilidad de los recursos.

Analizados en conjunto, para la evaluación del indicador “Visión y Estrategia”, y teniendo en cuenta la evolución que cada una de las respuestas estructuradas en la encuesta representaba dentro del alcance de la RSE, se reemplazaron por valores numéricos, para poder interpretarlas en su conjunto. Como resultado, se pudo ver que: el 48,3% de las empresas no consideran a la Responsabilidad Social Empresaria en su visión, ni en su estrategia ni en su modelo de negocio, en tanto que un 17,2% se encuentra en un estadio primario de consideración, donde se tienen en cuenta algunos aspectos relacionados con la RSE en función del modelo de negocios, pero no así en su plan estratégico. En contraposición a ello, un 34,5% de los encuestados da cuenta de cierto avance de la Responsabilidad Social Empresaria tanto en su visión, su estrategia y su modelo de negocio.

Dentro de este análisis, y extendiéndolo en forma exclusiva a las empresas con matriz en el extranjero consultadas, se pudo observar que el 50% refiere a un avance marcadamente en favor de las políticas de RSE, en tanto un 25% da cuenta de encontrarse dentro del estadio primario planteado. El 25% restante no lo tiene en cuenta dentro de su visión y estrategia.

b) Gobernanza de la Organización:

Se entiende por este grupo de indicadores a aquellos que orientan a la empresa a estructurar su gestión alineada a la Responsabilidad Social. Este aspecto es clave puesto que, a partir de la gestión y la conducta se orienta a la organización y a los grupos de interés a la consecución de objetivos propios de la empresa, y su responsabilidad para con la sociedad.

En primer término, se consultó a los encuestados respecto de los Códigos de Conducta o Ética al interior de sus organizaciones. El 72,41% manifestó cumplir con los aspectos normados por Ley, pero no contar con un Código interno. En tanto, el 27,59% restante cuenta con un Código de Conducta comunicado a la organización (6,90%), extiende los alcances del código a su cadena de suministro (13,79%), y verifica su cumplimiento y aplica sanciones (6,90%). El promedio de las respuestas, valuadas del 1 al 4 de acuerdo a su progresión, es de 1,55, con una desviación estándar del 0,98. Sin embargo, si no tenemos en cuenta a las empresas con matriz en el extranjero, el promedio cae a 1,4, con una desviación estándar también menor (0,86). Esto se explica porque, en el caso de las empresas con matriz en el extranjero, el 75% cuenta con un Código de Ética, mientras que sólo el 25% manifiesta sólo cumplir con los aspectos de la Ley.

Asimismo, analizando sus actividades de responsabilidad social, el 62,07% del total encuestado aseveró que las ayudas al entorno son esporádicas y a demanda. El resto de los encuestados manifestaron que sus empresas inspiran su gestión en algún compromiso o iniciativa voluntaria (10,34%), ejercen influencia para que otras empresas de su cadena de valor adopten estos compromisos en su estrategia (13,79%), o bien se involucran en el desarrollo de políticas públicas ligadas a los compromisos de voluntariado asumidos (13,79%).

Uno de los últimos aspectos consultados dentro del indicador “Gobernanza de la Organización”, refiere a la elaboración de Reportes de las prácticas de sostenibilidad de las empresas encuestadas. En este sentido, sólo el 13,79% afirmó que su organización elabora tales reportes. El 50% de ese porcentaje refiere a empresas con matriz en el extranjero.

Asimismo, el 6,90% confirmó que utilizan un estándar para su publicación, y ello es coincidente con las empresas de matriz extranjero que elaboran sus reportes.

c) Dimensión Social

Este grupo engloba aspectos relativos a la garantía y respeto de los Derechos Humanos, prácticas laborales de la organización, cuestiones relativas a los consumidores, y relación con la comunidad. En síntesis, la relación de las organizaciones con su entorno social, y su responsabilidad.

Sobre esta base, se consultó a los encuestados sobre aspectos relativos a la gestión dentro del ámbito laboral. El 65,52% de los encuestados afirmó cumplir sólo con la legislación vigente en materia de contratación. En tanto el 34,48% mostró un compromiso mayor al exigido por ley: el 13,79% cuenta con canales de recepción de reclamos por parte de los empleados, y en el mismo porcentaje se sitúan aquellas empresas que trasladan la exigencia del cumplimiento de leyes laborales a su cadena de suministro. Por último, sólo el 6,90% es reconocido por sus buenas prácticas laborales, y ha recibido premios, correspondiendo este último sólo a empresas de matriz en el extranjero.

Por otra parte, en procesos de cierre o reestructuraciones masivas de personal, el 72,41% de los encuestados afirma cumplir sólo con la legislación vigente en materia de despidos, en tanto que un 20,69% manifiesta tener en cuenta indicadores socioeconómicos para llevar adelante los licenciamientos de personal (el 66,6% de este porcentaje corresponde a las empresas de matriz en el extranjero). Un número menor de encuestados afirmó priorizar la voluntad de los accionistas y su inversión por sobre los aspectos socioeconómicos de los empleados (6,90%).

Evaluando la calidad de vida en el trabajo, el 55,17% encuestado evalúa las tareas terminadas, no así las horas utilizadas para ello. El 31,03% compensa las horas extras utilizadas, de manera registrada, en tanto el 13,79% realiza investigaciones para medir la satisfacción laboral de sus empleados.

Consultados por la existencia de mecanismos de resolución de conflictos de clientes y/o consumidores, el 34,48% de los encuestados afirmó tenerlos. Ese porcentaje disminuye al 28% si no se tuviese en cuenta a las empresas con matriz extranjera: el 75% de ellas cuenta con estos mecanismos.

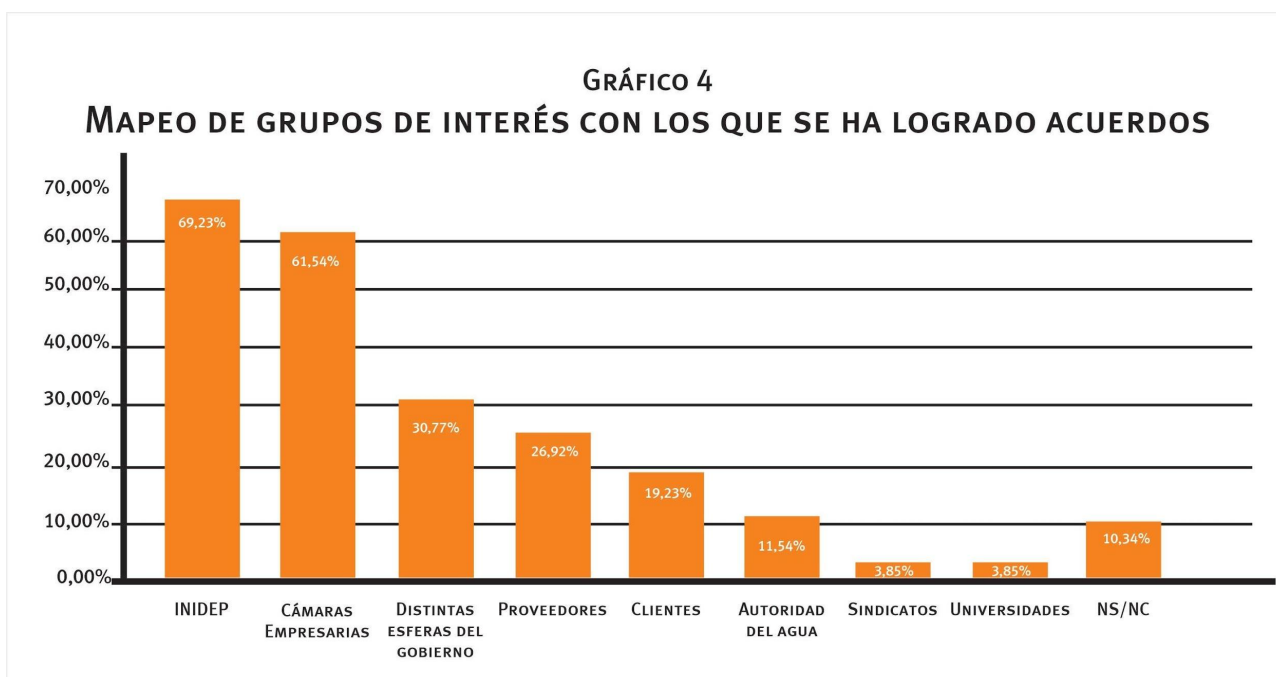
Por último, en su relación con la comunidad, y los impactos negativos que las empresas puedan generar, el 62,07% de los encuestados manifiesta cumplimiento y da cuenta de: tener iniciativas para mitigar su impacto (48,28%); mantener un comité con representantes vecinales (10,34%) y contribuir con mejoras periódicas en infraestructura que son usufructuadas por la sociedad

(3,45%). Asimismo, el 37,93% manifestó que su actividad no genera impacto negativo ni trastornos en la sociedad.

d) Dimensión Ambiental

Esta dimensión nuclea aspectos concernientes al cambio climático, el impacto sobre el ecosistema y la biodiversidad, y el uso de los recursos. La sociedad se enfrenta a un gran desafío, del cual las empresas son también en parte responsables.

Se puso en consideración de los encuestados si las actividades del sector tienen impacto en el avance del cambio climático y en los riesgos identificados con su avance, a lo que el 62,07% respondió afirmativamente. Asimismo, consultados si los riesgos del cambio climático afectan a la actividad en forma negativa, la respuesta fue del 100% en forma afirmativa. Para lo cual, se solicitó especifiquen con cuál de los distintos grupos de interés habían logrado alcanzar acuerdos para reducir dicho impacto. El 89,66% de los encuestados hizo al menos una mención, y los porcentajes de sus respuestas se muestran en el gráfico 4:



En relación al Gráfico 4, resulta indispensable conocer el punto de vista que brindó el investigador del INIDEP en su relación con las empresas del sector: *“nosotros con la certificación de anchoíta, para mi tuvimos una experiencia muy buena, porque en principio, como el MSC (Marine Stewardship Council) tiene tres pautas importantes a tener en cuenta*

para la certificación, donde ahí está la valuación del recurso, como se evalúa desde el punto científico; la parte ambiental, cómo se protege y la parte de cómo se administra o maneja (...) esto también sirvió para que las empresas nos den una mano y pidieran al consejo la campaña de evaluación, por lo menos de la evaluación bonaerense, porque era una especie certificada. Y obviamente, el Consejo Federal Pesquero, tomaba esa iniciativa para el país, que le sirve tener especies certificadas. Y la anchoíta fue la primera especie pelágica certificada del mundo, así que fue todo un mérito. (...) Por eso te digo que para la pesquería, para nosotros, y para la especie, fue muy importante. Y en este caso, nosotros como hemos tenido buena relación con las empresas, tampoco exigimos como en otras pesquerías, dinero para ciertas evaluaciones o dinero para mejorar equipamientos y eso que siempre falta en el INIDEP. Lo hicimos sin ningún cargo para las empresas. ”

Respecto del aporte económico que las empresas hacen para sostener la investigación en la mayoría de los recursos prospectados, comentó que: *“Antes de empezar con todo esto, bastantes años atrás, es como que se discutía a nivel del INIDEP, a nivel científico y también con las administradoras, que no se tenía que aceptar que las empresas pusieran plata en cosas que son parte interesada. Y eso, hasta yo te diría que en un momento yo estaba de acuerdo que lo mejor es que el Estado ponga la plata para investigación. Si vos metés a la empresa que es parte interesada, podés tener esos temores. Pero yo te digo que los casos que conozco - no está langostino certificada pero hay empresas que ponen plata para langostino, hay empresas que ponen plata para vieira y para centolla, que son las tres especies que se estudian. En ningún momento escuché que los empresarios nos dijeran “nosotros les estamos pagando para esto”.... Para nada”.*

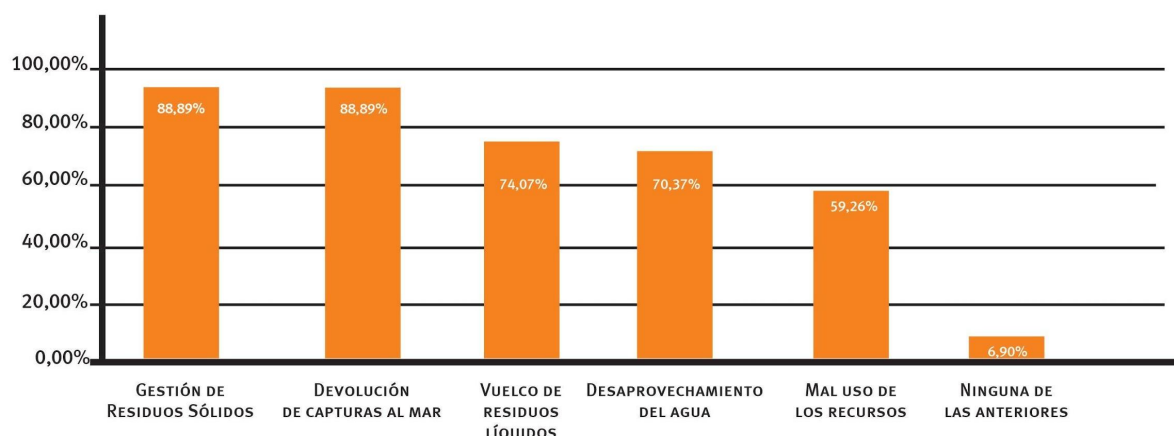
Respecto de la imagen del INIDEP que tienen los empresarios, el investigador del Instituto afirmó lo siguiente: *“creo que tienen todos una buena idea respecto al INIDEP. Creen que el trabajo nuestro es genuino, saben que tenemos deficiencias como todo organismo del estado, en lo que tiene que ver con financiación y recursos humanos. Pero en ese sentido lo entienden. No solo financiación sino también la interacción que se genera con las empresas lo veo muy bien. En el caso del langostino, que hasta ponen un barco para hacer una campaña de prospección. Más allá que hay un interés económico, yo lo veo como importante. (...) Y también destaco que las empresas quieran certificar las pesquerías. Más allá que vas a tener gente que está de acuerdo o no con la certificación de pesquerías, yo creo que el balance es positivo. Yo creo que las empresas, más allá que apuntan más al beneficio económico, hace que se involucren más con el ambiente. Y seguramente se tendrán que involucrar más desde el punto de vista social, porque también es una pata que entra en todas las certificaciones”.*

Finalmente, consultado por el enfoque ecosistémico de la pesca que es motivo de análisis en varios países y acuerdos globales, el entrevistado manifestó: *“si algo nos ha faltado siempre en el instituto es un área que tome el aspecto social de la pesca. Nosotros tenemos un grupo de economía pesquera, pero básicamente lo están manejando desde la Universidad, más que desde el INIDEP. Si bien esa gente está en el INIDEP. Y la parte social falta. (...) Viste que los últimos años se entiende que una pesquería se tiene que explotar desde el enfoque ecosistémico de la pesca. Y el enfoque eco sistémico uno lo primero que cree es que es una protección del ambiente, pero el enfoque contiene también todo el aspecto social económico. Entonces, a nivel mundial se está apuntando a eso. Que cuando se explota determinado recurso, no solamente se tiene que tender a proteger el ambiente sino también a contemplar todo lo que es el aspecto socioeconómico. Y creo que las empresas lo están entendiendo y esta prueba piloto que es hacer esta aplicación en la vieira, con un plan de manejo, etcétera, etcétera, es un puntapié inicial importante. Después habrá que ver como uno puede exigir que se tengan en cuenta determinados aspectos. Me parece que para determinada empresa, si es un poco inteligente, saber cómo es el estrato social de la gente que trabaja en la misma, por donde puede buscar los beneficios que sean para ellos y que finalmente también sean para la empresa, es interesante. “*

En otro aspecto, se solicitó a los participantes de la encuesta que evalúen el nivel de importancia que tiene la sostenibilidad de los recursos naturales en su cadena productiva, calificando de 0 a 5, siendo 0 la de menos importancia, y 5 la de mayor. El promedio de las respuestas dio 4,41 de importancia, con una desviación estándar del 1,02, lo que da cuenta de la suma importancia para los involucrados de tener un recurso que perdure en el tiempo. En función de esto, se les consultó a continuación si participaban activamente en la certificación de sostenibilidad de las pesquerías, a lo cual el 51,72% respondió afirmativamente.

Por último, ante el pedido de identificar algunos aspectos negativos de la actividad en el medio ambiente, los encuestados eligieron al menos una de las opciones propuestas, dando como resultado lo siguiente (Gráfico 5):

GRÁFICO 5
IMPACTOS NEGATIVOS DE LA ACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA PESQUERA DEL MGP EN EL MEDIO AMBIENTE



A partir de estos aspectos, y siendo consultados sobre el accionar de las empresas respecto del medio ambiente, el 48,28% aseveró que hace un uso eficaz pero no eficiente de los recursos; el 24,14% participa activamente en iniciativas de tipo ambiental y un 27,59% monitorea también el desempeño ambiental de su cadena de valor, desarrollando iniciativas de mejora en la materia.

Habiendo concluido con el análisis de los resultados de la encuesta, es importante destacar algunas cuestiones vertidas por los entrevistados. Particularmente aquellas que dan cuenta de mejoras que pueden llevarse adelante para el desarrollo de las políticas de Responsabilidad Social Empresaria en el sector. En primer término, y acorde a lo analizado en el marco teórico, está el compromiso de la alta dirección. Y como consecuencia de esa voluntad, la necesidad de articular con otras empresas, con el Estado y los grupos de interés. En ese sentido, la responsable de RSE entrevistada afirmó: *“Lo primero que tenés que tener, me parece, es una cabeza de la organización que tenga una convicción. Tiene que estar convencido el número uno, de que esto es así y que es importante. Que forma parte del ADN de esa organización. Te cuesta mucho más desde las segundas líneas, convencer al número uno. (...) es necesario el compromiso directo del número 1 de una compañía y vivirlo en carne propia, para poder transmitir esta historia a toda su compañía. Vos necesitás que el número uno de la organización esté convencido. Si no está convencido solo, tenés que hacer todo un trabajo para convencerlo. Y generalmente para convencerlo lo que necesitás es alguien a alguien que él considere un par o un referente. Por eso me parece que él el rol que tiene Fortalecerse como cámara es el de convencer a los pares, ese es el rol que tiene que ser. (...) Para seguir adelante, seguir convencidos de que estos criterios, los criterios de la sustentabilidad, son los que van a garantizar a mi compañía que si no sobreviven, que al menos haya tenido un ciclo y mi*

reputación intacta. Que yo haya hecho todo lo que estuvo en mis posibilidades, en mi conocimiento, para sortear esta situación al máximo. (...) Muchas empresas ya están pensando que sus productos tienen un correlato no solo económico sino social o ambiental. Es decir, más allá del desarrollo pequeño que ha tenido el sector de Empresas B en Argentina, las que no se encuadran dentro de Empresas B, muchos proyectos nuevos ya incluso están considerando este tema de las variables social y ambiental en términos del valor que genera la compañía, más allá del valor económico”.

Finalmente, la necesidad de avanzar en una estrategia de Responsabilidad Social Empresaria por parte de las empresas es, desde la visión de la responsable de RSE, una condición sine qua non si se piensa en una empresa sostenible y que perdure en el tiempo: *“operar para lograr los objetivos económicos de la organización sin tener en consideración ninguna de las otras dimensiones, es algo totalmente inviable en cualquier empresa que se precie en los últimos 20 años. No podés operar sin tener en consideración que vas a generar impacto ambiental, o que va venir alguien a controlarte su impacto ambiental. Además es cada vez más que la parte ambiental se está regulando. (...) Entonces a la larga creo que no va ser posible que vos te desarrolles como empresa y que seas exitoso y puedas tener una proyección a futuro si no tenés en consideración que para operar y para tener futuro tenés que considerar cómo impacta tu organización en los distintos públicos que de alguna manera se ven afectados con tu operatoria. Vas a tener que tener en cuenta quiénes son tus públicos de interés y cómo vas a relacionarte con ellos. Y no podés dejar de tenerlos en consideración para planificar tus actividades. No vas a poder ignorarlos de por vida. No vas a poder realizar lo que venías haciendo sin ninguna consecuencia. (...) una de las premisas era articular con otros: articular con otros en el sector público, articular con otros en el sector privado, y de lo que seguimos adoleciendo es justamente de eso, de una articulación sostenida en el tiempo. Que vos puedas articular con otra empresa, que haya una articulación público-privada pero consistente, con una buena rendición de cuentas, que en esa articulación haya credibilidad de ambas partes. Lo cierto es que en la mayor parte de los casos, las empresas trabajan en la articulación con el Estado casi por coacción, o con una confianza total, como calculando que me van a extorsionar o me van a demandar tal cosa. Siempre hay como una sensación de que lo hacemos pero que la otra parte no va a cumplir su parte del trato. Esto es lo que creo que hay que romper, el trabajar desde la confianza con los otros y es lo más difícil de lograr. (...) Creo que por ese lado también va la necesidad de establecer reglas claras institucionales que vayan más allá de las personas”.*

CONCLUSIÓN:

Si bien las empresas manifiestan que promover una política de Responsabilidad Social Empresaria en su organización conlleva una ventaja competitiva, que le permite mejorar su valor de marca y reputación, al tiempo que les posibilita acceder a nuevos y más exigentes mercados, no terminan de consolidar esa estrategia.

Las acciones de las empresas, en los términos de Volpentesta (2016), se adecuan más a un enfoque altruista, etapa convencional de la RSE, en la cual las empresas actúan a los fines de retribuir a la sociedad de manera circunstancial, o bien con el objetivo de subsanar la ausencia del Estado en algunas cuestiones que hacen a lo social y ambiental. Estas ayudas esporádicas o poco planificadas no conllevan mayor alcance que el de la donación concreta, sin medir resultados u objetivos. Los avances más significativos vinculados a la RSE pueden observarse en el vínculo de la industria con el manejo responsable del recurso marino y del impacto con el medioambiente, y en segundo lugar los aspectos ligados a la dimensión social, pero desde un compromiso más informal.

En conclusión, de acuerdo a los objetivos planteados por la presente investigación, el estado actual de la Responsabilidad Social Empresaria en las empresas de la industria pesquera del Municipio de General Pueyrredón se encuentra en un proceso primario, principalmente ligado al apego a la ley, pero sin lograr superarlo.

Pudo visualizarse con claridad el nivel de desarrollo que tienen las políticas de RSE en las empresas de matriz extranjero, con un compromiso formalizado y mucho más ligado a las exigencias vertidas desde sus matrices, frente a los requerimientos de los clientes y canales de comercialización. En contraposición de ello, las acciones promovidas por este grupo para con el Municipio es particularmente baja, y en ese sentido la cercanía que tienen las PyME locales con la realidad les permite tener al menos un acercamiento informal, pero acercamiento al fin con las necesidades de su entorno.

La interacción con los grupos de interés resulta bastante limitada, sin lograr articular o llegar a acuerdos en pos de consolidar programas de Responsabilidad Social Empresaria, aspecto que surge tanto de las encuestas como de las entrevistas realizadas, si bien resulta de mutuo interés entre las partes. La articulación entre empresas y proveedores, en función de proyectos y promoción de la RSE, como es el caso de la cámara FortaleceRSE, dan cuenta de un avance significativo en ese sentido, e intenta ser el camino mediante el cual la alta dirección de las empresas encuentre aliados en este desarrollo. En tanto, la relación con los distintos niveles de gobierno (a excepción del INIDEP) y los gremios de la actividad carece de una comunicación

sincera y abierta, que supere las barreras propias de los intereses contrapuestos. Dar lugar a FortaleceRSE o a las cámaras empresarias para participar o ser ellas quienes lleven adelante esta articulación con los grupos de interés con mayor conflicto tal vez permita romper con el temor de la exposición de la empresa y su imagen por parte del empresariado.

A partir del presente trabajo, una línea de investigación que podría desarrollarse es el análisis pormenorizado de las prácticas habituales en la industria que estén ligadas a los ODS. Quizás un mayor conocimiento de estos Objetivos y su significado logre que las empresas identifiquen con claridad los alcances que pueden tener sus acciones, y se alineen a ellos.

Podría pensarse también en analizar en profundidad la conformación generacional de la alta dirección de las empresas PyME y su nivel de capacitación, siendo esta línea más ligada al análisis de las empresas familiares y sus orígenes, para determinar si en esa estructuración reside parte de la falta de visión frente a una estrategia de RSE en sus empresas.

BIBLIOGRAFÍA:

- Balian de Tagtachian, B. (2004). *Responsabilidad Social Empresaria. Un estudio empírico de 147 empresas*. Buenos Aires: Pontificia Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.
- Business for Social Responsibility*. (s.f.). Recuperado el 16 de febrero de 2020, de www.bsr.org
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34.
- CEADS, C. (2020). *Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 3 de marzo de 2020, de www.ceads.org.ar
- Cutuli, R. D. (2015). Tercerización, flexibilización y fraude laboral en la industria pesquera marplatense. Un estudio a través de la justicia laboral (Mar del Plata, 1990-2010). *Comunicación presentada en 12 Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, 5-7 agosto*. Buenos Aires.
- Development, C. f. (1971). *Social Responsibilities of Business Corporations*. New York: CED.
- Drucker, P. (1984). *The new meaning of corporate social responsibility* (Vol. 26). California Management Review.
- Ethos, I. (2020). www.ethos.org.br.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Europeas, C. d. (2001). *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión Europea.
- Ferrell, O., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2000). *Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- FortaleceRSE*. (s.f.). Recuperado el 3 de noviembre de 2019, de www.fortalecerse.org
- Freeman, R. (1984). Strategic Management: A stakeholder approach. *Lexington, KY: Cambridge University Press*.
- Freeman, R., Wicks, A., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(13), 364-369.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Desenredar la maraña de las teorías de responsabilidad social corporativa. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Gorrochoategui, N. (Sep-Dic de 2008). Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria. Período 2000-2007. *Revista de Gestao Social Ambiental*, 2(3), 18-38.
- Great Place to Work*. (2020). Recuperado el 28 de marzo de 2020, de Greatplacetowork.com.ar

- GRI, G. (2020). *Global Reporting Initiative*. Recuperado el 07 de abril de 2020, de GRI G4 Part1 Reporting Principles and Standard Disclosures: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana
- INDEC, I. N. (s.f.). Recuperado el 26 de marzo de 2020, de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/complejos_03_201711CCEF8E.pdf
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad*. (s.f.). Recuperado el 16 de noviembre de 2019, de www.iarse.org
- ISO. (2014). *Descubriendo ISO 26000*. Recuperado el 3 de abril de 2020, de International Organization for Standardization: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf
- ISO. (2017). *ISO/IWA 26:2017 - Using ISO 26000:2010 in management systems*. Recuperado el 8 de abril de 2020, de International Organization for Standardization: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:iwa:26:ed-1:v1:en>
- Mohin, T. (27 de Julio de 2019). *Building a Sustainable and Competitive Economy: An Examination of Proposals to Improve Environmental, Social, and Governance Disclosures*. Recuperado el 31 de marzo de 2020, de Harvard Law School Forum on Corporate Governance: <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/07/27/building-a-sustainable-and-competitive-economy-a-n-examination-of-proposals-to-improve-environmental-social-and-governance-disclosures/>
- Montuschi, L. (2003). Ética, economía y negocios. Consideraciones respecto de la responsabilidad social de las empresas. *CEMA Working Pappers. Serie de Documentos de Trabajo*, 249, 26.
- Montuschi, L. (2009). Consideraciones respecto de la etica en los negocios, la responsabilidad social empresaria y la filantropía estrategica. *Serie Documentos de Trabajo - Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA)*, 414.
- Natura Cosméticos*. (s.f.). Recuperado el 24 de enero de 2020, de www.naturacosmeticos.com.ar/sustentabilidad/certificaciones
- Noked, N. (28 de Diciembre de 2013). *The Corporate Social Responsibility Report and Effective Stakeholder Engagement*. Recuperado el 04 de Marzo de 2020, de Harvard Law School Forum on Corporate Governance: <https://corpgov.law.harvard.edu/2013/12/28/the-corporate-social-responsibility-report-and-effective-stakeholder-engagement/>
- Nuñez, G. (2003). La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. Estrategias políticas para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. *CEPAL/Sociedad Alemana de Colaboración (GTZ)*, 11.
- ONU. (2020). *La Agenda 2030 y los ODS*. Recuperado el 3 de abril de 2020, de Organización de la Naciones Unidas: <http://onu.org.pe/ods/>

- Paladino, M., Milberg, A., & Sánchez Iriondo, F. (2006). *Emprendedores sociales y empresarios responsables*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Paladino, M. y col. (2007). *La responsabilidad social de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Emecé Editores.
- PNUD. (2020). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Recuperado el 25 de febrero de 2020, de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/background.html>
- Porter, M., & Kramer, M. (Diciembre de 2006). Strategy & Society. The Link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 2-18.
- Sampieri,
- Schvarstein, L. (2004). *La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Buenos Aires: Paidós.
- Sethi, S. (1975). *Dimensions of corporate social responsibility*. California Management Review.
- Vázquez, A. (2014). *El aporte diferencial de la RSE en PyME*. Obtenido de Universidad Torcuato Di Tella: <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/1700>
- Verde, P. E. (s.f.). *La Responsabilidad Social en la PyME: Una nueva cultura de competitividad sostenible*. Recuperado el 18 de Febrero de 2020, de Fondo Social Europeo: <http://www.mas-business.com/docs/La%20RSocial%20en%20PyME.pdf>
- Vincular, C. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial: Modelo de Gestión de RSE*. Recuperado el 16 de diciembre de 2019, de Pontificia Universidad Católica de Valparaíso: http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_modelo_gestion_rse.pdf
- Vincular, C. (2020). *Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*. Recuperado el 13 de diciembre de 2019, de <http://www.pucv.cl/uuaa/site/edic/base/port/vincular.html>
- Volpentesta, J. (2016). *Confluencia de teorías en torno a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)*. (U. La Plata, Ed.) Recuperado el 2020, de Ciencias Administrativas Revista Digital Año 4 - N°8 Julio/Diciembre 2016: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2499/2639>
- Wachay ONG, & Fundación Avina. (2007). *La Responsabilidad Social Empresaria en la Prensa Argentina: Un análisis de la cobertura periodística sobre la RSE, 2005-2006*. Recuperado el 17 de febrero de 2020, de www.plataforma.responsable.net/explorar/rse-prensa-argentina

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS:

Figura 1: Opciones estratégicas de RSE de Galbreath (adaptado)	pág. 10
Figura 2: Matriz de estrategias genéricas	pág. 12
Figura 3: La Pirámide de la Responsabilidad Social Empresaria	pág. 15
Figura 4: Escalones de la Responsabilidad Social Empresaria	pág. 17
Figura 5: Objetivos de Desarrollo Sostenible	pág. 22
Figura 6: 7 Materia fundamentales – Norma ISO 26000	pág. 31
Figura 7: Interrelación de la Norma ISO 26000 con otras normas	pág. 32
Figura 8: Grupos de interés	pág. 33
Figura 9: Modelo de Gestión de la RSE	pág. 34
Figura 10: Nuevo modelo de toma de decisiones	pág. 35
Gráfico 1: Origen de la Casa Matriz	pág. 43
Gráfico 2: Empresas Familiares – Generaciones a cargo de la gestión	pág. 44
Gráfico 3: Prácticas de Responsabilidad Social en la industria pesquera del Municipio de General Pueyrredón	pág. 55
Gráfico 4: Mapeo de grupos de interés con los que se ha logrado acuerdos	pág. 59
Gráfico 5: Impactos negativos de la actividad de la industria pesquera del M.G.P. en el medio ambiente	pág. 62
Tabla 1: Visión de las empresas respecto de la RSE	pág. 45
Tabla 2: Relación de las empresas con los distintos grupos de interés	pág. 46
Tabla 3: Aspectos que afectan más la toma de decisiones en favor de la RSE	pág. 52
Tabla 4: Impacto de tener una política de RSE en la empresa	pág. 52

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en la industria pesquera de Mar del Plata

La siguiente encuesta se desarrolla en el marco de la Maestría en Administración de Negocios dictada por la Universidad de Mar del Plata y pretende obtener un diagnóstico de la situación de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), sus alcances y limitaciones en relación con las empresas que conforman la industria pesquera de Mar del Plata.

Le solicitamos tenga bien responderla con la mayor atención y con la sinceridad necesaria para que el resultado del presente trabajo termine sumando valor a toda la industria. La intención es determinar en qué estadio de acciones y políticas de RSE se encuentra la industria, cuáles son sus problemáticas relacionadas y proponer un plan para su mejor desarrollo.

Gran parte de esta encuesta está basada en el "Protocolo para el reconocimiento de Responsabilidad Social Empresaria", en la Norma ISO 26000 y en los "Indicadores Ethos-larse para negocios sustentables y responsables".

La encuesta es anónima y confidencial.

***Obligatorio**

1. Dirección de correo electrónico *

2. La organización a la que pertenece tiene su matriz en: *

Marca solo un óvalo.

- Mar del Plata
 Extranjero *Salta a la pregunta 9*
 Otro: _____

Para empresas con matriz en Mar del Plata

3. Su empresa es de origen familiar? *

Marca solo un óvalo.

- Sí *Salta a la pregunta 6*
 No

4. Cuenta su empresa con una política/estrategia de Responsabilidad Social Empresaria? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 Ns/Nc

5. ¿Existe un cargo/área específica para RSE?*

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Ns/Nc

Salta a la pregunta 13

Empresas Familiares

6. Por favor identifique que generación se encuentra actualmente a cargo de la gestión *

Marca solo un óvalo.

- Primera generación
 Segunda generación
 Tercera generación
 Otro: _____

7. Cuenta su empresa con una política/estrategia de Responsabilidad Social Empresaria? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No *Salta a la pregunta 13*
 Ns/Nc

8. ¿Existe un cargo/área específica para RSE?*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Ns/Nc

Salta a la pregunta 13

Para empresas con matriz en el extranjero

9. Cuenta su empresa con una política/estrategia de Responsabilidad Social Empresaria? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No *Salta a la pregunta 13*
- Ns/Nc

10. ¿Existe un cargo/área específica para RSE?*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Ns/Nc

11. ¿Cómo se fijan las políticas de RSE/Sustentabilidad?*

Marca solo un óvalo.

- Las fija la casa matriz unidireccionalmente
- Hay una co-gestión de las acciones entre matriz y filiales
- Existe libertad de acción entre las filiales
- Otro: _____

12. ¿Es la ciudad de Mar del Plata un lugar prioritario para la aplicación de la política de RSE?*

Marca solo un óvalo.

Si

No

13. Su empresa es considerada, de acuerdo a los parámetros oficiales, como: *

Marca solo un óvalo.

Grande

PyMe

14. Evalúe cada una de las siguientes afirmaciones de acuerdo a la visión de su empresa sobre la RSE, mostrando su grado de acuerdo con cada una de ellas: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Una necesidad de las empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un requerimiento de los mercados y sus canales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Una ventaja competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un gasto corporativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Una responsabilidad del empresariado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Una necesidad del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un aporte al bien común	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. ¿Se evalúan los alcances de las actividades de RSE llevadas a cabo?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Ns/Nc

16. ¿Cómo evalúa la relación de la organización con los distintos grupos de interés?*

Marca solo un óvalo por fila.

	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
Gobierno Nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobierno Provincial/Municipal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sindicatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entorno social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. ¿Cómo evalúa la conflictividad laboral dentro del sector?

Marca solo un óvalo por fila.

	NULA	BAJA	REGULAR	ALTA	MUY ALTA
Conflictividad Laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. ¿Considera que dicha conflictividad es uno de los factores que dificulta llegar a acuerdos para prácticas de RSE?*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez
- Ns/Nc

19. ¿Cómo evalúa el accionar de los distintos niveles de gobierno (nacional, provincial, municipal) para con la actividad? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
NADA FAVORABLE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUY FAVORABLE

20. Indique, de acuerdo al grado de importancia que le asigna su organización, cuál de las siguientes problemáticas considera afectan más la toma de decisiones en su organización a la hora de encarar una acción de RSE.*

Marca solo un óvalo por fila.

	Sin importancia	Poca importancia	Moderada importancia	importante	Muy importante
Los altos costos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La conflictividad social y laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La exposición de la empresa y su imagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La falta de consenso al interior de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La falta de un marco regulatorio para ello	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Asimismo, indique el grado de importancia de los siguientes impactos que una política de RSE tiene o puede llegar a tener en su empresa: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Sin importancia	Poca importancia	Moderada importancia	Importante	Muy importante
Reputación / Valor de Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atracción de empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generación de valor para los accionistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acceso a nichos de mercado diferenciales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiencia en costos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acceso a mercado de capitales diferenciados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Una ventaja competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. ¿Realiza la empresa acciones en función de los Objetivos para el Desarrollo Sustentable (ODS) fijados por la ONU? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Ns/Nc

23. ¿Alcanzó su empresa/grupo alguna de las siguientes certificaciones en los últimos 3 años? *

Selecciona todos los que correspondan.

- BRC
- IFS
- ISO (en cualquiera de sus alcances)
- Protocolo RSE MGP
- SMETA
- Otro
- Ns/Nc

24. ¿Conoce alguna empresa del sector que haya alcanzado una certificación en RSE?*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

25. ¿Considera la situación económica actual de recesión y reestructuración de deuda un condicionante para las prácticas de RSE? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

26. ¿Cuál considera usted es la imagen que la sociedad tiene sobre el empresariado en general? *

Marca solo un óvalo por fila.

	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
IMAGEN EMPRESARIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones se emparentan más las acciones de su empresa?: *

Marca solo un óvalo.

- La empresa ayuda ante la demanda de diversos sectores
- La empresa cuenta con prácticas de ayuda puntuales planificadas
- La empresa cuenta con prácticas de RSE y monitorea sus resultados
- La empresa ejerce influencia en su cadena de valor y la sociedad en la adopción de una cultura de gestión de la RSE

VISION Y ESTRATEGIA

28. Por favor, marque la opción que más se asemeje a la realidad de su empresa: *

Marca solo un óvalo.

- Prima el criterio de rentabilidad en su estrategia, con el fin de preservar los recursos de los accionistas en primer término, y la continuidad de su personal.
- Incluye en su planeamiento estratégico inquietudes de otros grupos de interés, además del de sus accionistas.
- Incluye aspectos socioambientales en las decisiones de operación, inversiones o financiamiento.
- Invierte en investigación y desarrollo para la innovación en sustentabilidad

29. La propuesta de valor de su empresa/grupo... *

Marca solo un óvalo.

- Está ligada al producto que comercializa o bien a la reputación obtenida a lo largo del tiempo
- Considera principios de RSE y sustentabilidad
- Identifica las necesidades de sus consumidores/clientes con relación a aspectos socio ambientales en sus productos o servicios
- Participa en políticas públicas que favorecen un modelo sustentable de producción y consumo.

30. En función de su modelo de negocio, elija la opción que más se ajuste a la realidad de su empresa: *

Marca solo un óvalo.

- La empresa da preferencia a la compra de insumos/servicios en función de su economicidad/durabilidad
- La empresa da preferencia a la compra de insumos/servicios socialmente responsables.
- La sustentabilidad es factor condicionante para el crecimiento económico de la empresa.
- La empresa cambió de forma significativa su modelo de negocios, incluyendo objetivos sociales y ambientales en su estatuto

GOBERNANZA DE LA ORGANIZACION

31. En cuanto a lo referente a Códigos de Conducta y/o Ética dentro de la organización, la empresa...

Marca solo un óvalo.

- cumple con todos los aspectos normados por la ley
- cuenta con un código de ética aprobado por la dirección, comunicado a toda la organización y grupos de interés
- extiende su código a la cadena de suministro
- verifica su correcto cumplimiento y aplica sanciones

32. En cuanto a sus actividades de RSE:*

Marca solo un óvalo.

- Las ayudas al entorno son esporádicas y a demanda
- La administración de la empresa inspira su gestión en algún compromiso o iniciativa voluntaria (ej. pacto global, carta de la tierra, entre otros)
- La empresa ejerce formalmente influencia para que otras empresas de su cadena de suministro adopten compromisos voluntarios en su estrategia.
- La empresa se involucra en el desarrollo de políticas públicas relacionadas con los compromisos que asumió de voluntariado.

33. Respecto de las prácticas de operación y gestión participativa dentro de la empresa, identifique con que frecuencia se dan las siguientes situaciones: *

Marca solo un óvalo por fila.

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Los trabajadores son escuchados por comunicaciones internas formales y se les da un feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gestión de la empresa cuenta con la participación activa de representantes sindicales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa evalúa a sus proveedores en función de criterios socioambientales y sus impactos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa evalúa cómo sus actividades pueden impactar en la sociedad en los aspectos éticos, económicos, sociales y ambientales, tomando medidas de remediación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. ¿Elabora la empresa reportes de sus prácticas de RSE?*

Marca solo un óvalo.

- Si
- No *Salta a la pregunta 36*
- Ns/Nc

35. ¿Se sigue alguna norma o standard para su publicación? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

DIMENSION SOCIAL

36. Lea las siguientes afirmaciones y marque aquella que más se ajuste a su realidad: *

Marca solo un óvalo.

- La empresa cumple con la legislación vigente en materia de contratación.
- La empresa cuenta con canales de recepción de reclamos relativos a las condiciones laborales.
- La empresa exige documentación del cumplimiento de las leyes laborales dentro de su cadena de valor (proveedores)
- La empresa es reconocida en el mercado por sus buenas prácticas en la gestión laboral, y ha recibido premios.

37. Frente a procesos de cierre o reestructuraciones masivas de personal, su empresa: *

Marca solo un óvalo.

- Prioriza la voluntad de los accionistas y su inversión
- Cumple la legislación vigente en materia laboral para ejecutar los despidos
- En caso de una necesidad de desvinculación masiva, tiene en cuenta indicadores socioeconómicos para definir prioridades (edad, estado civil, número de dependientes, entre otros)
- Ofrece programas de capacitación y desarrollo para los empleados desvinculados

38. Respecto a la calidad de vida en el trabajo, la empresa: *

Marca solo un óvalo.

- Evalúa la tarea terminada, no tanto así las horas empleadas para ello
- Compensa las horas extra en todos sus empleados, incluyendo gerentes y ejecutivos, de forma regular y registrada
- Realiza investigaciones a fin de medir el nivel de satisfacción de los empleados
- Mantiene programas de combate al estrés, orientación sobre alimentación y nutrición, equilibrio familia-trabajo, incluyendo el respeto a los límites con relación al teletrabajo

39. ¿Cuenta con mecanismos de resolución de demandas de clientes/consumidores?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Ns/nc

40. En relación con la comunidad y los impactos que pueda generar, la empresa: *

Marca solo un óvalo.

- No genera impactos ni trastornos a la sociedad
 Posee iniciativas que buscan eliminar los impactos negativos para la población causados por cualquier proceso de producción.
 Contribuye con mejoras periódicas en infraestructura que pueden ser usufructuadas por la comunidad (viviendas, escuelas, guarderías, hospitales, etc.).
 Mantiene un comité con representantes de la empresa y de los vecinos de la comunidad, que se reúne regularmente y cuyos temas se participan a la alta administración

DIMENSION AMBIENTAL

41. ¿Considera que las actividades generadas por su sector productivo tiene impacto en el cambio climático y en los riesgos identificados por su avance? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Ns/Nc

42. Asimismo, ¿considera que los prejuicios del cambio climático pueden influir negativamente en su actividad? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Ns/Nc

43. En este sentido, ¿con cuál de los siguientes actores de su entorno ha conseguido establecer acuerdos para reducir dicho impacto? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Distintas esferas de Gobierno (Nacional, Provincial, Municipal)
- Inidep
- Autoridad del Agua
- Cámaras empresarias
- Proveedores
- Clientes
- Sindicatos
- Ns/Nc

Otro: _____

44. Evalúe el nivel de importancia que significa en su cadena productiva la sostenibilidad de los recursos naturales, calificando en una escala de 0 a 5, donde 0 es nula y 5 es altísima importancia. *

0 1 2 3 4 5

Marca solo un óvalo.

45. ¿Participa en acción directa con la certificación de sostenibilidad de las pesquerías? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Ns/Nc

46. Marque aquellas opciones que considera son un impacto negativo de la actividad: *

Selecciona todos los que correspondan.

- Gestión de residuos sólidos
- Vuelco de residuos líquidos
- Desaprovechamiento del agua
- Devolución de capturas al mar
- Mal uso de los recursos energéticos
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

47. En función de ello, la empresa:

Marca solo un óvalo.

- Hace uso eficaz pero no eficiente de los recursos
- Participa activamente en iniciativas ambientales
- Divulga públicamente sus indicadores de desempeño ambiental
- Monitorea también el desempeño ambiental de su cadena de valor, desarrollando iniciativas de mejora en aspectos ambientales

ANEXO II: Guión Entrevista

Entrevista Semi-estructurada:

Para empresas del sector:

Duración estimada: 45 minutos

1. Introducción: Presentación del entrevistador, del tema en cuestión y del objetivo de la investigación. Se informa acuerdo de confidencialidad.
2. Indagación:
 - ¿Cuál es la posición de la empresa respecto de la RSE?
 - ¿Por qué se desarrolló la política de RSE en la empresa, o bien por qué entiende que debiera desarrollarse? ¿Hay una necesidad específica por la cual las empresas tienen que tener en cuenta estos programas?
 - ¿Cuáles son los principales problemas que identifica para que las empresas la implementen? ¿Son esos factores determinantes para su aplicación concreta, o solamente condicionan su práctica habitual?
 - ¿Con cuáles grupos de interés identifica mayor posibilidad de coincidir en objetivos de RSE?
 - ¿Cuál es el rol del Estado, en sus diversas instituciones, respecto de la RSE? ¿Existen prácticas de promoción reconocidas por la organización? ¿Es el Estado un buen articulador de este tipo de políticas?
 - ¿Juegan los gremios un rol importante en el diseño de estas prácticas por parte de su organización? ¿Por qué?
 - ¿Hay algún grupo con el que se hayan logrado acuerdos en el mismo sentido?
 - ¿Cómo es la actitud del consumidor en cuanto a empresas que cuentan con políticas de RSE? ¿Varía respecto de aquellas que no lo aplican?
 - ¿Identifica en la cadena de valor de su empresa algún proveedor que imponga este tipo de valores? ¿Cómo es su percepción al respecto?
 - En la relación con los trabajadores de su organización: ¿Ve en ellos que el interés por una mejor calidad de vida laboral sea un aspecto demandado?
 - ¿Cómo considera que es la visión que tiene la sociedad civil sobre el sector pesquero?
 - ¿Es reivindicado o bien cuestionado? ¿En función de qué aspectos?
1. Cierre de la entrevista: se agradece al entrevistado.

Para Grupos de interés:

Duración estimada: 45 minutos

1. Introducción: Presentación del entrevistador, del tema en cuestión y del objetivo de la investigación. Se informa acuerdo de confidencialidad.
2. Indagación:
 - ¿Cuáles son los intereses de su organización en relación a la RSE?
 - ¿Ha recibido apoyos por parte del sector empresario en tales iniciativas? ¿Cómo fue el apoyo? (económico/operativo/suficiente/insuficiente)
 - ¿Han intentado trabajar en forma mancomunada con las empresas, o sólo se limitó al hecho de pedirle a las mismas su colaboración? ¿Hubo alguna empresa que se posicione en favor de la gestión del o los proyectos?
 - ¿En el caso de que no estuviese conforme con el apoyo empresario, porque cree que se da esa situación? ¿Cuáles son los problemas que identifica para avanzar en una mejora en la relación con este tipo de proyectos de RSE?
 - ¿Cómo considera que la coyuntura económica incide sobre el compromiso social de las empresas?

Desde las cámaras empresarias, ¿la relación es indistinta?

¿Cuál es el rol del Estado, en sus diversas instituciones, respecto de la gestión de estos proyectos? ¿Funciona como un articulador, o un actor relevante?

Pregunta para los sindicatos: ¿es una demanda de los afiliados el logro de objetivos ligados a una mejora en la calidad de vida laboral? ¿Se han llegado a acuerdos en ese sentido?

1. Cierre de la entrevista: se agradece al entrevistado.

Entrevistados:

Empresario Pesquero de una empresa familiar de matriz local

Responsable de RSE de una empresa de matriz extranjera

Representante sindical de un gremio de trabajo en tierra

Representante sindical de un gremio marítimo

Proveedor de la industria pesquera con una política de RSE en curso

Representante del Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero (INIDEP)

En función de preservar la identidad de los entrevistados, no se acompaña a la presente tesis las transcripciones de las entrevistas realizadas, quedando a disposición de los Sres. Jurados.