



**UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**

**LICENCIATURA EN RELACIONES INSTITUCIONALES**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**  
**INTRAORGANIZACIONAL**

**Diseño de un modelo de gestión para Bodega Tapiz**

**Alumna: Graciela Jalaf**

**Tutor: Lic. Alejandro Burlot**

**Mendoza, 2011**

## **CALIFICACIÓN**

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
1. Título.....	8
2. Subtítulo.....	8
3. Proposición.....	8
4. Problema de investigación .....	8
5. Objetivos .....	9
5.1. Objetivo general .....	9
5.2. Objetivos específicos.....	10
6. Justificación.....	10
7. Marco Teórico-Conceptual .....	12
8. Metodica específica.....	13
8.1. Tipos de estudio .....	13
8.2. Niveles de investigación.....	14
8.3. Organización y Estructura del texto .....	16
8.4. Diseño de la investigación.....	17
8.5. Formulación de la hipótesis .....	18
CAPÍTULO I: BODEGA TAPIZ.....	19
1. Un poco de historia .....	19
2. Acerca de la Bodega Tapiz .....	21
3. Bodega Tapiz: su organización .....	24
4. Organigrama.....	27
CAPÍTULO II: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.....	29
1. Historia de la RSE.....	29
2. ¿Qué es RSE?.....	31
3. Norma ISO 26000 .....	33
4. Marketing Social y RSE: sus diferencias .....	36
5. La RSE en Latinoamérica .....	38
6. La RSE en Argentina .....	39

7. Mitos sobre RSE en Argentina.....	42
8. Impacto de la RSE.....	45
9. Responsabilidad social en vitivinicultura .....	47
10. Empresas del sector vitivinícola que se han iniciado en la práctica de responsabilidad social	51
<b>CAPÍTULO III: DESARROLLO DE MODELO DE GESTIÓN DE RSE INTERNO.....</b>	<b>54</b>
1. Introducción .....	54
2. Análisis de la problemática .....	56
3. Análisis Foda.....	57
4. Desarrollo de un programa de RSE.....	60
5. Propuesta de abordaje de la problemática en Bodega Tapiz.....	62
6. Programas.....	63
7. Calendario de programas.....	76
8. Otros programas .....	77
<b>CAPÍTULO IV: PRESUPUESTOS .....</b>	<b>79</b>
1. Descripción de costos totales .....	79
2. Educación financiera: “Vivir Tranquilos” .....	79
3. Proyecto artístico: “Deditos pintados” .....	80
4. Tradiciones culinarias: “Manos en la masa” .....	81
5. Voluntariado Corporativo “Esperando la Vendimia”. .....	83
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>85</b>
1. Libros .....	85
2. Páginas Web.....	86
3. Personas consultadas.....	87
<b>ANEXOS .....</b>	<b>89</b>
Anexo N° 1: Responsabilidad Social Empresaria en Maipú .....	89
Anexo N° 2: Cuestionario a realizar a nivel ejecutivo a mandos medios.....	91
Anexo N° 3: Hornos de Barro .....	93
Anexo N° 4: Entrevistas .....	94
Anexo N° 5: La RSE y las Relaciones Institucionales .....	96
Anexo N° 6: La RSE en Argentina.....	97
Anexo N° 7: RSE y Comunicación Interna .....	98

Anexo N° 8: Norma ISO 26000 .....	100
Anexo N° 9: Pacto Global .....	101
Anexo N° 10: El Estado y RSE .....	102

## RESUMEN EJECUTIVO

La crisis institucional vivida en la República Argentina en el 2001 marcó en la ciudadanía un punto de inflexión en la forma de percibir y valorar las instituciones. El sector privado perdió credibilidad y hoy reconoce que el actual escenario requiere una gestión más consciente, cuyos ejes fundamentales sean la ética y la transparencia. Así comienza a tener relevancia la responsabilidad social empresaria. En los últimos años, diversos actores del mundo empresario y académico, la sociedad civil y los medios de comunicación, se han abocado al tema. Sabemos que la responsabilidad social empresaria (en adelante RSE), se aborda desde siete directrices: Valores y Transparencia, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores y Clientes, Comunidad, Gobierno y Sociedad<sup>1</sup>. Basado en estos pilares, el presente trabajo busca lograr un acercamiento al mundo de las empresas vitivinícolas de la Provincia de Mendoza, y específicamente, conocer la situación de la RSE en el interior de estas organizaciones. Asimismo, se presenta un modelo de gestión para el nivel central de estas organizaciones, cuyas acciones impactarán en todo el personal. Las Relaciones Institucionales tendrán a su cargo elaborar el modelo, donde convivirán un conjunto de políticas transversales y buenas prácticas -internas y externas-, alineadas con valores y principios organizacionales.

---

<sup>1</sup>MANUAL DE LA IARSE. RSE. Paso a Paso para Pymes. En línea: <http://www.mapeo-rse.info/documento/indicadores-de-rse-paso-paso-para-pymes>. (Consulta: 3 de julio de 2010).

# INTRODUCCIÓN

## 1. Título

Responsabilidad Social Empresaria Intraorganizacional.

## 2. Subtítulo

Diseño de un modelo de gestión para Bodega Tapiz.

## 3. Proposición

Desarrollar un proyecto de responsabilidad social empresaria en Bodega Tapiz para su público interno, a través de un plan de relaciones institucionales. El mencionado programa se caracterizará por un fuerte compromiso educativo. El objetivo es dotar al personal de un conjunto de iniciativas que les permitan “conciliar” su vida laboral y personal. Gracias a ello, se busca integrar acciones que permitan mejorar la calidad de vida e impulsar el crecimiento laboral y empresarial.

Serán priorizadas las acciones dirigidas a los empleados de la Bodega y a su grupo familiar, ya que la responsabilidad social empieza por la comunidad que conforma la organización. El individuo depende mucho de su familia y, a su vez, tiene una gran incidencia en ella. Por ello se pretende involucrarla en este proyecto, haciendo participar a sus integrantes de ciertas actividades y beneficios.

Si se desarrollara un modelo de gestión de RSE intraorganizacional, Bodega Tapiz se transformaría en un agente de profundo cambio cultural, ya que aportaría, así, a la construcción de una sociedad más justa y solidaria.

## 4. Problema de investigación

Las empresas vitivinícolas no escapan a la problemática presente en muchas organizaciones, como es la alta rotación de empleados; lo cual eleva los costos de reclutamiento y entrenamiento; repercutiendo en la consecuentemente productividad.

Otras problemáticas que habitualmente enfrentan en el sector son la falta de compromiso de los empleados al desempeñar sus tareas, la escasa identificación que poseen para con la empresa y el alto grado de ausentismo, entre otros.

Si bien muchas empresas tienen una fuerte convicción acerca del grado de movilización interna que generan las acciones con sus públicos, son escasas las empresas del sector vitivinícola que en la actualidad han desarrollado acciones institucionales que faciliten la participación activa de sus empleados en el mejoramiento de la calidad de vida y de la comunidad a la que pertenecen.

“En Bodega Tapiz, hasta el momento, la tendencia está más asociada a dar flexibilidad a los empleados que soliciten cierto apoyo corporativo (dinero, materiales), que a crear un verdadero espacio institucional que no sólo apoye, sino que movilice el compromiso de la mayoría del personal”<sup>2</sup>. Más aún, la autora de este trabajo, en su investigación no identificó en la organización la existencia de herramientas concretas de recursos humanos que favorezcan procesos que desarrollen el sentido de pertenencia.

“Es primordial tener a los empleados activos y comprometidos con acciones concretas de RSE, ya que esto los convertirá en reales promotores de la compañía, con beneficios múltiples para ambos lados”, asegura Alejandro Roca, Gerente de Comunicación del Instituto Argentino de RSE<sup>3</sup>.

Resulta significativo destacar que como consecuencia de la continua demanda proveniente de los empleados, un importante número de empresas está comenzando a contemplar el desarrollo de iniciativas institucionales que faciliten y den espacio a las necesidades y expectativas de los trabajadores, al mismo tiempo que reconozcan la labor de los mismos. Surge entonces la interrogante sobre si será factible aplicar un programa de RSE interno en Bodega Tapiz, haciendo uso de las herramientas que brindan las relaciones institucionales.

## 5. Objetivos

### 5.1. Objetivo general

Formular un modelo de gestión de RSE intraorganizacional para Bodega Tapiz.

---

<sup>2</sup> VALENZUELA, Fabián. Enólogo de Bodegas Tapiz .Entrevistado el 23 de julio de 2010.

<sup>3</sup> CLARÍN On line: Para que los empleados se sumen a la RSE. En línea: [http://www.ieco.clarin.com/economia/empleados-sumen-RSE\\_0\\_107700031.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/empleados-sumen-RSE_0_107700031.html). (Consulta: 12 de marzo de 2010).

## 5.2. Objetivos específicos

- Lograr que la empresa adopte una estrategia de desarrollo de responsabilidad social.
- Motivar a propietarios y empleados para generar proactivamente el cambio en el interior de la organización.
- Detectar las necesidades e inquietudes del personal para diseñar un programa de RSE interno.
- Relacionar la empresa con las administraciones públicas y con su entorno social cercano.
- Procurar que los empleados desarrollen el sentido de pertenencia, la fidelización y otros contenidos que posibiliten una mejor participación.
- Generar mayor confianza en la empresa, lo que aumenta el compromiso con su trabajo.
- Demostrar la importancia de las relaciones institucionales en la coordinación del programa y vinculación entre instituciones, empleados y la propia Bodega Tapiz.

## 6. Justificación

¿Cuándo se está ante una empresa socialmente responsable?

Cuando la empresa, además de lograr los objetivos empresariales, aporta beneficios a sus colaboradores, a sus grupos familiares y contribuye con su entorno. Al hacer un balance, percibe que cumple con los principios cívicos y ciudadanos, con las normas legales, en fin, cuando está segura de que actúa siempre en el camino correcto,

*“No hablamos de actitud filantrópica sino de una identidad ética y moral, que favorece al medio ambiente, a los recursos sociales y humanos; siendo para la empresa una inversión que repercute en su rentabilidad y reputación.*

*Actuar con responsabilidad social, es un <buen negocio para la empresa> y sus beneficios se expresan casi de inmediato en la productividad y en la eficacia”.*<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> FONZAR, Alfredo. Ing. Agrónomo. Docente e Investigador UNC. Entrevistado: 12 de setiembre de 2010.

La primera “razón de ser” de una empresa son sus empleados o el llamado *público interno*. Es por ello, que sería conveniente desarrollar un plan de responsabilidad social empresarial intraorganizacional, donde se observen acciones específicas, tales como mejoras en la motivación del personal, desarrollo de nuevas capacidades, identificación de nuevos líderes, trabajo en equipo y la incorporación de la familia. Las relaciones institucionales serían las encargadas de proveer las herramientas necesarias para la aplicación de dicho programa.

Consultada Carina Cimo, analista de recursos humanos de Bodegas Chandon, expresó que aún no tienen mediciones cuantitativas de los efectos positivos que han causado las prácticas de RSE en la empresa, pero que es considerable el aumento de motivación y autoestima en los operarios<sup>5</sup>.

Torey Novak, integrante del área de turismo de Bodegas Zuccardi describió el cordial ambiente de trabajo en equipo, el buen humor que reina en la empresa y la actitud de “tener puesta la camiseta” que existe entre el personal, desde que la bodega incluyó la participación de toda la planta en diferentes acciones de RSE<sup>6</sup>.

La aplicación de un programa interno de RSE en Bodega Tapiz generará un cambio en la cultura organizacional de la empresa donde se tendrá un nuevo conjunto de valores, normas, principios y creencias que modificará el patrón de conducta de los miembros de la organización. También motivará al personal, que concebirá mayores niveles de responsabilidad y lealtad hacia la empresa. Al mejorar el ambiente de trabajo, se reducirán gastos, se evitara pérdidas y se estimulará el sentido de pertenencia; logrando mayor compromiso y eficiencia en la labor que se desarrolla.

Otro resultado será el cambio en el ambiente de la organización, pues al compartir valores comunes, la comunicación será más fluida y disminuirá el nivel de conflictividad potencial en la interacción entre individuos de un mismo grupo.

Es de suma importancia vincular el municipio de la zona donde se encuentra el establecimiento y demás instituciones, para que a través de convenios con los mismos, aporten capacitación impartida por los diferentes profesionales que posean, por ejemplo, profesores de educación física, profesionales de la salud u otra especialidad que requiera el programa.

---

<sup>5</sup>CIMO Carina. Analista de Recursos Humanos. Bodegas Chandon. Entrevistada el 1 de octubre de 2010.

<sup>6</sup>NOVAK, Torey. Área de Turismo. Bodegas Zuccardi. Entrevistado el 30 de junio de 2010.

Cabe destacar que el diseño del modelo de gestión responderá a las demandas e inquietudes requeridas por los trabajadores.

Finalmente, se busca que este trabajo sirva como muestra para otras organizaciones del sector vitivinícola, donde las ventajas competitivas no sólo las conforman el capital físico, sino también el humano y el social.

## 7. Marco Teórico-Conceptual

La investigación gira sobre dos conceptos que serán los ejes fundamentales de este trabajo: *Las relaciones institucionales* y *la responsabilidad social empresaria intraorganizacional*.

- a. **Relaciones Institucionales:** Las Relaciones Institucionales son herramientas básicas con las que toda organización cuenta para la proyección de una imagen corporativa; confiriéndole una sólida identidad integral y logrando una opinión favorable dentro de los distintos grupos de interés<sup>7</sup>.
- b. **Responsabilidad Social Empresaria:** *La Responsabilidad Social Empresaria* es una noción socialmente *en construcción* y doblemente determinada, tanto por la cultura organizacional y la identidad de la empresa, como por la estructura social en la cual se desarrolla<sup>8</sup>.

A continuación se procede a dar una breve reseña de otros conceptos necesarios para este trabajo:

- **Cultura Organizacional:** la cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes. Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa. Por ser un concepto de sistemas dinámicos, en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización. Es un potente factor que determina el comportamiento individual y colectivo<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA: Carreras. En línea: <http://www.uda.edu.ar/FCSA/academicoOE007.php>. (Consulta 5 de julio de 2010).

<sup>8</sup> INSTITUTO UNIVERSITARIO IDEA .*Documentos de investigación*. En línea: [http://www.ingenieroambiental.com/4200/rse\\_investigacion](http://www.ingenieroambiental.com/4200/rse_investigacion). (Consulta: 5 de julio de 2010).

<sup>9</sup> CULTURA ORGANIZACIONAL. *Concepto*. En línea: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html>. (Consulta: 5 de julio 2010).

- **Imagen Institucional:** la imagen institucional o corporativa no es el correlato perceptual de una entidad empíricamente comprobable, sino que es un concepto absolutamente subjetivo que reside en el público y existe por y para los públicos. La imagen de una empresa o de una institución, es una imagen mental, psicológica, que tiene la característica de ser una imagen pública porque es compartida por el grupo de personas que constituyen su público<sup>10</sup>.
- **Comunicación interna:** La comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía<sup>11</sup>.
- **Intraorganizacional:** organización interna donde interactúa un grupo de actores identificados por un conjunto de normas, para llevar a cabo determinados fines
- **Capital social:** capital social puede entenderse como la capacidad de los individuos para asociarse o trabajar juntos, en grupos u organizaciones, para alcanzar objetivos comunes; depende del grado en que los integrantes de una comunidad confían unos en otros y de los valores y normas que comparten<sup>12</sup>.
- **Marketing relacional o Mercadeo Relacional:** como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. El marketing relacional es la intersección entre el marketing y las relaciones públicas<sup>13</sup>.

## 8. Metodica específica

### 8.1. Tipos de estudio

El presente estudio es de primacía *intraorganizacional*, porque se centra en la problemática interna de una organización específica. Sin embargo, también puede ser considerado

<sup>10</sup> AMADO SUÁREZ, Adriana. *Comunicaciones Públicas*. (Buenos Aires, Ediciones G. E, 2000) .Pág. 51.

<sup>11</sup> VILLAFANE, Justo. *Imagen Positiva: gestión estratégica de las empresas*. (Madrid, Ediciones Pirámide, 1993). Pág.238.

<sup>12</sup> CARACCILO, M. y FOTI, M. *Economía Solidaria y Capital*. (Mar del Plata -Buenos Aires. Editorial Paidós ,2003). Pág. 166.

<sup>13</sup> GESTIOPOLIS. *¿Qué es marketing relacional?* .En línea: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/19/re/mark.htm>. (Consultado: 3 de agosto 2010).

de carácter *extraorganizacional*, debido que se necesita vincular, en este caso, a Bodegas Tapiz con otras instituciones y con su entorno, a fin de materializar el programa concreto.

La finalidad es de carácter *explicativa*, puesto que se estudian y desarrollan las causas por las cuales en la mencionada empresa aún no se han contemplado las relaciones entre empresa y su público interno; todo lo cual asociado al estilo de liderazgo y a las externalidades positivas que aportaría un plan de RSE.

La causa de la investigación es *conocida*, ya que se cuenta con información y diagnósticos suficientemente válidos que respaldan los causantes del problema de investigación planteado. El mismo se manifiesta a través de la falta de interés y compromiso que posee el personal, la continua rotación, el alto nivel de ausentismo y pobre colaboración brindada en el quehacer cotidiano del personal para con el resto de los miembros de la organización, entre otros indicadores.

Por último, será una *investigación aplicada*. El Dr. Farrés Cavagnaro señala al respecto que "...si se efectúa para solucionar una necesidad o un problema concreto, en un lapso determinado, se la reconoce como aplicada"<sup>14</sup>. Lo que el presente trabajo busca aportar, es la elaboración de un plan de responsabilidad social dentro de Bodega Tapiz; fortaleciendo el sentido de pertenencia, confianza y fidelidad en su público interno.

## 8.2. Niveles de investigación

Para la realización del actual trabajo se cumplieron un total de cuatro etapas de investigación:

- **Etapas preliminares**

Esta etapa se inició con la búsqueda de problemáticas sociales insertas en diferentes organizaciones, ya que dicha materia es de interés personal para la autora y así, a través de las herramientas que poseen las relaciones institucionales, desarrollar la investigación.

Luego de analizar diferentes organizaciones, se eligió el segmento de empresas que conforman el sector vitivinícola de la región.

---

<sup>14</sup> FARRÉS CAVAGNARO, Juan. *Metodología Administrativa*. (Buenos Aires, Editorial Depalma, 1985). Páginas 233-242.

Investigando las nuevas temáticas del sector, surgió la responsabilidad social empresarial, como un fenómeno actual que comienza a “despertar” y del cual se empieza a hablar.

Se procedió a investigar respecto al acceso de la información en este tipo de empresas y a indagar sobre actuaciones reales de RSE y su impacto en el escenario vitícola.

Gracias a los datos obtenidos, se procedió a esbozar el primer borrador sobre el modelo de gestión en RSE intraorganizacional.

- **Etapas de relevamiento**

En esta segunda fase se trató de definir con claridad el objetivo del trabajo de investigación, luego de haber observado los aspectos generales de las organizaciones involucradas en el proyecto.

Al diagnosticar con mayor claridad la situación actual, fueron formuladas las intenciones del estudio, el alcance del mismo y los efectos que producirá un programa de RSE; delimitando el espacio de actuación y los medios a emplear. También se analizó la relación costo-beneficio, a fin de determinar si los resultados a alcanzar en un tiempo dado, justifican la inversión y el esfuerzo requerido.

Asimismo se continuó profundizando la recopilación de información y revisión documental; conformando el diseño del modelo, con todas las actividades a realizar y objetivos a alcanzar; valiéndose de las herramientas propias de las relaciones institucionales. Luego, se seleccionó la empresa a analizar y su contexto:

- Bodega Tapiz, con la totalidad de su personal, para delinear el modelo de gestión de RSE interno.
- Municipio local y otras instituciones, para proyectar ulteriores convenios conjuntos.

A continuación se seleccionó la información vinculada a la problemática, la cual fue suministrada gentilmente por la Bodega. Se examinó la figura jurídica, estructura, organigrama, jerarquías, competencias y otros datos que permitieron proporcionar una idea más acabada de la organización en la cual se implementará el programa. Se sumaron entrevistas con la propietaria, mandos medios y personal operativo, lo cual sirvió para conocer aún mejor la realidad de la misma.

Fue también empleado el método comparativo con otras bodegas de la zona, por lo que se realizaron vistas a las mismas. Así mismo, se complementó con bibliografía especializada (impresa y digital) y entrevistas a profesionales.

Este relevamiento intentó aclarar el problema, obtener un diagnóstico y, finalmente, una visualización integral del modelo diseñado, el cual se terminó de perfeccionar en las etapas subsiguientes.

- **Etapas de desarrollo**

Con la información requerida, se desarrolló un proceso de selección, de ordenamiento y síntesis. Se analizó la estructura de la organización, diferenciando las funciones y tareas concernientes a cada uno de los niveles, para determinar los diferentes programas a aplicar y recursos a emplear según la jerarquía.

Con estos elementos, se realizó el escrito definitivo sobre el modelo de gestión de RSE interno, organizado desde las relaciones institucionales.

El trabajo se presentó al tutor metodológico para su posterior revisión y ajuste; luego de lo cual se elaboró el programa de gestión de RSE intraorganizacional para aplicar en Bodega Tapiz.

- **Etapas de presentación**

Elaborado el informe final, en el cual se hace referencia a la problemática investigada, su hipótesis y el consecuente modelo de gestión (fortalecido por la aplicación de las relaciones institucionales), se procede a la respectiva presentación ante las autoridades de la Universidad del Aconcagua y propietaria de Bodega Tapiz.

### **8.3. Organización y Estructura del texto**

A nivel global, el presente trabajo se estructuró de la siguiente manera:

*1. Sección metodológica:* donde se describe el método científico empleado para el desarrollo de la presente investigación.

*2. Sección temática:* en donde se desarrolla la temática puntual del trabajo. Esta sección está dividida, a su vez en cuatro capítulos:

**Capítulo I:** Bodega Tapiz: dentro del mismo se describe la historia, ubicación, producción y organigrama de la empresa.

**Capítulo II:** Responsabilidad Social Empresaria: en este capítulo se hace referencia a la evolución de la RSE en el mundo, a las diferentes definiciones que hoy existen y a las distintas organizaciones que se ocupan de su difusión. Se describe, además, su aplicación desde una visión macro, hasta llegar a lo que se está haciendo en las organizaciones vitivinícolas del medio.

**Capítulo III:** Descripción del modelo de RSE: se desarrollan cuatro programas de RSE intraorganizacional para aplicar en Bodegas Tapiz; todo lo cual es ratificado gracias a un análisis estratégico, empleando una matriz FODA. Así mismo, se detalla en cada caso el papel que desempeñará el Licenciado en Relaciones Institucionales, durante la ejecución de los programas.

**Capítulo IV:** Presupuestos: detalle del análisis de costos de cada uno de los programas de RSE a aplicar en la empresa.

El trabajo finaliza con dos apartados: uno de ellos contiene la **conclusión** de la temática investigada, donde se demuestra la viabilidad de la aplicación de programas de RSE dentro de una empresa vitícola. Se afirma la importancia del Licenciado en Relaciones Institucionales para aplicar las herramientas necesarias en las diferentes actividades de los presentes programas. Un segundo apartado presenta los **anexos** ampliatorios de la investigación.

#### **8.4. Diseño de la investigación**

Las técnicas y procedimientos empleados para relevar información han sido las siguientes

- *Técnicas de investigación social*

Entrevistas: fueron llevadas a cabo una variedad de entrevistas a diferentes personas que ocupan puestos claves en organizaciones públicas y privadas, tales como: Asociación VALOS, Municipalidad de Maipú, Diario Los Andes, personal jerárquico y personal encargado de programas de RSE en diferentes bodegas, Asociación Bodegas de Argentina y propietaria de la bodega involucrada en el proyecto.

Observación documental: manuales de buenas prácticas en RSE, libros especializados en ceremonial empresario y social, en relaciones públicas e institucionales, administración de empresas, metodología administrativa, manual de educación financiera, trabajos de investigación en RSE, libros de comportamiento organizacional y de comunicación en las organizaciones.

También se obtuvo información proveniente de artículos de revistas especializadas y periódicos y se completó con consultas en sitios web de diferentes organismos.

- *Fuentes de información*

Fuentes primarias: como ya se anticipó, se realizaron entrevistas a personas responsables de programas de recursos humanos, investigadores especializados y gerentes, propietarios y/o accionistas de establecimientos vitivinícolas, en sus lugares de trabajo. La idoneidad de los entrevistados permitió recolectar información enriquecedora en datos útiles para el presente trabajo.

Fuentes secundarias: se reunió información proveniente de organizaciones mundiales y locales que poseen páginas web y cuya tarea es difundir la importancia de la RSE; empresas que llevan adelante prácticas responsables, notas e investigaciones de diferentes profesionales que han abordado la mencionada temática y modelos prácticos.

## **8.5. Formulación de la hipótesis**

Si se aplicara un programa de Responsabilidad Social Empresaria intraorganizacional, se fortalecería la identidad corporativa y organizativa de Bodega Tapiz.

## CAPÍTULO I: BODEGA TAPIZ



### 1. Un poco de historia

En el año 2003 Fincas Patagónicas S.A. adquiere a Jess Jackson y su grupo Kendall - Jackson, la Bodega Tapiz, con capacidad para 1,2 millones de litros, con tres fincas, dos de las cuales estaban implantadas.

El año 2004, los flamantes propietarios emprenden un nuevo tipo de estrategia: deciden completar la infraestructura de la bodega, buscar un estilo propio e investigar nuevos mercados.

A fines de ese año finalizaron con el compromiso adquirido de vender a los importadores de Kendall - Reino Unido, Hong Kong y Estados Unidos -, los vinos que tenían en stock.

En el 2005 se comienza a trabajar con nuevos mercados: Brasil, México, República Checa, Colombia, Uruguay e Italia. También comienzan a desarrollar nuevas presentaciones de vinos: cabernet sauvignon reserva y dos vinos blancos (sauvignon blanc y torrontés).

Otro de los nuevos desafíos en esta etapa fue buscar un vino con estilo propio, que pudiera ser exportado. Así nacen los vinos Zolo - malbec y late harvest- (cosecha tardía). Zolo es el nombre de la que fuera casa patrimonial de la histórica bodega y residencia del Gobernador de Mendoza, Don Francisco Gabrielli.

Los Emiratos Árabes, Japón y Suiza, fueron los nuevos mercados que se agregaron en el año 2006. Después de esto, la empresa comenzó a desarrollar un proyecto nuevo: El Club Tapiz; ubicado en una antigua residencia del año 1890, rodeada de viñedos y con una magnífica vista de la Cordillera de Los Andes. Entre sus prestaciones se encuentran: restaurante abierto todo el año, siete

habitaciones de primer nivel y la Casa Zolo, que consta de cuatro habitaciones más. Los servicios que se brindan son: cava de vinos, bar, sala de estar, salón de eventos con capacidad para 200 personas, piscina, spa y salón de lectura.



En el año 2007 se decide introducir la marca Tapiz en Estados Unidos y no seguirse valiendo de las marcas de los importadores. Posteriormente fueron surgiendo nuevos mercados, como es el caso de Canadá, Francia, Suecia y Holanda.

Respondiendo al crecimiento sostenido que se venía dando, se adquirieron nuevos viñedos; como es el caso de la finca Los Cardones, de 85 hectáreas en Cafayate, Provincia de Salta, a 2.000 msnm. También se implantaron algunas de las fincas existentes; aumentando la capacidad de la bodega e incorporando nuevas tecnologías para la misma.

Israel y Polonia fueron los nuevos países que se incorporaron como clientes en el 2008; principalmente con las líneas Zolo reserva (cabernet sauvignon y malbec). Ese mismo año, la marca Tapiz reserva malbec es premiado en Canadá, lo que sirvió de base para penetrar con la producción de variedades clásicas a uno de los mercados monopólicos en la compra de vinos, más grandes del mundo.



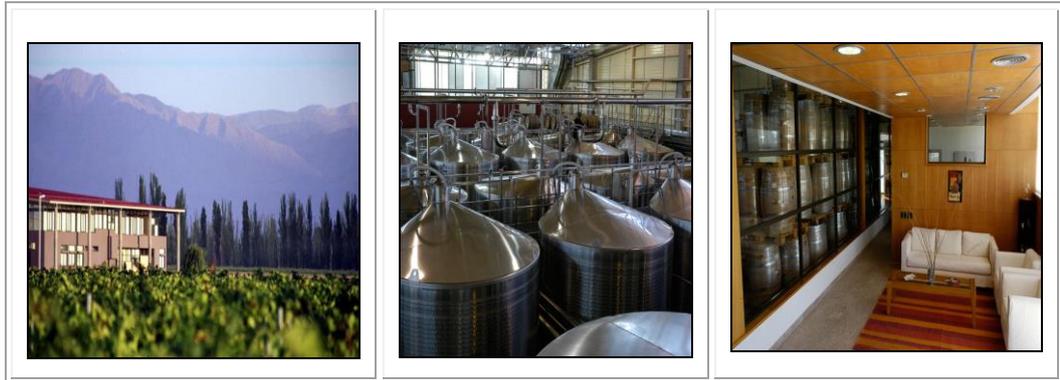
## 2. Acerca de la Bodega Tapiz

- a. Visión:** *ser una bodega reconocida por la calidad de sus vinos, el profesionalismo y honestidad de su equipo de trabajo, manteniendo la pasión que la caracteriza y la excelencia en la elaboración del vino.*
- b. Misión:** *elaborar vinos de altísima calidad, respetando el medio ambiente y preservando los valores culturales que hacen y harán a la identidad del terruño expresado en nuestros productos. El amante del vino es nuestro inspirador. El Club, el eslabón entre ellos y nosotros.*
- c. Ubicación:** La bodega se encuentra ubicada en la ruta 15, km 32, Agrelo, Luján de Cuyo, Provincia de Mendoza, Argentina.



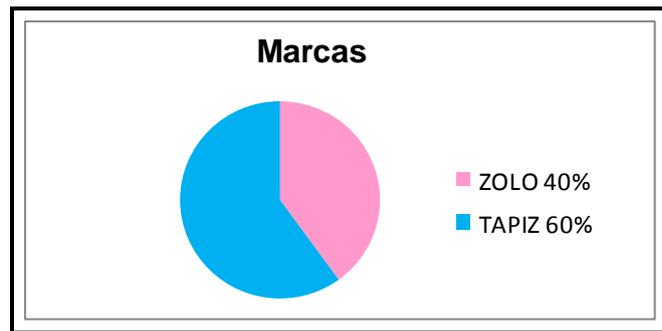
A una distancia de 15 kilómetros, se localiza la Finca Don Javier, donde Bodega Tapiz posee el Club, Restaurante y demás instalaciones.

- d. Sus viñedos:** Están ubicados a diferentes niveles de altitud, que van desde los 900 a los 1.400 msnm. La selección de uvas es de la llamada primera zona, ubicadas en Agrelo, Tupungato, Ugarteche y Maipú. Se suman a éstas la Finca Los Cardones en Salta, localizada a 2.000 msnm., zona propicia para elaborar vino ttorrontés.



- e. Distribución del mercado:** Los datos aquí mencionados fueron suministrados por la propietaria de la bodega<sup>15</sup>.

#### Distribución por marca



#### Distribución por mercado (enero a mayo 2009, en cajas)

USA: 75 %	UK: 3%	Suecia: 10%	Japón: 2%	Holanda: 1%
Francia: 2%	E. Árabes: 0,01%	Canadá: 6%	Brasil: 1%	

<sup>15</sup> **ORTIZ, Patricia.** Propietaria Bodegas Tapiz. Entrevistada: 7 de julio de 2010.

Línea “Fincas Patagónicas”: Incluyen la marca Tapiz y Zolo en la variedad Clasic y Reserva, denominación usada para ésta línea que es sólo para exportación.

Tapiz Clasic: 40%	Tapiz Reserva: 20%
Zolo Clasic: 39%	Zolo Reserva: 1 %

“La capacidad de litros de vino actual casi se ha triplicado en la bodega; no obstante, para poder cumplir con los compromisos en el exterior, compramos cerca del 40% a terceros, viñedos que son auditados todo el año por nosotros”<sup>16</sup>.

#### f. Mirando el futuro

La propietaria de Fincas Patagónicas S.A. en los últimos años ha comenzado a incorporar conceptos tales como orgánico e identidad sustentable y responsable, fundada en que es necesario “entender al mundo que nos compra”<sup>17</sup>.

Los nuevos desafíos están dirigidos a continuar invirtiendo en tecnologías y aportando conocimiento, que se verán reflejados en la elaboración y comercialización de vinos de alta calidad. Esto se materializa ganando terreno en los mercados más exigentes del mundo y obteniendo premios en certámenes internacionales; incrementando su presencia en restaurantes y vinotecas del mundo.



<sup>16</sup> CORREA, Carlos. Ingeniero agrónomo de Bodega Tapiz. Entrevistado: 12 de agosto y 22 de octubre 2010.

<sup>17</sup> ORTIZ, Patricia. Propietaria de Bodega Tapiz. Entrevistada: 7 y 9 de julio 2010.

### 3. Bodega Tapiz: su organización

Bodega Tapiz está dirigida por Patricia Ortiz, propietaria y CEO, residente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, quien semanalmente visita la Provincia de Mendoza, y es quien asume el poder decisorio ante la mayoría de las acciones y dificultades que se presentaran en la empresa.

Sus colaboradores inmediatos son:

- *El ingeniero agrónomo*, de vasta experiencia en trabajo de viña, es el encargado de administrar todo lo relacionado al sector agropecuario de la empresa; ejerciendo las funciones generales de la dirección (toma de decisiones, con criterios de desarrollo sustentable). Planifica tareas agrícolas, aplicando las “buenas prácticas agrícolas”. Administra y optimiza los sistemas de producción y procesamiento. Define la calidad y cantidad de producción.
- Cuenta para el trabajo en viñedo, con un *técnico agropecuario*, que es quien ejerce la autoridad sobre el equipo de encargados de las fincas. Además, organiza, coordina y controla al personal, los capacita para que las tareas se hagan adecuadamente. Ejecuta las llamadas “labores culturales”, indicando cómo deben realizarse; por ejemplo: riego, curaciones, fertilización, poda, movimiento de suelo, atado, etc., de acuerdo a las órdenes impartidas por el Ingeniero agrónomo (quién es el que ejerce el seguimiento absoluto del cultivo).
- A su vez, los *encargados* participan en la planificación del cronograma de producción de la viña. Organizan y distribuyen actividades, herramientas, materiales e insumos al personal a su cargo; controlan y acondicionan los equipos y herramientas de la finca. Aseguran la conducción y desarrollo de la planta. Mantienen comunicación fluida con sus superiores y personal a su cargo. Capacitan continuamente a los obreros, según tareas culturales en curso. Observan y hacen observar las normas de higiene y seguridad del personal y ambiente de trabajo. Gestionan el cumplimiento de las tareas diarias programadas, junto a dos ó tres *operarios*, de acuerdo a la extensión de la finca y realizan las tareas de limpieza de cupos, cambio de alambres, postes y replante. Algunos son especializados; por ejemplo el tractorista (realiza todas las tareas mecanizadas), regador (opera y controla el riego, ya sea por goteo ó por escurrimiento superficial), y los no especializados, quienes realizan diversas tareas agrícolas (limpieza, cosecha, poda y manejo en verde, deshoje y aplicación de herbicidas). Preparan materiales, equipos, herramientas e insumos para la realización de labores culturales, colaboran en las tareas de mantenimiento operativo de maquinarias y equipos. Ejecutan

tareas de manejo de suelo, tareas de repaso y control de cosecha y tareas de limpieza de la finca en general.

- *El enólogo principal*, quien tiene más de 20 años de experiencia, es el gerente de enología. Realiza el seguimiento de la producción en campo y su principal tarea es “hacer el mejor vino”. Efectúa las labores gerenciales (qué vino hay que hacer, cuál vino se está demandando, qué uva seleccionar para determinado vino, etc.). Está más relacionado con el negocio de la bodega y de “Buenas prácticas de manufactura”.

- A continuación está un *segundo enólogo*, dedicado a la parte más operativa de la bodega, que es la elaboración específica del vino. Controla la llegada de la uva a la bodega y el proceso de vinificación. Interviene en el control del personal, de los bienes y elementos del laboratorio. Observa el uso de la indumentaria de protección adecuada, según tarea a realizar en la jornada.

- Lo secunda el *laboratorista*, encargado de realizar todos los análisis de rutina del proceso de vinificación, junto al *analista*; observando la evolución del pH, color, taninos, alcoholes, azúcares, etc. Organiza la actividad del laboratorio, en función de la cantidad de análisis a realizar. Interpreta análisis de muestras de uvas, vinos y mostos, prepara soluciones químicas y reactivos valorados, registra e informa el resultado obtenido de los análisis. También efectúan los análisis del proceso y del producto terminado, lo que se denomina: “Buenas prácticas de calidad”.

- En la zona de elaboración, cinco *operarios* intervienen en el proceso específico de molienda, manejo de prensas neumáticas, decanter, filtros, transporte del jugo de uva, fermentación y crianza del vino. Asisten en la recepción, molienda, prensado de uva y orujos, realizando registro de datos. Mantienen la asepsia en todo el circuito de vinificación, guarda de vinos, lagar, piletas y espacios de trabajo. Preparan, acondicionan y mantienen operativos maquinarias y equipos, controlan periódicamente temperatura de las piletas, según indicaciones. Trasiegan mostos y vinos, según plan de trabajo. Extraen muestras de uva, mostos y vino para análisis en laboratorio, según indicaciones de superiores.

- Completan el área, los *encargados del fraccionamiento de vinos*, manejo de envases y control de la línea de envasado y en despacho, siete personas más, quienes tienen a su cargo la tarea de etiquetado, colocación de cápsulas, estampillado y embalaje.

- Otro miembro ejecutivo importante dentro de la organización es la persona encargada de las *relaciones públicas*. Lleva a cabo las tareas de toda la comunicación externa e interna de la empresa, dirigiendo también el club y el restaurante. Es la cara visible y la anfitriona natural de todo tipo de visitante que llega a la bodega.

- El club cuenta con tres *encargadas* que, en turnos rotativos, cumplen con las tareas propias de los servicios que exige un establecimiento que brinda alojamiento y esparcimiento. Las mismas tienen la información sobre el estado de ocupación de las habitaciones (entradas, salidas, cambio de habitación, bloqueos, etc.), también supervisan los cuartos para comprobar que la limpieza esté perfectamente hecha, gestionan el inventario y el lavado de ropa. Organizan a las *mucamas*, cuyas labores consisten en la limpieza, ordenamiento y mantenimiento de las habitaciones y lugares comunes, colaboran en tareas que guardan relación con sus funciones. Cabe aclarar que la cantidad de personal varía de acuerdo al número de huéspedes existente.

- El restaurante está dirigido por un *gerente*, quien supervisa el trabajo general, hace revisiones periódicas a la cocina en los aspectos de control, organización y sanidad. Analiza diariamente las compras de insumos y el control del depósito y cámaras. Es el encargado de establecer una relación directa con los mozos a los que capacita y dirige en el comedor, la cantidad de mozos; lo cual también se modifica de acuerdo al número de comensales promedio.

- El *chef*, especializado en cocina internacional, y un *ayudante de cocina*, son los encargados de confeccionar la lista de alimentos y otras mercaderías que necesitan para la elaboración de los menús. Redactan la carta de comidas y bebidas, organizan catering para eventos y realizan el costeo de los platos.

- En un nivel inferior al antes descripto, se encuentra el área de administración conformado por un *jefe administrativo*, cuya función es la de dirigir, supervisar y controlar los bienes, recursos humanos y financieros; ajustándolo al presupuesto asignado por la administración general que se encuentra en Buenos Aires. Registra y valida la información contable. Elabora, en tiempo y forma, el programa anual de adquisiciones, lleva a cabo el relevamiento físico anual del inventario de activo fijo y sus actualizaciones. En la misma área realiza sus tareas una persona facultada para trámites bancarios y pagos y dos pasantes de la carrera de ciencias económicas.

- En la misma categoría se encuentra la *oficina de exportación* compuesta por dos personas encargadas de la administración de las exportaciones y una tercera persona, idónea en logística, que se encarga de compras, insumos y despacho.
- La asesoría jurídica la lleva acabo uno de los propietarios de la empresa. La administración general está a cargo de un estudio contable externo que, al igual que la agencia de publicidad encargada del marketing y toda comunicación externa, son servicios que la bodega terceriza.



#### 4. Organigrama

Si bien no existe un organigrama formal de la empresa, se ha confeccionado uno real, de acuerdo a las funciones y competencias que cada integrante desarrolla dentro de Bodegas Tapiz. La bodega cuenta con un plantel de 40 operarios aproximadamente, entre empleados efectivos y eventuales. A continuación, el gráfico muestra los diferentes niveles y cargos en la organización:



## CAPÍTULO II: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

### 1. Historia de la RSE

- 1919- Nace la Organización Mundial del Trabajo. (OIT)  
- 1945- Creación de la ONU 
- 1947- Se creó la ISO (International Standard Organization) 
- 1948- Declaración Universal de los Derechos humanos (ONU) 
  - Unión Internacional para la Conservación de la naturaleza y de los Recursos humanos.
- 1960- Se funda Consumers International.
- 1961- Se funda Amnistía Internacional y World Wildlife Fund
- 1971- Fundación de Greenpeace 
- 1972- Club Roma. Los límites del crecimiento 
  - Conferencia de Estocolmo. Medio Ambiente Humano. 
- 1976- Declaración sobre empresas internacionales y empresas multinacionales.
  - Organización para la cooperación y el desarrollo económico. 
  - Entra en vigor el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.
- 1977- Ley de Balance Social en Francia.
- 1986- Nace la Mesa Redonda de Caux. Grupo de empresarios del mundo.
- 1987- Se funda ACTUP-AIDS Coalition to Unleash.
  - Publicación del informe Brundtland.
  - Creación de la Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo. (ONU).
  - Entra en vigor la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación de la mujer.
- 1988- Se crea el Grupo Intergubernamental de expertos sobre el cambio climático.
- 1989- Entra en vigor el Protocolo de Montreal sobre sustancias que agotan la capa de ozono.
- 1990- Toma fuerza la Convención de los Derechos del Niño. 
- 1991- Nace Transparencia Internacional.

- 1992- Club Roma: “Más allá de los límites”.
  - Creación del WBSCD. World Business Council for Sustainable Development
- 1993- Certificación Ambiental Norma ISO 14000 
- 1994- Entra en vigor el Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático.
- 1995- Interface Inc. Elabora la primera memoria sobre Sostenibilidad.
- 1997- Conferencia de las Naciones Unidas: “Protocolo de Kyoto”.
  - Se publica la Norma SA.8000 de Responsabilidad Social.
  - Nace el GRI: Global Reporting Initiative. 
- 1998- Se crea el Instituto ETHOS. De empresas y Responsabilidad Social.
- 1999- ONU: Lanzamiento del Pacto Global.
  - Norma AA 1000. norma de gestión orientada a atender a las partes interesadas (stakeholders) como elemento central de la RES.
  - Se crean los índices de sostenibilidad Dow Jones.
  - Directrices OCDE “Principios de gobernabilidad Corporativa”
  - Las empresas hacen públicas por primera vez las Memorias GRI.
- 2000- Cumbre del Milenio: “Metas del Milenio”. ONU.
  - Se crea la iniciativa del Pacto Mundial de la ONU.
  - Se publica la 1ª versión de la guía GRI para la elaboración de Memorias de sostenibilidad.
  - Aprobación de la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas. 
  - Libro Blanco sobre Responsabilidad Ambiental. Unión Europea.
- 2001- Libro verde. Unión Europea. 
  - Primer Foro Social Mundial. Brasil.
- 2002- Club de Roma. Cumbre mundial sobre Desarrollo sostenible. (Pobreza).
  - Creación del IARSE. Instituto Argentino de responsabilidad social empresaria.
- 2003- Se crea el índice de Inversiones Socialmente responsables. ISA. Sudáfrica.
- 2004- Inicio de Grupos de trabajo para la Guía de recomendaciones ISO 26000 de RES.
- 2005- Entra en vigor el Protocolo de Kioto al Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático.

- 2006-2010- Se crean en el mundo diferentes agrupaciones para el fomento y desarrollo de la RSE<sup>18</sup>.

## 2. ¿Qué es RSE?

La RSE tiene una profusión de definiciones que tocan prácticamente todos los temas sociales y medioambientales, también se dice que el concepto de RSE está aún en construcción. El IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria) es una organización constituida como centro referencial nacional en materia de responsabilidad social de las empresas, es por ello que se la toma como marco referencial al tratar de definir la RSE. En su boletín, se encuentran algunas definiciones de organizaciones similares, en otros países<sup>19</sup>:

- *Instituto Ethos (Brasil)*

“La responsabilidad social corporativa es una forma de gestión que se define por la empresa ética y transparente con todos los públicos a los que se refiere y los objetivos empresariales que fomenten el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras la diversidad futuro, respetando y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.”

- *Valos (Mendoza)*

“La Responsabilidad Empresaria es una forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad”.

Valos realiza una reseña pormenorizada de los públicos interesados y de la forma en que se aplica la RSE a cada uno de ellos:

- **Públicos Interesados:** son las personas y/o organizaciones que son impactadas de manera positiva o negativa por las acciones de una empresa y que influyen en el desarrollo de la misma.

---

<sup>18</sup>EXPONEKNEWS: Historia de la RSE. En línea: <http://www.expoknews.com/wp-content/uploads/2008/10/infografia-definitiva.jpg>. (Consultado: 12 de julio de 2010).

<sup>19</sup>IARSE. Instituto Argentino de RSE. Definiciones. En línea: [http://www.iarse.org/new\\_site/downloads/59069\\_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf](http://www.iarse.org/new_site/downloads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf). (Consultado: 12 de julio de 2010).

- **Público Interno:** Promover el diálogo, la participación y el respeto hacia el personal de la empresa, como trabajadores e individuos pertenecientes a una sociedad.
  - **Proveedores:** Aplicar criterios de selección aprobación y asociación con los proveedores que sean congruentes con los valores de la empresa.
  - **Consumidor y clientes:** Estimar la dimensión social del consumo, a través de programas de marketing responsable, que promuevan la transparencia, la publicidad ética y el conocimiento de los daños potenciales de productos y servicios.
  - **Comunidad:** Establecer relaciones positivas con la comunidad local, con sus organizaciones y gerenciar el impacto de la empresa sobre su entorno. Impulsar además, la acción social y el trabajo voluntario.
  - **Gobierno y Sociedad:** Promover la transparencia política y el liderazgo social”.<sup>20</sup>
- ***Cedis: Centro Empresarial de Inversión Social (Panamá)***

De acuerdo a Baltazar Caravedo entendemos por Responsabilidad Social Empresarial (RSE) “como una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa, para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra”.

- ***CSR. (Europa)***

“La Responsabilidad Social Corporativa gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. La Responsabilidad Social Corporativa no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos -positivos y negativos- que genera en la sociedad”.

---

<sup>20</sup> VALOS. Responsabilidad Empresaria. Quiénes somos: En línea: [http://www.valos.org.ar/quees\\_rse.html](http://www.valos.org.ar/quees_rse.html) . (Consultado: 12 de julio de 2010).

- ***Fundación Empresa y Sociedad (España)***

“La empresa del futuro no podrá limitarse a ser una mera explotación económica en el sentido tradicional del concepto. Adquirirá un mayor protagonismo en la sociedad en tanto que sea socialmente responsable, lo cual incorpora aspectos como que sus productos y servicios sean aceptados por los ciudadanos, cumpla estrictamente la normativa vigente, sus directivos tengan un comportamiento ético intachable, conceda una importancia adecuada a la relación con sus empleados, sea respetuosa con el medio ambiente o apoye a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera.”

- ***Fundación PROhumana. (Chile)***

“Responsabilidad Social es la responsabilidad que tienen las personas, instituciones y empresas para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad (local y global). La Responsabilidad Social Empresarial es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pos de mejorar su capital social y calidad de vida”.

### 3. Norma ISO 26000



La Norma ISO 26000 ha sido elaborada por el ISO/TMB WG Responsabilidad Social.

Esta norma internacional proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la responsabilidad social. También, sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en las estrategias, sistemas, prácticas y procesos organizacionales existentes.

Asimismo enfatiza la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad social.

La ISO 26000 pretende ser de utilidad para todo tipo de organizaciones del sector privado, público y no gubernamental, con independencia de que sean grandes o pequeñas y estén operando en países desarrollados o en países en desarrollo.

La norma internacional se ha desarrollado utilizando un enfoque de múltiples partes interesadas, con la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales con amplia implantación, involucradas en diversos aspectos de la responsabilidad social.

Estos expertos representaron a seis grupos distintos de partes interesadas: consumidores, gobierno, industria, trabajadores, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y servicios, apoyo, investigación y otros.

Adicionalmente, se tomaron disposiciones específicas para lograr un equilibrio entre los países en desarrollo y desarrollados, así como un equilibrio de género en los grupos de redacción. A pesar de que se realizaron esfuerzos para asegurar una participación amplia y representativa de todos los grupos de partes interesadas, diversos factores como la disponibilidad de recursos y la necesidad de manejar el idioma inglés, impidieron que se lograra el equilibrio completo y equitativo de las partes interesadas.

Tras ocho años de discusiones, la norma salió en forma definitiva. Del 14 al 21 de Mayo de 2010 se realizó en Copenhague la última sesión plenaria de la ISO 26000 donde se redactó el documento final de este estándar global para la adopción y el alineamiento de la Responsabilidad Social en las Empresas y Organizaciones.

- **¿La Norma ISO 26000 será o no certificable?**

La Norma ISO 26000 establece expresamente “*Esta norma internacional no es una norma de sistemas de gestión. No es apropiada, ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual.*”

Cualquier demanda de certificación, o petición para obtener un certificación, desde la perspectiva de la Norma ISO 26000, se consideraría una tergiversación del propósito e intención de esta norma internacional”.

- **La ISO 26000 ¿Otro Sistema de Gestión?**

La ISO 26000 no pretende ser un sistema más de gestión como se menciona en la respuesta anterior, la ISO 26000 “*proporciona orientación sobre cómo poner en práctica la responsabilidad social en una organización*. Incluye orientaciones relacionadas con: el entendimiento de la responsabilidad social de una organización, la integración de la responsabilidad social en toda la organización”.

- **La ISO 26000**

La ISO 26000 es una norma que da lineamientos y por eso se denomina Guía. De hecho, *el documento que acaba de ser aprobado como Norma Internacional se denomina Guía de Responsabilidad Social*.

ISO diferencia su documentación técnica en Normas Internacionales (IS), Especificaciones Técnicas (TS), Especificaciones Disponibles al Público (PAS), Informes Técnicos (TR), Guías (sólo Comités de Políticas) y Acuerdos Internacionales obtenidos en Talleres de Trabajo (IWA).

- **El grupo industria se opone al desarrollo de la Norma ISO 26000**

De acuerdo a los resultados de la votación final, en algunos países el voto de la industria fue en contra del documento y en especial en Estados Unidos la oposición del grupo industria derivó en un voto negativo al documento y en otros países, en abstención.

- **A pesar de que en determinados países algunos grupos de interés votaron por el NO, hubo consenso.**

En la mayoría de los países sí hubo consenso y eso lo demuestra el 93 % de aprobación de acuerdo a la definición de ISO “Consenso es el acuerdo general caracterizado por ausencia de una oposición sostenida a los aspectos sustanciales de parte de un grupo importante de los intereses involucrados, un proceso que involucra y toma en cuenta el punto de vista de todas las partes interesadas y reconcilia cualquier argumento conflictivo. Consenso no implica necesariamente unanimidad”. En aquellos países donde no hubo consenso el voto fue negativo o abstención por ejemplo Votos negativos: Cuba, Estados Unidos, India, Luxemburgo y Turquía. (En el caso de Estados Unidos industria se opuso, gobierno se abstuvo y labor no votó).

Abstención en: Argelia, Alemania, Australia, Austria, Bangladesh, Hungría, Islandia, Nueva Zelandia, la República de Irán, La república de Macedonia (antigua Yugoslavia) y Vietnam.

- **Algunos Institutos nacionales de Normas ¿están violando los acuerdos con la ISO al elaborar Normas Nacionales?**

La respuesta es NO, La Norma establece expresamente “Esta norma internacional no pretende prevenir el desarrollo de normas nacionales que sean más específicas, más exigentes o de otro tipo”. Es más no solo algunos países están elaborando una norma nacional basada en la ISO 26000 sino que dicha norma será con carácter certificable.

- **¿Cuál es la próxima etapa?**

Una vez la Norma publicada se tiene previsto hacer un seguimiento para evaluar su aplicación y mejorar la próxima revisión que tendrá lugar a los tres años de dicha publicación. En Copenhague se acordó crear un grupo de post publicación el cual será sometido a consideración del TMB de la ISO en la próxima reunión en Oslo<sup>21</sup>.

#### 4. Marketing Social y RSE: sus diferencias

El presente análisis tiene como objetivo distinguir el marketing social de lo que es la responsabilidad social empresarial, Si bien están fuertemente entrelazados y pueden ser concurrente, tienen diferencias fundamentales que vale la pena precisar.

Diferencias	Responsabilidad Social Empresarial	Marketing Social
Surge	Entre los años 50-60, en Europa se desarrolla en los 90.	En 1971, por Gerald Zaltman y Philip Kotler
Concepción	Concepto netamente empresarial	Nace en el seno de las ONG y las campañas gubernamentales
Responde	Responde a la gente, el planeta y los beneficios. Alineada al desarrollo sustentable	Responde al producto, precio, lugar y promoción.

<sup>21</sup> **BLOG ISO26000. Siete Claves de la ISO 26000.** En línea: [http://iso26000.com.ar/2010/09/siete-claves-de-laiso26000/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+iso26000deRSE+%28ISO+26000+de+Responsabilidad+Social%29](http://iso26000.com.ar/2010/09/siete-claves-de-laiso26000/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+iso26000deRSE+%28ISO+26000+de+Responsabilidad+Social%29). (Consultado: 20 de Octubre de 2010).

Es	Estrategia de gestión empresarial a través de la cual las empresas toman decisiones, teniendo en cuenta la rentabilidad, la sociedad y el medio ambiente.	Una serie de actividades cuyo objeto es la modificar las opiniones, actitudes o comportamientos por parte de ciertos públicos con el objetos de mejorar alguna situación social o/y medio ambiental.
Características	Conjunto de acciones que contemplan los diferentes grupos de interés de la empresa, no es una táctica, es la estrategia misma de la empresa	Es una táctica que se ejecuta en tiempo y forma determinada. El papel fundamental es la rentabilidad
Acciones	Una empresa socialmente responsable ejecuta una campaña de marketing social.	Una empresa que ejecuta marketing social no necesariamente es socialmente responsable.
Su campo	Es empresarial por definición. Están surgiendo: <i>RSU: Responsabilidad social universitaria, RSI: Responsabilidad social individual y RSE: Responsabilidad social estatal.</i>	Puede ser ejecutado por gobiernos, ONG, empresas e incluso empresas sociales
Público	Estrategia transversal a todas las áreas de una organización y enfocada a sus grupos de interés	Es marketing donde se establecen objetivos, mercados meta, pruebas de portfolio, ejecuciones en canal, medios, mediciones y se realizan en campañas generalmente anuales
Estrategia	Dentro de su estrategia el marketing social puede ser parte de ella	La responsabilidad social nunca será una estrategia del marketing

Actualmente, la RSE está impulsada por varias iniciativas, como el Pacto Mundial GRI, OCDE, Instituto Ethos, IARSE, entre otras considerables organizaciones locales y globales, ya que los beneficios de la RSE son mucho más integrales que el marketing social. Si bien hay que reconocer que éste le abre camino a la RSE y que los resultados son una gran sinergia para las organizaciones<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> WAGNER, Maria Eugenia. Gte. Gral. ACCIÓN RSE . Entrevistada: 15 de Agosto de 2010.

## 5. La RSE en Latinoamérica

A lo largo y ancho del sub-continente americano, se extiende una gran red de asociaciones, fundaciones e instituciones que trabajan en la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial por parte de las empresas de sus países. Estamos hablando de organizaciones que ya llevan casi 15 años en el tema, y gracias a la interconexión que hoy pueden realizar en diversos foros regionales y a través de las redes sociales, parecemos estar asistiendo hoy a lo que en no mucho tiempo más puede dar paso a la consolidación de un Modelo de RSE para las empresas de América Latina.

Un primer acercamiento fue realizado meses atrás por la Organización de Estados Americanos (OEA) al lanzar sus recomendaciones para una agenda de RSE en la región, tras la reunión a la que asistieron representantes de organizaciones, empresas y gobiernos en la ciudad de Lima.

Pero la gestión de la responsabilidad social es mucho más que palabras vacías: es una realidad para muchas empresas de América Latina y una posibilidad, para las muchas más que aún no ingresaron en esta senda.

Por eso, y ante el camino recorrido, podemos esbozar seis puntos que caracterizan a la RSE desde este lado del mundo:

- **Absorción de los problemas sociales.** Educación, Comunidad y Medio Ambiente, siempre están a tope en las encuestas a ejecutivos cuando se les pregunta qué áreas trabajan más desde la empresa. Y siempre está la dicotomía de hacerse cargo de una parte de estos problemas, y por otro lado, quejarse de que la empresa “no es el Estado”. En el contexto de las necesidades latinoamericanas, la idea de fomentar “alianzas público-privadas” es la que ha venido generando los mejores frutos ante esta situación.
- **Trabajo articulado con Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).** Uno de los puntos más sobresalientes del trabajo en RSE de las empresas es cómo se han articulado con las OSC. En muchos casos, se constituyen alianzas estratégicas que contribuyen a un mejor desarrollo e impacto de los programas impulsados por las compañías. Estas alianzas también se encuentran muy articuladas para potenciar el trabajo de Voluntariado, un ítem cada vez más solicitado por los propios empleados y con el que la empresa se beneficia por la motivación.

- **Medición y Reporte en estado incipiente.** Sólo las empresas grandes se encuentran en un nivel de reporting lo suficiente considerable en la región, pero la gran deuda permanece con las PyMes. Así todo, países como México cuentan apenas con una veintena de empresas reportando. Si el GRI sirve o no sirve, es producto de otra discusión, pero para poder avanzar en la región es necesario contar con más empresas que reporten sus impactos.
- **RSE Interna en estado embrionario.** En América Latina la RSE inició sus pasos de la mano del modelo filantrópico anglosajón, mayoritariamente. Eso provocó una “explosión” de acciones de las empresas hacia la Comunidad, centrando todo su accionar socialmente responsable en el plano externo. En los últimos dos años, se comenzó a revalorizar y reenfocar la importancia del ámbito interno, y la RSE comenzó a llegar hacia los colaboradores a través de distintos programas y acciones concretas.
- **Sostenibilidad aún no es estratégica.** Salvo Brasil que cuenta con “casos testigo” como la empresa Natura, en América Latina (por los contextos de inestabilidad de la región) es difícil plantearse un escenario a mediano y largo plazo. Pensar en la sostenibilidad de la sociedad, es pensar en la sostenibilidad del negocio en sí. Por ello también, van ganando fuerza los programas de Negocios Inclusivos y los que miden la huella de carbono.
- **Capacidad para innovar.** En América Latina la innovación fluye. Sabemos resolver los problemas con rapidez y re-adaptarnos al cambio en tiempos de crisis, y en la gestión de la RSE también hay lugar para esto, sólo hace falta desarrollarlo más. Es por eso que muchas acciones de responsabilidad social en empresas latinoamericanas pueden ejecutarse prácticamente a costo cero<sup>23</sup>.

## 6. La RSE en Argentina

Como se ha podido apreciar la preocupación y el desarrollo de la responsabilidad social empresarial, ha llevado al surgimiento de diversas instituciones y organismos alrededor del mundo que pregonan el cumplimiento y estandarización de normas de trabajo. En Argentina, la preocupación y gestión de estándares mundiales ha ido cobrando importancia en los últimos años.

---

<sup>23</sup> **RSE. On line. Información. Responsable, sin límites.** En línea: <http://rseonline.com.ar/2010/07/6-caracteristicas-de-la-rse-en-america-latina/> (Consultado: 8 de julio de 2010).

En este sentido, existen en nuestro país algunas organizaciones de relevancia que buscan promover las buenas prácticas empresariales en materia de responsabilidad social<sup>24</sup>:

- **Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE).** Organización que trabaja para constituirse en un centro de referencia nacional en materia de responsabilidad social de las empresas. Fue fundado a mediados del año 2002 con la misión de “*promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina*”. Se trata de una organización privada, sin fines de lucro, con sede en la ciudad de Córdoba (Argentina)
- **RSE Online** propone ser un puente entre las empresas, la Sociedad Civil y las Administraciones Públicas, para afianzar el diálogo y desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria en todos los ámbitos donde pueda ser aplicada.
- **Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS).** Brinda a las empresas una plataforma para explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas, así como también para consensuar posiciones empresarias en estas cuestiones en una variedad de foros, locales e internacionales, trabajando con el Gobierno, Sociedad Civil y organizaciones intergubernamentales.
- **Forética Argentina.** Se constituye en 2006 como filial de Forética de España siendo la primera sede de la institución a nivel internacional. Es una asociación civil sin fines de lucro que tiene como fin fomentar la cultura de la Gestión Ética y Responsable en organizaciones que se desarrollan en Argentina. Es la filial argentina de Forética, asociación española que elaboró la Norma de Empresa SGE 21. Forética recibe el apoyo de sus empresas miembro.
- **Foro Empresarial de la Patagonia.** Proyecto creado en 2008, que surgió para generar un espacio de intercambio de experiencias, discusión y elaboración de ideas, así como de oportunidad de alianzas, que permita a los pequeños, medianos y grandes empresarios de esta región de Argentina, repensar sus acciones y tender a asumir con compromiso el rol que les corresponde en las comunidades. Recibe apoyo de empresas y de la Fundación Avina.

---

<sup>24</sup> **IARSE.** Organizaciones. En línea: [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=home](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=home). (Consultado: 2 de agosto de 2010).

- **Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa (IESC).** Organización del ámbito académico destinada a las empresas en la búsqueda del desarrollo sustentable. Fue designada por el World Resources Institute como Secretariado para Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Chile para su Programa LA-BELL (Latin America – Business, Environment, Leadership and Learning). Inició sus actividades en 2003. Firmó el Pacto Global de las Naciones Unidas en 2004.
- **Instituto de Ética y Calidad en el Agro (EticAgro).** EticAgro es una asociación civil sin fines de lucro consolidada en mayo de 2007. La iniciativa surgió en 2004 y funcionó en el marco de la Universidad de Buenos Aires (UBA) - Facultad de Agronomía (FAUBA) durante 2005 y 2006. EticAgro firmó el Pacto Global de las Naciones Unidas en el 2009.
- **Movimiento hacia la Responsabilidad Social Empresaria (MoveRSE).** Organización sin fines de lucro con foco en Rosario (provincia de Santa Fé) que reúne a empresarios, ejecutivos y empresas de cualquier tamaño y sector interesados en desarrollar sus negocios de formas cada vez más inclusivas, en el marco de la RSE. MoveRSE es el nodo Rosario de una Red Nacional de RSE y mantiene relaciones con centros y organismos internacionales. Se propone como un espacio de diálogo entre los actores sociales preocupados por el impacto de la empresa en la comunidad, una plataforma de acción para el cambio. Inició sus actividades en 2006. MoveRSE es integrante de la Red Argentina del Pacto Global.
- **Sinergia.** Revista académica sobre RSE, que se editan en papel y en versión digital. El lanzamiento de la revista fue en el año 2007.
- **Valos.** Asociación civil sin fines de lucro que se propone como un espacio de empresas de diferentes sectores que trabajan para alcanzar un impacto económico sostenible para la provincia de Mendoza, procurando adoptar una gestión empresarial socialmente responsable y coherencia en sus decisiones de negocios. Está integrada por empresas que promueven y recorren desde la acción, el camino hacia una gestión más responsable. Inició sus actividades en 2002.

## 7. Mitos sobre RSE en Argentina

- **La RSE es una nueva moda del marketing.**

Después de los escándalos de World Com y Enron, las empresas en los Estados Unidos se dieron cuenta que había que mejorar la reputación; como ya contaminaron y utilizaron irracionalmente todos los recursos, ahora las empresas europeas quieren lavar su imagen ante la opinión pública; *después de todo lo que ganaron en la década de los noventa y con la crisis social de 2002, las empresas argentinas se preocupan por lo social y hablan de responsabilidad social empresaria.*

¿Quién no escuchó esto alguna vez? La critican definiéndola como una posición reactiva de las empresas ante las crisis que amenazan su reputación. Esas mismas críticas señalan que muchas de esas actividades "maquillan" problemas de fondo, como daños al medio ambiente y falta de respeto al derecho laboral.

Expresa Mario Calafell Loza, vicepresidente de Asuntos Públicos de la empresa Pan American Energy *"Hacer marketing de la RSE no es algo malo en sí mismo, pero tiene riesgos. Puede diluir su fundamento ético, le puede quitar transparencia, puede desprestigiarla y la puede prostituir. Debemos cuidar que todo esto no dañe el concepto"*,

Marcelo Paladino, director de Empresa y comunidad del IAE de la Universidad Austral, cree que *llegar al marketing social de la responsabilidad es negativo. Digo que 'pinto una escuela porque vendo más litros de pintura'*. En realidad, se está transfiriendo una campaña publicitaria a una campaña de difusión de RSE, que se auto sustenta porque sale como noticias de otra manera. De estos casos hemos visto muchos, lo cual es muy negativo porque es un engaño, al cambiar pauta publicitaria por algo que la gente demanda más y me genera mejor imagen, no porque mi interés sea realmente tener proyectos responsables".

*"La mayoría de los expertos coincide que la RSE debe estar presente en todas las acciones y áreas de la empresa, y debe comenzar por "dentro" de la organización. Los empleados, según esta visión, están entre los primeros que deberían conocer y disfrutar de los beneficios de una empresa responsable"*.

- **La RSE es asunto de las grandes empresas**

A simple vista, el escenario de lo que hoy consideramos RSE parecería estar dominado por las empresas de gran tamaño, líderes del mercado y con presencia trasnacional.

Hoy un considerable número de organizaciones están redoblando sus esfuerzos para tratar de difundir las posibilidades de la RSE entre las empresas pequeñas y medianas. Las empresas grandes tienen una gran responsabilidad en promover la RES entre sus PyMes proveedoras. El caso de AVON trae algunos ejemplos.

La empresa Techint, por su parte, desarrolla un Programa Corporativo para las PyMes, mediante el cual promueve el fortalecimiento de este sector a través de la capacitación y la promoción de la competitividad para la exportación de toda su cadena de valor de proveedores de insumos y servicios.

- **Compromiso Voluntario vs. Regulación**

La mayoría de las definiciones sobre RSE enfatizan su carácter voluntario, señalando que son las empresas las que por su propia decisión asumen la responsabilidad de contribuir al desarrollo sustentable, yendo más allá de lo que los marcos legales exigen.

En cambio, Los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil de Europa estiman que las iniciativas voluntarias no son suficientes para salvaguardar los derechos de los trabajadores y los ciudadanos y propugnan el desarrollo de un marco reglamentario que establezca normas mínimas y garantice unas reglas de juego equitativas.

La disyuntiva entre compromiso voluntario y regulación no ha llegado a la Argentina por el momento. Todavía las empresas tienen que trabajar con su gente, pagar todos los impuestos y cuidar el medio ambiente. Son ciclos de maduración. En Argentina falta mucho camino por recorrer.

- **¿Se puede medir y certificar un comportamiento responsable?**

En los últimos años, el número de empresas que ha empezado a publicar sus resultados en el ámbito social y medioambiental ha aumentado de manera notable. Son informes del “Triple Balance” que consignan los resultados económicos, sociales y medioambientales.

Las directrices definidas por la Global Reporting Initiative (GRI) han sido las más utilizadas en el mundo, por casi 200 empresas. Su misión es mejorar la calidad, el rigor y la utilidad de los reportes corporativos de sustentabilidad, para que alcancen un nivel equivalente al de los informes financieros.

También existe el indicador Accountability1000 (AA 1000) que describe un conjunto de procesos que una organización puede seguir para contabilizar, administrar y comunicar su desenvolvimiento social y ético.

La Internacional Organization for Standardization (ISO) generó una Guía de Recomendaciones “aunque destacando que no será certificable, ni se podrá superponer con las legislaciones nacionales e internacionales vigentes. El grupo reconoció que la RSE es un tema complejo que avanza constantemente”.

- **¿Se debe comunicar o no la RSE?**

Algunos responsables de empresas afirman que es bueno comunicar para que otros los imiten, para generar trabajo en red y ser transparente

El periodista Nelson Castro durante un seminario en la Universidad de Palermo llamó a las empresas a emparentar lo que muestran con lo que hacen y a ser cuidadosas con su relación con los medios de comunicación. "Muchas empresas durante mucho tiempo quisieron comprar protección con la publicidad, y ese no es el camino", alertó.

Para la consultora Mercedes Occhi las empresas deben comunicar “el concepto de RSE, valores y políticas, indicadores sociales, el diálogo con la comunidad y resultados promoviendo el concepto de RSE pero no de una manera publicitaria”.

- **La RSE es un gasto y no una inversión**

“La única responsabilidad de las empresas es generar dividendos para sus accionistas”, escribió el premio Nóbel Milton Friedman en un mitológico artículo que salió a cruzar fuerte las actividades filantrópicas que las empresas desarrollaban en los tempranos años setenta.

Javier Zulueta, Director de la consultora de RSE chilena Gestión Social, asegura “La RSE no es un gasto, sino una inversión. Si una empresa incurre en prácticas de RSE de manera óptima, va a generar competitividad y sustentabilidad.”

Una encuesta del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria realizada entre los usuarios de su sitio Web detectó un consenso hacia la interpretación de las acciones de RSE como inversión, con 85% de las respuestas con mayor o menor convencimiento, mientras que sólo un 6% las interpreta como un gasto que no debería realizarse en tiempos de crisis.

Otro estudio realizado entre empresarios por el Instituto de la Empresa Argentina (IDEA) concluye que hacia el “interior de las empresas, las acciones son percibidas como una inversión y no como un gasto. La tendencia identificada es que las acciones en RSE son visualizadas como una inversión para el incremento de la reputación y capital simbólico.

- **A la gente no le importa la RSE y no influye en el consumo**

La agenda de la responsabilidad social empresaria (RSE) está hoy impulsada por las empresas, los organismos internacionales, las ONG y los Gobiernos. Todo indica que si bien hoy la RSE no pareciera tener una importancia definitoria en la construcción de la reputación empresaria e influir decisiones de compra de la opinión pública, la tendencia es ascendente.

Todavía no ha sido desarrollada en la Argentina una investigación seria y continuada que permita dilucidar con precisión cuánto influye la RSE en la conducta de los consumidores<sup>25</sup>.

## **8. Impacto de la RSE**

- **Analizan impacto de la responsabilidad social empresarial**

La RSE todavía no da los frutos esperados. En los últimos diez años, muchas compañías no implementan políticas claves sobre derechos humanos, ni de combate a la corrupción.

Esa fue la conclusión durante una reunión entre la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) junto a representantes de los gobiernos de Chile y Canadá, así como de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Pacto Global de las Naciones Unidas, el sector

---

<sup>25</sup> **COMUNICA RSE. Mitos sobre RSE en Argentina**. En línea: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/articulos/mitos.html> (Consultado: 2 de agosto 2010).

privado y de instituciones académicas, organizaciones empresariales y no gubernamentales, durante una mesa de diálogo.

La Secretaria Ejecutiva de la CEPAL, Alicia Bárcena, aseguró que la responsabilidad de promover el progreso económico y social no es tarea de un solo actor (gobierno o sector privado), sino que es una labor colectiva de toda la sociedad.

Agregó que la RSE no está restringida a las grandes empresas porque más del 95% de las entidades de la región son pequeñas y medianas (pymes), las que contribuyen con poco menos del 50% del PIB regional, pero generan entre un 60% y 70% del empleo en los diversos países.

Respecto al Pacto Global de las Naciones Unidas, que es iniciativa de RSE creada hace 10 años y que ya cuenta con 800 miembros, la Secretaria de la CEPAL explicó que en la reciente reunión de junio realizada en Nueva York el Secretario General de la ONU hizo un recuento de los avances y de lo que aún está pendiente en el cumplimiento de las Metas del Milenio.

Según la CEPAL, gobiernos de la región así como parlamentos y sector privado permitieron la puesta en vigencia de leyes sobre normas de RSE, por ejemplo en Perú, Chile, Costa Rica y Argentina, mientras que algunas universidades han creado observatorios que constituyen “importantes avances” en la recolección de datos y medición de la referida medida.

Sin embargo, el Observatorio de Multinacionales de América Latina (OMAL) aseguró, durante un seminario realizado en junio en el país, que los programas de RSE son sólo “maquillaje” para ocultar sus violaciones a los derechos humanos y la degradación al medioambiente.

La ONG remató que a través de esa responsabilidad social, las corporaciones internacionales son sólo “maquillaje” para ocultar sus violaciones a los derechos humanos y la degradación al medioambiente.

Según OMAL, ocho de las transnacionales españolas más fuertes en Latinoamérica destinan apenas un 1% de sus beneficios a programas de RSE.

Otro problema fundamental de este tipo de responsabilidad empresarial es que son medidas voluntarias y no vinculantes que obliguen a la transnacional a cumplir sus programas<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> **DIARIO CO LATINO. Impacto de la RSE.** En línea: <http://www.diariocolatino.com/es/20100804/nacionales/82880/> . (Consultado: 10 de Agosto 2010).

- **Efectos de RSE en España**

Para el presente trabajo se ha realizado un estudio exhaustivo para acceder a datos sobre el impacto de la RSE en el país. Pero lamentablemente no se ha podido conseguir información en calidad y cantidad suficiente, por lo cual se ha decidido, que a título ilustrativo, se transcribirán algunas de las variables y resultados obtenidos en un estudio realizado en España.

La encuesta fue elaborada por el diario El País. La muestra incluyó 360 empresas representativas de todos los sectores. Aquí se midieron diferentes variables que determinaron los efectos de la acción social de las empresas y que son percibidas por la ciudadanía.

Se evaluaron los resultados que provoca la comunicación que realizan las empresas con respecto a sus acciones de RSE, en cuanto a oportunidades de comunicación: 19,3% fue indiferente mientras que el 80,7% tuvo un impacto positivo. En las relaciones con el entorno, el 88,7 % respondió en forma positiva y de manera indiferente, un 13,3%. La imagen como empleador tuvo un porcentaje efectivo de 85,7 %.

La motivación de los empleados y el clima interno arrojó un 82,3 % y un 83,9 % de efectos positivos, respectivamente, junto con la cultura corporativa que obtuvo un porcentaje favorable del 87,8%.

El impacto sobre las ventas dio una proporción del 50%, mientras que la fidelización de clientes mostró un incremento del 68,1%.

En cuanto al porcentaje con respecto a la reputación reveló la cifra de 96,6%

Los resultados arrojaron un alto y evidente grado de conformidad y de efectos positivos, siendo los resultados generales: 0,05 % negativos, 18,62% indiferentes y el 81,30 % positivos<sup>27</sup>.

## **9. Responsabilidad social en vitivinicultura**

A continuación se reproducen dos artículos periodísticos referidos a la situación de la RSE dentro de las empresas víticas.

---

<sup>27</sup> COMUNIDAR. ONG .AR. Encuesta Efectos de RSE. En línea: <http://www.comunidar.org.ar/gestion.htm> (Consultado: 3 de Agosto 2010).

- **“El sector vitivinícola comienza a adoptar RSE”**

Jaquelina Jimena, periodista del diario Los Andes, traza un preciso panorama sobre los primeros pasos en materia de RSE que el sector bodeguero mendocino está emprendiendo en la actualidad. “Es una visión de negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente”.

La definición desde el Forum Empresa, resume el espíritu de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) que hoy impera en los países industrializados: la RSE ofrece oportunidades de negocios. En tierras lejanas ya nadie pone en duda las ventajas evidentes que trae la RSE, saben que genera márgenes superiores no sólo en la empresa sino también en sus públicos internos como empleados, proveedores, y en sus públicos externos como ong's, gobierno y consumidores, entre otros<sup>28</sup>.

*En Mendoza en el sector vitivinícola, salvo honrosas excepciones, recién está naciendo a las prácticas y acciones socialmente responsables.*

Angel Vespa, de Bodegas de Argentina, explicó: “En Mendoza hay empresas vitivinícolas que en forma silenciosa están adoptando RSE en sus prácticas, pero no están unidas ni tampoco trabajan en red. Adoptar RSE es un proceso cultural que requiere tiempo. El empresario vitivinícola debe primero asumir RSE como concepto para luego trasladarlo a su estructura. Todavía no se ve a la RSE como un negocio debido en gran parte, a una falta de información y por otra porque se necesita generar un mayor compromiso formal”.

“¿Qué capacidades instaladas y capacitación técnica específica para el desarrollo local están dejando las bodegas que operan en las zonas mendocinas productivas por excelencia? ¿Qué futuro están pensando para las próximas generaciones las bodegas de la zona? ¿Qué relación con las comunidades vecinas hay que redefinir para no verse en un gran aprieto a la hora de reclutar cosechadores?”

Estas situaciones incluyen problemas culturales y estructurales de fondo de todos los mendocinos, pero, las bodegas y los viñateros ¿son parte del problema o de la solución?

---

<sup>28</sup> **DIARIO LOS ANDES On line. Económico.** En línea: <http://www.losandes.com.ar/notas/2009/8/14/economico-311855.asp>. (Consultado: 3 de Agosto 2010).

Dado su alto grado de personal temporario, ¿qué relación responsable mantienen las bodegas con ellos? ¿Qué grado de desarrollo personal alcanzan las personas que viven dentro de las fincas?”.

Sin duda que muchas de las preguntas de Emiliano Fazio, de Valos no tienen aún una respuesta en bloque del sector. Sin embargo hay bodegas que ya han salido al ruedo apostando a generar un desarrollo sustentable en el área en la cual operan. Éste es el caso de la bodega Crotta, donde se ha instalado en la propiedad en la que viven y se albergan los vendimiadores, una guardería para niños menores de 0 a 12 años.

¿Resultados? El 93% de los niños de 12 años no trabajó con sus padres y los cosechadores obtuvieron un 10% más de rendimiento.

“Además, ante el riesgo de accidente en la guardería, se tomó una póliza de seguro en garantía. Y reforzamos la vianda de los niños tanto en el desayuno como en la merienda. El valor aproximado de inversión por niño por día es de \$2”, indicó Nancy Borchio, de bodegas Crotta.

En bodegas Chandon están trabajando con empleados pero no sólo a través de su trabajo como voluntarios, sino también para que éstos y sus familias sean los principales beneficiarios de los programas. “Los colegios con los que trabajamos reciben a los hijos de nuestros empleados y -por otro lado- hemos desarrollado un programa de becas universitarias para hijos de nuestros trabajadores.

Por otro lado, desde el año pasado estamos fomentando la participación de proveedores en muchos de nuestros proyectos de voluntariado y es así como hemos conseguido importantes donaciones e incluso ideas de ellos mismos para el desarrollo de diferentes actividades”, explicó Gustavo Baldoni, de Chandon.

Hay una línea que separa las empresas en las que el gerenciamiento sólo conoce de “apagar los incendios” del día a día, de otras que -en la vereda opuesta- optan por acciones diarias coordinadas pero sustentadas en proyectos de largo plazo.

- **“El caso de las bodegas chilenas”: La Corporación Chilena del Vino adopta RSE para aumentar competitividad**

“Estados Unidos, Europa y Corea con los que Chile ha firmado tratados de libre comercio exigen cada vez más a nuestras bodegas el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”, señaló Marcial Mena, de Vincular.

Del otro lado de la cordillera y con la vista sobre estas exigencias de mercado, los empresarios vitivinícolas actúan en consecuencia. “Logramos una masiva adhesión al Acuerdo de Producción Limpia promovido por la Corporación Chilena del Vino, que fue suscrito por más de 700 empresas del sector y que permitió incrementar el acceso a mercados exigentes”, precisó Mena.

Pero los empresarios del sector van por más. Nuevamente en acción, la Corporación Chilena del Vino, decidió participar en el proyecto "Adopción de la Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes en Chile", que es ejecutado por Vincular, el centro especializado en RSE de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, con apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo.

Entre otros objetivos, la iniciativa busca, en un plazo de cuatro años, mejorar la competitividad de -al menos- 150 Pymes de los principales sectores exportadores del país. El proyecto implica la aplicación de un modelo de gestión de la RSE, que identifica, controla y mejora los impactos económicos, sociales y ambientales de las operaciones de una compañía sobre sus distintos grupos de interés, asegurando la sustentabilidad del negocio y del entorno que lo rodea.

“Este modelo está alineado a la política nacional de competitividad que satisface los estándares internacionales de RSE. Además, está en sintonía con las normas de calidad ISO 9000 y 14000, lo que significa que la RSE se integra a la gestión de negocios que ya posea la empresa. Estamos facilitando el proceso de adopción de RSE de manera de dejar a las firmas preparadas para la ISO RSE que medirá prácticas socialmente responsables”, dijo Mena.

Por lo pronto las primeras Pymes que están trabajando bajo estándares de RSE están localizadas en Paine e Isla de Maipo, zonas rurales de la Región Metropolitana, de Chile. “Las elegimos porque presentan condiciones de asociatividad público-privada, trabajo en redes e incorporación de estándares internacionales”, concluyó Mena.

## **10. Empresas del sector vitivinícola que se han iniciado en la práctica de responsabilidad social**

- **Bodega Luigi Bosca**

*Descripción de la Acción:* La Bodega Luigi Bosca | Familia Arizu presenta por primera vez en la provincia de Mendoza el Concurso “Nosotros Queremos”. Cuyo objetivo es promover el desarrollo de acciones de compromiso y responsabilidad con la comunidad en alumnos que estén cursando los últimos tres años del nivel medio. Esta actividad desarrollada en conjunto con la Fundación Inclusión Social Sustentable se enmarca en el programa de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) que la Bodega ha decidido implementar este año.

- **Bodegas y Viñedos Crotta**

*Descripción de la acción* “Guardería en vendimia”: Desde la empresa se intenta desnaturalizar el trabajo infantil de los hijos de los trabajadores de la cosecha que viven en la propiedad rural. Se proyectó reforzar mucho más el vínculo de los niños con la escuela a través de una guardería situada en la finca y asegurar la concurrencia a clases con un transporte escolar y estimular el contacto directo con los directivos de las escuelas. “Alfabetización de Adultos y Desarrollo Comunitario”: Consiste en lograr que los empleados cuyo nivel escolar es incompleto adquieran los conocimientos básicos de lecto-escritura y operen con los números de uso cotidiano.

- **Finca La Celia S.A.**

*Descripción de la acción:* “Certificación Normas ISO 14.000”: Se implementó el Sistema de Gestión Ambiental y Certificación en la planta de Eugenio Bustos, incluye todas las actividades de la plantación hasta la obtención del vino embotellado.

- **Bodegas y viñedos Trivento**

*Descripción de la acción:* “Programa de terminalidad educativa semipresencial”. Programa iniciado en 2008, brindando la posibilidad a 30 alumnos de culminar su formación media en 3 años. Dictan sus clases en salas construidas y equipadas por la bodega.

- **Bodegas Chandon, Catena Zapata y Shirley Hinojosa**

*Descripción de la acción:* “Educar en Vendimia”. Programa socioeducativo de gestión público-privada basado en la corresponsabilidad que apunta a facilitar el trabajo rural dándoles un marco de contención a los hijos de los cosechadores que los sacan de las fincas donde pueden ser utilizados como mano de obra barata. Favorece a la niñez rural de la localidad de Tupungato, situada a 80 kilómetros al Sudoeste de la capital mendocina. Alianza público-privada donde participan la Subdirección de Deportes y Recreación de la Municipalidad de Tupungato, la Dinaadyf y la Subsecretaría de Deportes de Mendoza.

En julio del presente año, Bodegas Chandon inició un programa de alfabetización para adultos en sus instalaciones de Agrelo con el apoyo de la Dirección General de Escuelas quien provee el material de estudio y los docentes que imparten sus clases.

- **Bodegas Norton**

*Descripción de la acción:* Proveer de viviendas dignas y servicios sanitarios a los operarios de bodega y a los trabajadores del campo, ya sean permanentes o temporarios. Se han construido 148 casas distribuidas en las cinco fincas que posee la bodega. Dos veces a la semana un equipo médico recorre las fincas para atender las necesidades del personal, y durante las 24 horas hay una enfermera que recibe las urgencias. Además planean reflatar un club ubicado en las instalaciones de la bodega, a fin de que los empleados tengan un lugar para realizar actividades recreativas y deportivas.

- **Bodegas Zuccardi**

*Descripción de la acción:* Desde el 2008 la bodega desarrolla un plan de capacitación que abarca diferentes temáticas, apuntando a la eficiencia del equipo humano, mejoras en los índices de seguridad y protección de los empleados, en sus la ruina diaria, promoviendo así una mejor calidad de vida. Se han capacitado más de 535 personas en aspectos destinados al desarrollo: liderazgo, comunicación, proactividad, trabajo en equipo, resolución de problemas, higiene y seguridad, sustentabilidad y clasificación de residuos. Los cursos se imparten en aulas satélites que posee la bodega en sus fincas de Maipú y Santa Rosa donde también los empleados pueden completar sus estudios primarios como así sus hijos recibir clases de apoyo.

- **Bodegas Santa Ana**

*Descripción de la acción:* promueve concientizar a los jóvenes y adultos jóvenes de que se puede disfrutar del vino en forma sana y moderada. Además, se busca lograr cambios en el comportamiento o pauta de consumo que existe en algunos sectores de la sociedad. Con este objetivo, y con la idea de remarcar el carácter del vino y de quiénes lo disfrutan, se realizaron tres gráficas donde se muestran las virtudes de tener límites y personalidad y no por eso dejar de disfrutar una copa de vino.

- **Bodega Navarro Correas**

*Descripción de la acción:* a) se realizaron las obras necesarias para proveer agua caliente a la Escuela Laguna del Rosario de Lavalle. Las nuevas instalaciones permiten la generación de hasta 1.300 litros de agua a temperatura apta para uso sanitario, mediante colectores solares planos de tipo indirecto para ser utilizados con circulación natural, sin la utilización de bombas ni motores que dificulten el mantenimiento. La donación total fue lograda a través de contribuciones de parte de los empleados y de la compañía en sí, la venta de productos de rezago y la colaboración de ENERGE en lo referido a mano de obra e instalación.

Programa Charity Awards, que dona \$1000 mensualmente a instituciones benéficas. La idea es recompensar el compromiso de los empleados por mantener la seguridad y evitar los accidentes en las bodegas. De este modo cada mes el empleado elige una institución benéfica, a la que considera debe ser destinado el dinero, explicando las razones de esa elección, si durante ese mes no ocurre ningún accidente en el sitio productivo, entonces el dinero se dona a aquella que haya recibido más nominaciones.

# **CAPÍTULO III: DESARROLLO DE MODELO DE GESTIÓN DE RSE INTERNO**

## **1. Introducción**

En Argentina y el mundo, la sociedad cada día exige más a sus instituciones; es por ello que la responsabilidad social empresaria va adquiriendo, día a día, un carácter esencial dentro de las estrategias de las empresas que quieren conducirse como miembros corporativos responsables.

Como bien lo señala su nombre, se ha transformado en una responsabilidad, una obligación, un deber, un compromiso de las empresas, de preocuparse tanto por su impacto en la sociedad y el medio ambiente, como también por sus trabajadores.

La responsabilidad social empresaria (RSE) es más que una suma de prácticas puntuales o iniciativas ocasionales, motivadas por filantropía, caridad ó por el marketing.

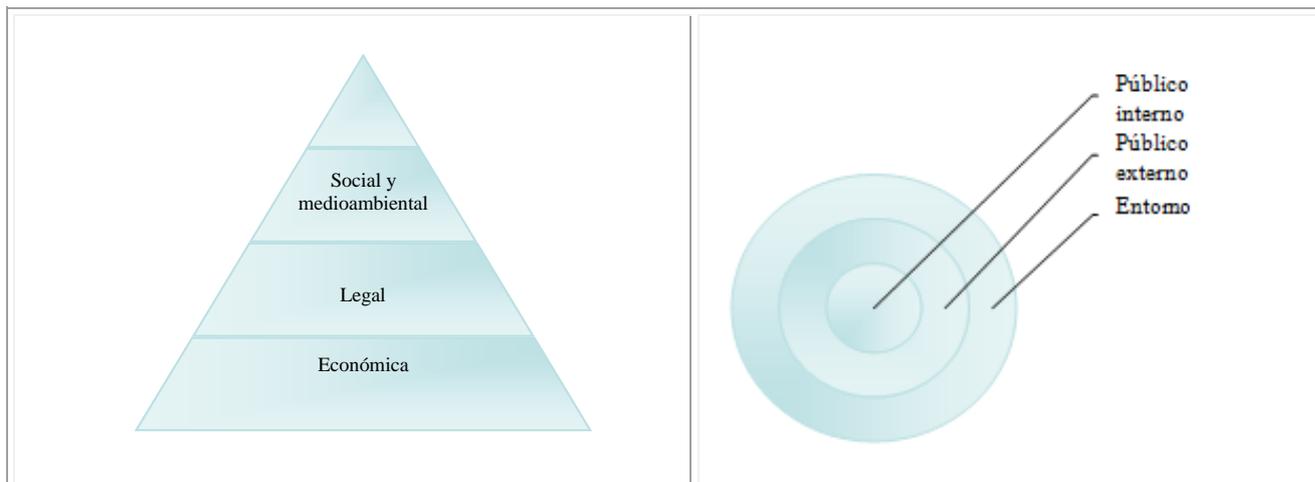
Su adopción es voluntaria y consiste en un conjunto de políticas, prácticas y programas integrados al negocio; donde subyace el respeto a los valores éticos, a las personas, la comunidad y al medio ambiente.

Hoy la empresa se ha transformado en un ciudadano corporativo, es decir, se considera un sujeto de acción, con derechos y deberes, fuera de lo estrictamente económico.

El análisis tradicional de la responsabilidad empresarial señala que la responsabilidad ha de verse como una pirámide. Sobre la base de la eficiencia y la rentabilidad, se sitúan las obligaciones legales y, sobre ellas, las responsabilidades sociales y medioambientales.

En un cuarto nivel se añade las iniciativas filantrópicas, que pueden considerarse no obligatorias.

A continuación se presentan los gráficos que ilustran el mencionado análisis tradicional, de estructura piramidal, y, a continuación, el nuevo concepto, cuya organización corresponde a un modelo de formato concéntrico.



El Centro Vincular de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso diseñó un orden de prioridad de la responsabilidad empresarial que es el que se adopta en este trabajo. El mismo está organizado en círculos concéntricos, creando la idea de que hay un núcleo de responsabilidad social que debe tener prioridad para cualquier empresa: se trata de su *público interno* - empleados que forman la empresa.<sup>29</sup>

En el círculo externo inmediato, se hallan los clientes y proveedores y a continuación las administraciones públicas y el entorno medioambiental y social cercano.

El modelo de gestión que se pretende desarrollar en este trabajo tendrá como destinatario a los trabajadores del sector operativo de la Bodega Tapiz; los cuales desempeñan tareas en las siguientes fincas:

- Don Javier, localizada en el Departamento de Maipú, donde también se encuentra el club y el restaurante.
- Las Llamas, en Agrelo (Departamento de Luján de Cuyo), donde está ubicada la bodega.

El mencionado modelo también se apoyará en la norma *Social Accountability 8000* (SA8000), que ha sido desarrollada por la organización *Social Accountability Internacional* (SAI), institución sin fines de lucro, fundada en Estados Unidos en el año 1997. Su finalidad es mejorar el ambiente de trabajo y evitar transgresiones a las normas laborales; además de las prácticas laborales

<sup>29</sup> VINCULAR ONG. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. *Responsabilidad social empresarial. Modelo de Gestión*. (Santiago- Chile, Ediciones Pontificias, 2005).Pág.: 29-31.

de origen convencional y/o voluntarias combinadas, con certificaciones independientes e informes públicos.

La norma SA8000 fue creada con el fin de asegurar el respeto a los derechos humanos por parte de las empresas, desarrollando, entre otros, los siguientes estándares que conciernen aspectos de índole laboral y social:

- Trabajo Infantil.
- Control de contratistas y subcontratistas.
- Trabajo forzoso.
- Salud y seguridad en el trabajo.
- Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva.
- Discriminación.
- Horario de trabajo.
- Remuneraciones.

De la misma forma, especifica requisitos que toda compañía debe desarrollar, mantener y aplicar en sus principios y procedimientos; demostrando a las partes interesadas el cumplimiento de los mismos<sup>30</sup>.

## **2. Análisis de la problemática**

Como ya se anticipó, se llevó a cabo un exhaustivo estudio en la Bodega Tapiz y no se encontró un programa sistemático de Responsabilidad Social Empresaria hacia los empleados de la mencionada empresa. Solo existen acciones aisladas que se llevan a cabo de acuerdo a las demandas ó necesidades individuales de algún empleado en particular y que son atendidas por el inmediato superior del área donde el operario desarrolla sus labores, previa consulta con la propietaria de la bodega.

La empresa está dirigida en su totalidad por la dueña de la misma; quien posee escasa presencia en el lugar, ya que no radica en la provincia. Al tener el absoluto poder decisorio sobre todas las acciones o demandas que se presentan, las mismas son tratadas con cierta demora o de manera poco eficaz.

---

<sup>30</sup> **INTERNATIONAL STANDARD. Responsabilidad Social 8000.** En línea: <http://www.oei.es/salactsi/rtsc8000.pdf>. (Consultada: 14 de Octubre 2010).

Paralelo a esto se realizó una investigación en Bodegas Zuccardi, organización que sí cuenta con un programa de RSE intraorganizacional. El mismo fue desarrollado por una consultora externa, dedicada a Recursos Humanos que siguen los lineamientos trazados por los propietarios del establecimiento. Algunos de ellos son: jornadas para distender el clima laboral, capacitaciones, reuniones familiares, atención psicológica y festejos especiales, entre otras.

Comparando ambas organizaciones, es muy notoria la diferencia referida a iniciativas de contenido social que una y otra empresa poseen, situación que se ve reflejada en la actitud, comportamiento y conducta de los trabajadores.

También se visitó Bodegas Chandon, donde han empezado a implementar programas para operarios que trabajan en la finca y en la bodega (ubicadas en la localidad de Agrelo - Departamento de Luján de Cuyo). “Si bien el comienzo de la ejecución de los mismos data del mes de julio del corriente año, a través de la observación directa se ha realizado un seguimiento de la conducta y actitudes generales de los empleados, arrojando resultado por demás positivos”<sup>31</sup>.

Los problemas que generalmente se presentan en todas las organizaciones, incluso no sólo en las pertenecientes a la industria vitivinícola, son las siguientes:

- Falta de compromiso.
- Falta de sentido de pertenencia con la empresa.
- Ausentismo.
- Alta rotación.
- Falta de incentivo/motivación.
- Trabajo a desgano.
- Inapropiado uso de recursos.

### **3. Análisis Foda**

El presente análisis, también conocido como Matriz "FODA" es una metodología de estudio que se empleará para determinar la situación de Bodega Tapiz dentro del mercado vitivinícola (situación externa) y las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

---

<sup>31</sup> CIMO, Carina .Analista de Recursos Humanos. Bodegas Chandon. Entrevistada el 1 de octubre de 2010.

Se consideraran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la bodega, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo la aplicación del proyecto de RSE.

La previsión de las oportunidades y amenazas, posibilitará la construcción de escenarios anticipados que permitan replantear el programa.

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestigio e imagen institucional.</li> <li>2. Poder de decisión concentrado en un solo accionista e incrementando la eficiencia.</li> <li>3. Crecimiento económico sostenido que ha venido teniendo la Bodega los últimos años.</li> <li>4. Sólida posición económica; evitando tener que recurrir a fuentes de financiamiento para encarar programas como el propuesto.</li> <li>5. La CEO posee una gran sensibilidad social, facilitando la posibilidad de implementar la propuesta.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resistencia al cambio, en los niveles más básicos de la estructura jerárquica, debido a personal con escasa instrucción.</li> <li>2. Escaso conocimiento de los altos mandos de la Bodega, en cuanto a los beneficios de la RSE por desconfianza en el resultado costo-beneficio.</li> <li>3. Insuficiente comunicación del personal jerárquico para con los operarios, debido a la “falta de tiempo”.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La industria vitivinícola, por las características del personal que habitualmente emplea, sumado a los métodos de contratación, está buscando incluir temas sociales para corregir y validar sus prácticas empresariales ante la sociedad. Esto ha sido como consecuencia de la desconfianza e incredulidad surgida por noticias recientes sobre trabajo esclavo.</li> <li>2. La imagen corporativa de la Bodega puede beneficiarse y fortalecerse, gracias a las nuevas prácticas.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incertidumbre en el escenario político económico, pudiendo implicar medidas que repercutan significativa sobre la Bodega, impidiendo la implementación del Programa. La inestabilidad económica y/o cambiaría a nivel nacional que afecte la economía de la empresa, lo que llevaría a reducir o prorrogar los programas de RSE, con el objeto de reducir costos.</li> <li>2. Cambio de autoridades y modificación en la corriente de pensamiento de los</li> </ol>

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Fidelización y mayor involucramiento del personal, gracias a la implementación de programas de RSE que le demuestren la importancia que los mismos poseen para Bodega Tapiz. Se suma el hecho del trabajo sinérgico y la consolidación de equipos de trabajo, aportando mayor eficiencia laboral.</li> <li>4. Contar con un modelo de gestión de RSE que fortalezca la comunicación interna y la motivación integral.</li> <li>5. Nuevas tendencias demuestran un interés de inversores para invertir empresas socialmente responsables.</li> <li>6. Establecer significativas redes de convenios de colaboración con el municipio, sindicatos, organismos estatales y privados para el desarrollo de proyectos sociales; beneficiado por el aporte de las relaciones institucionales.</li> <li>7. Interés concreto del Municipio de Maipú por promover proyectos de responsabilidad social.</li> <li>8. Mayor concientización en el ámbito privado y público respecto a los beneficios de aplicar mejores prácticas empresariales que atañen al personal y a su entorno.</li> <li>9. Apertura de instancias de capacitación, ideas de emprendimientos y talleres de aprendizajes y convivencias, para empleados y su familia, que conduzcan a una integración con la organización y una mejora en su calidad de vida.</li> </ol> | <p>sindicatos involucrado; pudiendo influir en los trabajadores de modo negativo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Los beneficios que la RSE genera son difícilmente cuantificables a corto plazo.</li> <li>4. Incertidumbre ante la línea sucesoria del mando general de la empresa, que puede afectar la continuidad de las acciones de RSE.</li> </ol> |
|---|--|

#### **4. Desarrollo de un programa de RSE**

##### **a) Definiciones preliminares**

###### **1- Definición de los objetivos corporativos de la inversión social:**

Antes de realizar cualquier acción hacia la comunidad, será necesario definir el contexto en el que se desarrollarán dichas actividades. Esto incluye:

- Definir los objetivos que la empresa quiere alcanzar al involucrarse en el proyecto.
- Detallar las áreas de interés social: por ejemplo: educación, salud, deporte, voluntariado.
- Fijar los criterios económicos para tales acciones y los compromisos corporativos que la empresa está dispuesta a asumir.

Estas enunciaciones serán el referente para seleccionar áreas comprometidas, proyectos y destinatarios y para focalizar los esfuerzos de la empresa. Dicho marco corporativo debe ser conocido e internalizado por todos los empleados de la empresa.

###### **2- Relación con el beneficiario:**

La relación con el beneficiario será de tipo directo. La Bodega decide desarrollarlo a través de un encargado de relaciones institucionales, con el objeto de ejecutar el o los proyectos, según corresponda.

###### **3- Selección de áreas de interés:**

La selección del área social que abarcará pasa por definir desde las áreas más generales hasta las más particulares, a través de un criterio de coherencia con los objetivos a alcanzar.

Se precisarán las iniciativas, áreas y actores principales de los programas. Esto permitirá seguir un camino con una única norma, concordante con el modelo general.

- Debe existir concordancia entre la empresa y el área de interés social: se elegirá el sector más sensible para la empresa en cuestión. La idea es tener siempre presente el tipo de industria al que corresponde, de modo de seleccionar un área de acción, concordante con el quehacer de la empresa. De esta forma, se logrará el compromiso necesario.
- Se debe tener en cuenta cuáles son las necesidades existentes y cuáles son las que ya han sido atendidas; pudiéndosela complementar en cuanto a calidad de vida y desarrollo social.

- Todas las personas de la organización tienen que “apropiarse” del proyecto y sentirse responsables del funcionamiento, para así resguardar la efectividad del mismo.
- Se observará el impacto esperado en el segmento social que atiende el proyecto a nivel de los beneficiados, es decir, nivel de cobertura y resultados esperados.
- Es aconsejable investigar y analizar experiencias e ideas de las mejores prácticas existentes en otras organizaciones.

## **b) Definiendo y Desarrollando el proyecto**

Una vez seleccionada el área de interés, es necesario definir las características del proyecto. Las variables involucradas que lo definirán son:

### ***2- Operación del proyecto:***

La Bodega establecerá un acuerdo con un licenciado en relaciones institucionales para que se encargue del desarrollo del proyecto social, con la supervisión necesaria por parte de la compañía.

Encargado del proyecto: interlocutor válido, comprometido con el área social. Cumplirá con las funciones de “encargado”, como “puente” entre la empresa e instituciones a involucrar y como “ejecutor” del proyecto. Es necesario que el mismo posea una alta motivación por el mundo social, a fin de aprovechar al máximo los beneficios del trabajo. Además, supervisará el desarrollo del plan, velando por el cumplimiento de los objetivos trazados.

### ***3- Recursos y construcción del presupuesto de inversión:***

Los recursos por invertir (dinero, tiempo, honorarios, equipamiento, infraestructura, movilización), deben ser cuantificados como parte integrante del presupuesto general del proyecto y han de ser proyectados en el tiempo estimado de ejecución. En este caso, se ha confeccionado un capítulo completo, en el cual son detallados los recursos necesarios.

#### **4- *Involucramiento:***

Se definirán las actividades específicas para hacer partícipes a propietario y ejecutivos de acuerdo al nivel del compromiso definido. Todos tendrán el papel de ser motivadores y facilitadores de las acciones espontáneas o programadas, en beneficio del éxito del proyecto.

Con respecto a los operarios, su involucramiento será un proceso natural y progresivo, que se logrará a través de pequeñas acciones como, por ejemplo, entrevistas personales donde se les ofrecerá la participación en los diferentes programas a realizar.

#### **5- *Comunicaciones internas:***

Se entregará información periódica sobre el avance y logros en el proyecto social; resultando fundamental para mantener el compromiso de todos los integrantes de la empresa. Las herramientas a utilizar no implican gastos elevados; pudiendo ser desde un informe con fotografías, noticias, eventos significativos, a comunicados internos o visitas al lugar.

#### **6- *Comunicaciones externas:***

El tipo, forma y contenido de las comunicaciones externas, dependerá del nivel de exposición pública deseado por el propietario. Es importante especificar, en esta etapa, las actividades en concreto que se realizarán y el canal comunicacional por utilizar.

#### **7- *Monitoreo y evaluación de la inversión social:***

Se refiere a la importancia de conocer los beneficios tangibles e intangibles que la empresa espera lograr, infraestructura utilizada y número de personas involucrados en las diferentes actividades del proyecto. Con ello se puede evaluar y medir el aporte del programa a los objetivos trazados, el impacto del mismo en la población beneficiada y los alcances obtenidos.

### **5. Propuesta de abordaje de la problemática en Bodega Tapiz**

- ***Lugar donde se desarrollará el programa:*** todas las acciones tendrán lugar en la finca Don Javier, localizada en el Departamento de Maipú, donde existe un salón para eventos con amplias dimensiones y jardines circundantes.

- **Determinación y precisión de programas:** los programas que requieran el asesoramiento ó la asistencia de profesionales para llevarlos a cabo, serán aportados por la Municipalidad de Maipú con la cual se firmará un convenio de cooperación. (Ver modelo: Anexo D).

## 6. Programas

Han sido desarrollados cuatro programas, los que se describen a continuación:

### a) Educación financiera: “Vivir Tranquilos”

#### Introducción

“Es frecuente ver a mis empleados que, a la semana de cobrar su sueldo, ya se quedaron sin dinero para terminar el mes. Eso les produce una angustia que la trasladan a su ámbito familiar y laboral”. Comentario del ingeniero Carlos Corvalán, propietario del Vivero Isabel<sup>32</sup>.

Este es un comportamiento muy común en la mayoría de las personas y familias y se acentúa más en el empleado mensualizado, que posee escasos recursos y que es vulnerable al consumo emocional. Dentro de este segmento se encuentra el obrero rural, público al que está destinado este programa.

<p><i>Objetivos específicos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coadyuvar a la mejor administración de las finanzas personales.</li> <li>• Facilitar información y algunas herramientas que les permitan a los trabajadores, administrar de forma más eficiente sus ingresos y los de su familia. Mediante la reflexión y ejercicios prácticos, no solamente para el sano control y seguimiento de sus finanzas, sino también como parte de un plan mediante el cual puedan alcanzar sus metas.</li> </ul>
<p><i>Beneficiarios directos</i></p>	<p>Trabajadores y núcleo familiar.</p>
<p><i>Responsable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento General de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Maipú. El mismo ofrece, a través de sus profesionales, diversas capacitaciones a empresas.</li> <li>• Licenciado en Relaciones Institucionales: tendrá a su cargo organizar las clases, convocar a los operarios y acordar metodología de trabajo con el personal de la Municipalidad. Asimismo confeccionará los</li> </ul>

<sup>32</sup> CORVALÁN, Carlos. Propietario Vivero Isabel. Entrevistado: 8 y 15 de agosto de 2010.

	cuadernillos con los contenidos descriptos anteriormente, que serán entregados en el curso.
<i>Lugar</i>	Salón de eventos de Bodegas Tapiz. Finca Don Javier. Departamento de Maipú.
<i>Tiempo de ejecución</i>	Los cursos se impartirán todos los viernes, con clases de 2 hs., lo que hace un total de tres meses de duración.
<i>Presupuesto</i>	\$ 6.206,50 – 3 meses.
<i>Contenidos</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El dinero de mi jornal/quincena/mes y su razonamiento económico.</li> <li>2. El presupuesto familiar. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué es el presupuesto?</li> <li>2. ¿Para qué hacer el presupuesto?</li> <li>3. ¿Cómo hacer el presupuesto? Incluye: gastos fijos, corrientes, ocasionales. Ejemplos.</li> <li>4. Mantener el equilibrio presupuestario.</li> </ol> </li> <li>3. El ahorro. <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Ahorro doméstico.</li> <li>6. Gastos de luz, gas, telefonía.</li> <li>7. Consumo de gaseosas, bebidas alcohólicas, golosinas.</li> <li>8. Compra de indumentaria</li> <li>9. Gastos en fiestas y recreación.</li> </ol> </li> <li>4. El crédito. <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Destinado al consumo personal</li> <li>11. ¿Necesidad ó capricho? Análisis</li> <li>12. ¿Razón o emoción?</li> <li>13. Capacidad de endeudamiento</li> <li>14. Límite máximo de endeudamiento</li> <li>15. Refinanciación de deudas. Ventajas. Desventajas</li> <li>16. Tipo de interés, comisiones.</li> <li>17. ¿Cuál es la cuota a pagar?</li> <li>18. ¿Cuánto dinero devolveré?</li> <li>19. ¿Si dejo de pagar una cuota?</li> <li>20. Tarjetas de crédito y de débito</li> </ol> </li> <li>5. Matrimonio. <ol style="list-style-type: none"> <li>21. Régimen matrimonial: bienes gananciales y separación de bienes.</li> <li>22. La compra de la vivienda/ vehículo.</li> <li>23. Los hijos</li> <li>24. Fallecimiento de la pareja</li> <li>25. Separación o divorcio</li> <li>26. Cobertura ante riesgos: el seguro</li> </ol> </li> </ol>

	<p>6. Situaciones complicadas:</p> <p>27. Figurar en los registros de morosos</p> <p>28. ¿Cómo salir? Consejos útiles</p> <p>29. ¿Qué es el embargo? ¿Quién lo dicta? Bienes embargables.</p> <p>7. El dinero de mi jubilación. (para empleados próximos a obtener su retiro)</p> <p>30. Trámites jubilatorios</p> <p>31. Administrar un nuevo presupuesto</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Impacto</i></li> </ul>	<p>La reputación de la organización se ve fortalecida porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fomenta el espíritu de colaboración con los sectores más desfavorecidos de la sociedad.</li> <li>• La sociedad conoce el papel de la bodega en su faceta social.</li> <li>• Emerge, como referente de su sector, en el apoyo a iniciativas sociales.</li> <li>• Se difunde la imagen de la empresa en los ámbitos: cultural y social.</li> <li>• Refuerza su imagen como empresa comprometida con sus empleados y con la sociedad en general.</li> <li>• Propicia espacios de formación y aprendizaje permanente, en el crecimiento personal, en el mejoramiento de actitudes, entre ellas autoestima, relaciones humanas, motivación y otros temas que permitan un desarrollo sano mental y emocionalmente.</li> </ul>
<p><i>Imágenes</i></p>	

Para elaborar el contenido de la temática del curso, la autora se ha basado en un modelo desarrollado por la Fundación Laboral WWB en España, (Banco Mundial de la Mujer).<sup>33</sup>

<sup>33</sup> **FUNDACIÓN LABORAL WWB. Manual de educación financiera.** (Madrid, España, Edita: Fundación Laboral WWB en España .Banco Mundial de la mujer, 2008).

El trabajo se realiza contemplado la fecha en que perciben los sueldos:

a) *operarios de fincas*: cobran de bolsillo entre \$ 1.700 y \$ 1.900 (con todas las cargas sociales, la parte patronal paga aproximadamente un 40 % más).

b) *operarios de bodega*: cobran un poco más, entre 1.900 y \$ 2.200, según el grado de capacitación que tengan. Normalmente se les paga en forma mensual.

c) *temporarios*: se los puede tomar al día, con un costo base de \$ 80 de bolsillo / día (más los gastos de aportes) o bien se los toma "al tanto", es decir, un monto por trabajo realizado, pero sacan más o menos lo mismo que trabajando al día. Generalmente se les paga en forma semanal o quincenal<sup>34</sup>.

#### b) Proyecto artístico: “Deditos pintados”



### Introducción

Promover la conciliación entre la vida laboral y familiar en el interior de la empresa es un paso muy importante para el fortalecimiento de las familias, y, por lo tanto, un factor a considerar en la responsabilidad social de la empresa.

Cuando una empresa decide innovar para diferenciarse por su comportamiento social, basado en el buen trato y las posibilidades de desarrollo que ofrece a sus trabajadores y sus familias, está aportando un alto valor agregado.

---

<sup>34</sup> **ÁLVAREZ, Ricardo.** Ing. Agrónomo, Administrador Bodegas y viñedos Don Carlos .S .A. Entrevistado: 2 de noviembre 2010.

La empresa, al brindar un espacio creativo, contenedor y participativo, destinado a los niños, contribuye a mejorar su calidad de vida a través del arte; permitiendo el desarrollo de sus capacidades de expresión personal y colectiva.

El arte para los niños significa un medio de expresión que realizan naturalmente y en forma de juego; mediante el cual vuelcan sus experiencias, emociones y vivencias. Muchas veces el niño se expresa gráficamente con más claridad que en forma verbal, siendo una actividad de la que disfrutan enormemente.

<p><i>Objetivos específicos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un clima de confianza entre los chicos y docentes, para que puedan desplegar todas sus potencialidades.</li> <li>• Estimular a los niños a participar activamente de su propio proceso de aprendizaje.</li> <li>• Desarrollar sus expresiones creativas naturales.</li> <li>• Crear espacios donde los niños puedan desarrollar su sensibilidad y apreciación artística, a la vez que puedan manifestarse a través del arte.</li> <li>• Motivar al niño en la temática vitivinícola, para que sus dibujos expresen diferentes visiones con respecto a la cultura del vino.</li> <li>• Propiciar actividades que coloquen al niño frente a situaciones enriquecedoras de percepción, imaginación, sensibilidad, juicio crítico y estético.</li> <li>• Crear un ambiente de calidez y empatía que permita el beneficio, tanto intelectual como emocional, de todos los participantes.</li> <li>• Generar en los operarios sentimientos afectivos positivos al ver el lugar e importancia que la empresa les brinda a sus hijos.</li> <li>• Compartir en familia conocimientos y sensibilidades perceptivas acerca del arte.</li> </ul>
<p><i>Beneficiarios directos</i></p>	<p>Hijos, hermanos, sobrinos y ahijados de operarios. Se ha calculado que asistirán al taller, un número aproximado de 25 niños.</p>
<p><i>Responsables</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciada en Relaciones Institucionales: encargada de delinear el programa. Convocará a los trabajadores para explicarles la finalidad del proyecto y pedirles la autorización para que los niños participen. Organizará el lugar donde se desarrollará el taller. Junto a la Municipalidad, invitará a los artistas</li> </ul>

	<p>locales a ser partícipes motivadores. Se vinculará permanentemente con la/el docente/artista a cargo del taller. Organizará la exposición de los trabajos que los niños vayan produciendo para su posterior selección.*</p> <p>*Selección de dibujos: La empresa trabaja con un estudio de marketing que se encarga de realizar toda la difusión que la bodega necesita para ferias, exposiciones, etc. Dicho estudio, junto a los propietarios, serán los responsables de la selección de los dibujos y el diseño del calendario institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artistas plásticos locales que deseen colaborar en la difusión y desarrollo del arte.</li> </ul>
<i>Lugar</i>	Salón de eventos y jardines de Bodegas Tapiz. Finca Don Javier. Departamento de Maipú.
<i>Tiempo de ejecución</i>	El programa se desarrollará todos los sábados por la mañana, desde la segunda quincena de marzo a fines del mes de septiembre. Los niños asistirán junto a sus madres, las cuales participarán en los cursos de cocina (programa “Manos en la masa”).
<i>Presupuesto</i>	\$ 2.925,26 total - 6 meses.
<i>Acciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar un taller donde los niños puedan expresarse mediante su lenguaje gráfico pictórico.</li> <li>• Los niños tomarán la merienda en el lugar de trabajo, acción que actúa como elemento motivador para asegurar una buena asistencia.</li> <li>• La empresa contribuirá con el refrigerio que se les brindará a los niños participantes y con la totalidad del material pictórico a utilizar.</li> <li>• La producción de dibujos será parte de una colección que luego se seleccionará para imprimir el calendario anual; el cual formará parte de los regalos empresariales que la empresa posee.</li> <li>• Cada dibujo que forme parte del calendario llevará el nombre y edad del niño y la descripción del proyecto de RSE.</li> </ul>
<i>Impacto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuerza el orgullo de pertenencia entre los empleados de la bodega.</li> <li>• Satisfacción del personal, porque sus hijos contribuyen al desarrollo cultural de su comunidad.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra los niños al ámbito laboral de sus mayores.</li> <li>• Estimula las actividades de encuentro familiar y de expresión artística, cultural, como otras maneras de motivar hacia acciones positivas y agradables a los empleados.</li> <li>• La empresa, a través del calendario, difundirá sus acciones de RSE.</li> </ul>
<p><i>Imágenes</i></p>	

### c) Tradiciones culinarias: “Manos en la masa”



### Introducción

La tradición es el conjunto de costumbres, creencias y cultura de un pueblo, que se transmite de una generación a otra<sup>35</sup>. Tras el inmenso impacto producido por los medios, al que se suma actualmente el de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las condiciones de creación y circulación de bienes culturales ha cambiado notablemente. La gastronomía no ha escapado a este cambio, que ha llegado hasta las zonas rurales. Se puede observar la pérdida de la cocina criolla tradicional, casi reemplazada por la invasión de alimentos de consumo masivo que nada tienen que ver con la herencia cultural.

El objetivo de este programa es recuperar el uso y el disfrute de un oficio casi perdido, como lo es el amasado de pan y su cocción en horno de barro.

<sup>35</sup> **MUNDO DOCENTE. Día de la Tradición. Concepto.** En línea: <http://www.docente.mendoza.edu.ar/actos/noviembre/diadelatradicion/index.htm>. (Consultado: 12 de noviembre de 2010).

<p><i>Objetivos específicos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rescatar tradiciones.</li> <li>• Educar en cuanto al valor nutricional y propiedades alimenticias de la manufactura casera.</li> <li>• Crear conductas de higiene en la conservación y manipulación de alimentos.</li> <li>• Reflexionar sobre lo que comemos, reconociendo la importancia histórica y cultural de los alimentos, e identificando y revalorizando la identidad regional.</li> <li>• Generar confianza en la producción de nuestros alimentos.</li> <li>• Desarrollar una cultura alimentaria basada en alimentos sanos y nutritivos.</li> <li>• Recopilar recetas caseras de comidas para horno de barro.</li> <li>• Trabajar en la producción de un recetario que sirva de intercambio entre las distintas familias.</li> <li>• Capacitar en las técnicas de panificación, rescatando los saberes locales.</li> <li>• Integrar a las familias de los operarios en el trabajo compartido.</li> <li>• Fomentar la economía doméstica y el trabajo en grupo.</li> </ul>
<p><i>Beneficiarios directos</i></p>	<p>Esposas, madres, hijos, personal femenino de la bodega.</p>
<p><i>Responsables</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef-ayudante de cocina del Club Tapiz: a cargo de las clases de amasado. Deberá armar un recetario de comidas caseras que se imprimirá y distribuirá entre los participantes.</li> <li>• Nutricionista: tendrá la función de enseñar sobre la correcta manera de alimentarse, explicar sobre la calidad nutricional de alimentos y productos alimenticios; brindando conocimientos higiénicos-dietéticos relacionados con la alimentación.</li> <li>• La encargada de relaciones institucionales tendrá la función de diseñar el programa. Convocar a las familias interesadas y organizar el taller. Coordinar con el chef y la nutricionista la metodología de trabajo. Realizar el seguimiento del taller. Organizar la celebración de fin del programa que coincidirá con la terminación del proyecto “Deditos Pintados”. El evento: “Un día junto al arte”, tendrá como objetivo que</li> </ul>

	<p>los operarios compartan con sus familias una jornada donde podrán disfrutar de la exposición de los dibujos realizados por los niños y una degustación de empanadas elaboradas por los asistentes al taller de cocina.</p>
<i>Lugar</i>	Instalaciones del restaurante del club Tapiz.
<i>Tiempo de ejecución</i>	<p>Se considerará en primer lugar el tiempo de construcción de dos hornos, que demandará un mes (entre armado y secado de los mismos). Luego, se convocará a las clases de amasado, que serán dictadas desde mediados de marzo a septiembre, coincidiendo con el taller de pintura para los niños.</p> <p>El programa se volverá a iniciar el próximo año.</p>
<i>Presupuesto</i>	Construcción de dos hornos: \$1.500 - 1 mes. Taller: \$ 2.140 – 6 meses.
<i>Acciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar un lugar dentro del predio de la bodega para construir dos hornos de barro, destinados a la cocción de pan, empanadas y demás manufacturas elaboradas en el lugar.</li> <li>• Gestionar la construcción de los hornos.</li> <li>• La bodega tendrá a su cargo la construcción de los mismos y la provisión de la materia prima para la elaboración del pan.</li> </ul>
<i>Impacto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elemento diferenciador con la competencia: muestra con hechos la importancia de la organización en pos del bienestar general de su personal.</li> <li>• Medio de formación para todo empleado rural.</li> <li>• Internamente, se impulsan los valores solidarios.</li> <li>• Mejora el sentimiento de pertenencia a la organización y hace que todos compartan una agrupación de intereses.</li> <li>• Referente de empresa que fomenta la implantación de programas familiares.</li> <li>• Su labor social contribuye a mejorar la imagen de la bodega.</li> </ul>

*Imágenes***d) Voluntariado corporativo: “Esperando la Vendimia”****Introducción**

¿Qué se entiende por Voluntariado Corporativo? “Es el conjunto de actividades de interés general, desarrolladas por personas físicas que no se vinculan por una relación laboral, funcional, mercantil o cualquier otra retribuida. El Voluntariado Corporativo, específicamente, se refiere al desarrollo de dichas actividades, bajo un impulso que es promovido por las empresas en las que trabaja la persona”<sup>36</sup>.

A pesar de que el concepto de voluntariado está ampliamente extendido en la sociedad, en las empresas, por el contrario, el fenómeno es incipiente y todavía no se ha generalizado ni alcanzado una visión integral de los programas y acciones de voluntariado corporativo.

¿Cuáles son los beneficios para las empresas si adoptan un programa de voluntariado corporativo?

- Se dan cuenta de que pueden mejorar la sociedad junto a sus empleados.

<sup>36</sup> **OBSERVATORIO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO. Definición.** En línea: [http://www.observatoriovc.org/informe\\_2009.pdf](http://www.observatoriovc.org/informe_2009.pdf) (Consultado: 7 de julio 2010).

- Tiene gran impacto en comunicación interna.
- Genera orgullo de pertenencia.
- Desarrolla habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
- Incrementa el compromiso del empleado en la empresa.
- Desarrolla competencias entre los empleados.
- Mejora la imagen corporativa.
- Fomenta una visión integral de la empresa por parte de los empleados.
- Posibilidad de difusión en medios de comunicación.
- El costo para la empresa es inferior a cualquier otra actividad de recursos humanos.

El programa a desarrollar consiste en organizar, durante el período de abril a enero, una colecta de ropa, utensilios y enseres de cocina, artículos de librería, libros, manuales, diccionarios, juguetes, etc., para proveer a los trabajadores temporarios, cuando éstos lleguen a la vendimia. Para ello se tendrá una reunión informativa con todo el personal de la bodega, donde se les explicará el objetivo principal; se reflexionará sobre la misión del voluntariado y de la responsabilidad social empresaria.

Se organizará un comité de trabajo que propondrá un plan de acción. La licenciada en Relaciones Institucionales será la encargada de coordinar y distribuir funciones dentro del grupo de voluntarios. Cabe aclarar que se tendrá en cuenta la participación de las familias en la tarea, esto es importante para que todos se “apropien” de la iniciativa y participen. Ayudará a conquistar líderes cuyo apoyo será vital cuando el programa esté en pleno funcionamiento y, más allá de los resultados tangibles del proyecto, será importante mejorar la motivación de los propios empleados.

<p><i>Objetivos específicos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un programa de voluntariado corporativo en beneficio de los trabajadores temporarios.</li> <li>• Que sus empleados se sientan orgullosos de trabajar en una empresa que no sólo se interesa por los resultados económicos, sino que también se preocupa y actúa en lo social.</li> <li>• Mejorar el clima laboral: el hecho de asistir con los compañeros de trabajo a una situación inusual y compartir con ellos la experiencia del voluntariado, tiene como consecuencia que las posibles diferencias que se pueden dar entre empleados de una misma empresa, sean superadas.</li> </ul>
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el aspecto más humano de las personas en el ámbito laboral y fortalecer así las relaciones en este ámbito.</li> <li>• Atraer el mayor número de empleados de toda la organización para que colaboren.</li> <li>• Fomentar la participación de las familias de todo el personal de la empresa.</li> </ul>
<i>Beneficiarios directos</i>	La empresa, con su voluntariado, tendrá como únicos beneficiarios a los empleados temporarios que cada año llegan de otras provincias para la cosecha de uva.
<i>Responsables</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de trabajo formado por empleados de la empresa.</li> <li>• Licenciado en relaciones institucionales.</li> </ul>
<i>Lugar</i>	Instalaciones de Bodega Tapiz. La empresa proveerá de un lugar donde se realicen las reuniones y se determinará el espacio necesario para el acopio de los objetos a donar.
<i>Tiempo de ejecución</i>	Nueve meses (Abril-Enero). Se consideró los meses luego de la vendimia.
<i>Presupuesto</i>	\$ 560,00
<i>Acciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir el programa de voluntariado: diseñar varias estrategias para alentar el mayor número de participantes. “Según la experiencia internacional, un programa exitoso de voluntariado corporativo logra el 10% de participación del total de la dotación.”<sup>37</sup></li> </ul> <p>En el presente programa se planearán las actividades con la participación de los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar las necesidades de los empleados temporarios, que se pretende cubrir.</li> <li>• Compartir experiencias y aunar esfuerzos; optimizando recursos y tiempos que permitirán llegar de forma más efectiva a estas familias.</li> <li>• Lograr el compromiso y participación de todos los niveles de la empresa.</li> </ul>

<sup>37</sup> SHAW DE CRITTO, Sara- ISTVAN, Karl. *Voluntariado una forma de hacer y ser*. (Buenos Aires, Editorial Cicuss, 1988). Pág.:23-79.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a los empleados que quieran sumarse al programa y en lo posible convocar a sus familiares.</li> <li>• Determinar qué tipo de actividades se llevarán a cabo, delimitando el área de actuación y descartando aquellas que no están alineadas con los objetivos del programa.</li> <li>• Proveer toda la información necesaria a los voluntarios y definir los recursos necesarios para la implementación del programa, determinando tiempos, lugares y medios necesarios.</li> <li>• Fijar la duración del programa y la frecuencia con la que podrán participar los voluntarios (semanal, mensual, anual). También es necesario definir qué tipos de actividades llevarán a cabo y qué tipo de soporte será necesario para el programa.</li> <li>• Determinar con el conjunto de voluntarios, el proceso de entrega ó distribución de donativos.</li> <li>• Al finalizar el programa es necesario evaluarlo, de modo tal que puedan obtenerse experiencias para nuevos proyectos.</li> </ul>
<i>Impacto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fomenta el espíritu de colaboración con sectores más desfavorecidos.</li> <li>• Se desarrollan valores de solidaridad.</li> <li>• La empresa refuerza su imagen como organización comprometida con sus empleados y con la sociedad.</li> <li>• Favorece la fidelización, la motivación de los empleados y de sus familias.</li> <li>• La reputación de la empresa se verá reforzada al convertirse en referente social dentro de la comunidad donde opera.</li> <li>• La bodega se asegura la mano de obra temporaria para la siguiente vendimia.</li> </ul>

*Imágenes*



## 7. Calendario de programas

El cronograma de actividades está distribuido en un total de doce meses. Es de destacar que se contemplan aquí los meses de vendimia, donde no es recomendable realizar ningún tipo de acción, debido a que las instalaciones y el personal están dedicados enteramente a las tareas propias de la cosecha, las cuales no pueden ser postergadas.

<i>PROYECTOS</i>	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
1. <i>Educación Financiera:</i> <i>“Vivir tranquilos”</i>		X	X	X								
2. <i>Proyecto Artístico:</i> <i>“Deditos pintados”</i>		X	X									
3. <i>Tradiciones Culinarias:</i> <i>“Manos en la masa”</i>		X	X									
4. <i>Voluntariado corporativo:</i> <i>“Esperando la Vendimia”</i>		X	X	X								

### Referencia colorimétrica:

- Vendimia.
- Educación financiera.
- Proyecto artístico.
- Tradiciones culinarias.
- Voluntariado corporativo.

## 8. Otros programas

Los programas descriptos pueden complementarse con otros de variada temática. Los mismos, tienen la particularidad de ofrecer la alternativa de ser incorporados a medida que se detecten necesidades y se disponga de recursos. Otra opción podría ser ir ejecutándolos como respuesta a la motivación surgida de proyectos ya implementados; generando una sinergia de trabajo cooperativo.

### a. Fortaleciendo nuestro compromiso con la salud y la seguridad de nuestros trabajadores

*Beneficiarios directos:* Operarios. Públicos beneficiados indirectamente: Familiares.

*Objetivos específicos:* mantener y promover el bienestar físico, psicológico y social de los empleados; protegiéndolos de posibles accidentes. Desarrollar en cada uno la capacidad de actuar y mejorar el estándar de vida, así como su autosuficiencia económica.

Temáticas relacionadas a las tareas propias de los trabajadores, tales como: insolaciones, deshidrataciones, picaduras de insectos, tétanos, manejo de herbicidas, empleo de los elementos de protección laboral. Primeros auxilios ante situaciones de urgencia presentadas en la viña y dentro de la bodega.

Temas de medicina general: Mal de Chagas, tuberculosis, HIV-Sida, educación sexual, planificación familiar, higiene y salud, nutrición, alcoholismo y violencia familiar.

Campañas de vacunación, detección de enfermedades crónicas-degenerativas, salud dental, jornadas sobre la problemática de enfermedades de la mujer y enfermedades estivales, etc.

### b. Programa de alfabetización: “El aula bajo la viña”

*Beneficiarios directos:* Trabajadores permanentes y núcleo familiar. Hijos de trabajadores temporarios en época de vendimia.

*Objetivos específicos:* lograr que personas cuyo nivel escolar no haya superado los primeros años, adquieran los conocimientos básicos de lectoescritura y matemáticas.

Brindar nociones básicas y contenidos sobre formación ética y ciudadana; pudiendo así mejorar el sentido cultural de las personas, a través de las efemérides y los símbolos patrios. Rescatar ceremonias tradicionales de nuestro acervo cultural. Erradicar el trabajo infantil.

### c. Integración de la familia: “Visita a mi lugar de trabajo”

*Beneficiarios directos:* Trabajadores permanentes y núcleo familiar.

*Objetivos específicos:* integrar la familia a la empresa. Lograr que la familia comprenda las

capacidades que despliega a diario el operario.

*Acciones:* organizar visitas de los hijos de los empleados a sus lugares de trabajo, donde ellos mismos les explicarán las labores diarias que desempeñan.

#### **d. Programa deportivo: “El equipo Tapiz”**

*Beneficiarios directos:* Trabajadores permanentes y núcleo familiar.

*Objetivos específicos:* Crear vínculos de convivencia entre compañeros de trabajo. Desarrollar valores de fortaleza, templanza, esperanza, responsabilidad, perseverancia, sinceridad. Lograr espíritu de equipo y principios del juego limpio.

*Acciones:* Crear un espacio para el deporte y la recreación implementando un programa deportivo anual para toda su plantilla de trabajadores, en las disciplinas fútbol y bochas o bien otro deporte sugerido por los empleados. Organizar una escuela de fútbol para los hijos de los empleados, cuyas edades están comprendidas entre los 5 y 12 años. Educar en el cuidado de la salud y nutrición. Implementar entrenamiento específico y tácticas de juego.

#### **e. Reconociendo la Trayectoria: “Día del Abuelo”**

*Beneficiarios directos:* operario y familia.

*Objetivos específicos:* conciliar trabajo-familia y fortalecer los vínculos familiares.

*Acciones:* El trabajador que ha sido abuelo, será reconocido por la empresa, justificándole una jornada laboral. El acontecimiento será compartido con sus compañeros de trabajo a través del house organ de la empresa donde se publicará el nacimiento.

#### **f. Concurso Ideas Innovadoras**

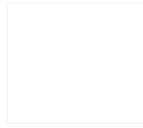
Es una iniciativa en la que pueden participar todos los empleados, haciendo sugerencias innovadoras sobre los procesos productivos o administrativos. La compañía premiará al ganador y, por supuesto, se comprometerá a implementar la idea.

#### **g. Tiempo de Salsa**

*Beneficiarios directos:* esposas, madres, hijos, novias de operarios.

*Objetivos específicos:* educar en la elaboración y conservación segura de envasados artesanales. Desarrollar hábitos de trabajo cooperativo, economía doméstica, manipulación higiénica de alimentos y principios de esterilización.

*Acciones:* Impartir clases de conservación de alimentos, manipulación de utensilios y envases, prevención de botulismo, envasados en salmuera, aceites y almacenamiento de conservas.



## CAPÍTULO IV: PRESUPUESTOS

### 1. Descripción de costos totales

El presupuesto total para la ejecución de los programas principales enunciados, asciende a la suma de \$ **47.214,54**. Dicha erogación contempla el costo total del programa de RSE, compuesto por cuatro programas a desarrollar durante un año calendario, donde se han contemplado los honorarios profesionales. Los fondos destinados al proyecto serán afrontados por Bodega Tapiz; correspondiendo desembolsos equivalentes al cronograma presentado.

<b>Costo Total</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Precio Total</b>
Educación financiera	\$ 6.206,50
Deditos pintados	\$2.925.18
Manos en la masa	\$ 3.640,00
Cierre Taller	\$ 808,04
Voluntariado corporativo	\$ 560,00
Honorarios Profesionales	\$ 36.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 47.214,54</b>

A continuación es desarrollado el desglose de cada uno de los programas, especificando los costos de los insumos necesarios, el gasto mensual y anual.

### 2. Educación financiera: “Vivir Tranquilos”

Para el dictado del curso en el salón de eventos se ha contemplado la compra de un reproductor multimedia, utilizable también para otros fines dentro de la bodega. Cabe aclarar que si la Bodega ya lo hubiese tenido, el costo se hubiera reducido a \$ 716,50.

<b>Educación Financiera</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Reproductor multimedia	1	\$ 3.990,00	\$ 3.990,00
Pantalla	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Fotocopias	1500	\$ 0,10	\$ 150,00
Lapiceras	50	\$ 1,50	\$ 75,00
Pizarra	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Marcadores	10	\$ 4,15	\$ 41,50
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.206,50</b>

### 3. Proyecto artístico: “Deditos pintados”

El taller de arte tendrá lugar en las instalaciones y jardines que Bodega Tapiz posee en la finca Don Javier. Dicho taller se desarrollará paralelamente al de cocina, a fin de que la concurrencia sea exitosa y permanente.

La empresa brindará a media mañana la merienda, acción que apoya la nutrición de los niños y sirve también como incentivo para una óptima asistencia.

Se ha presupuestado por separado el costo de la merienda y del taller de arte. El cálculo se ha realizado en base a la asistencia de 25 niños al taller. Se presenta, también, el gasto mensual y semestral.

<b>Proyecto Artístico (merienda)</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Leche	170 litros	\$ 4,25	\$ 722,50
Chocolate en Polvo	3 Kg.	\$ 12	\$ 36,00
Azúcar	3 Kg.	\$ 4	\$ 12,00
Bizcochuelo	75	\$ 7	\$ 525,00
<b>Total Mensual</b>			<b>\$ 215,91</b>
<b>TOTAL Semestral</b>			<b>\$ 1.295,50</b>

<b>Proyecto Artístico (taller)</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Temperas	72 cajas(x10 u.)	\$ 5,50	\$ 396,00
Fibras colores	50 cajas(x10 u.)	\$ 12	\$ 600,00
Lápiz negro	30	\$ 0,71	\$ 21,00
Lápices de colores	2 cajas(x 24 u.)	\$ 17,76	\$ 35,52
Crayones	5 cajas(x 12 u.)	\$ 7,50	\$ 37,50
Goma de pegar	25 (30 grs.)	\$ 2,50	\$ 62,50
Brillantina	50	\$ 1,00	\$ 50,00
Pinceles	50	\$ 1,50	\$ 75,00
Acuarelas	4 cajas(x 24 u.)	\$ 10,96	\$ 43,84
Goma de borrar	30	\$ 0,50	\$ 15,00
Hojas de dibujo color	2 resmas (500)	\$ 80,00	\$ 160,00
Hojas de dibujo blancas	2 resmas (500)	\$ 40,00	\$ 80,00
Tijeras	30	\$ 1,78	\$ 53,40
<b>TOTAL Mensual</b>			<b>\$ 271,62</b>
<b>TOTAL Semestral</b>			<b>\$ 1.629,76</b>
<b>TOTAL MENSUAL Merienda y Taller</b>			<b>\$ 487,54</b>
<b>TOTAL General</b>			<b>\$2.925,26</b>

#### 4. Tradiciones culinarias: “Manos en la masa”

Se ha contemplado en este presupuesto, la construcción de dos hornos de barro que no sólo se utilizarán para las clases de comidas caseras, sino también para la elaboración de comidas tradicionales que el chef ofrecerá en el restaurante.

Para la fabricación de los hornos, se elegirá un sector cercano a la cocina; procurando que los mismos tengan buenas terminaciones constructivas, a fin de que también se presenten como elementos decorativos para el entorno.

<b>Tradiciones Culinarias</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Adobes	800 (400 x horno)	\$ 0,50	\$ 400,00
Maderas	4 postes	\$ 15,00	\$ 60,00
Chapa	2 láminas	\$ 20,00	\$ 40,00
Mano de obra	2 hornos	\$ 500,00	\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.500,00</b>

También han sido contemplados los principales ingredientes para la elaboración de pan casero, teniendo en cuenta la asistencia de 25 personas al taller de amasado.

<b>Tradiciones Culinarias</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Bolsa de Harina	24 x bolsa de 50 Kg.	\$ 80,00	\$ 1.920,00
Levadura	4 x 1 Kg.	\$ 5,00	\$ 20,00
Leña	50 Kg.	\$ 4,00	\$ 200,00
<b>TOTAL Mensual</b>			<b>\$ 356,66</b>
<b>TOTAL Semestral</b>			<b>\$ 2.140,00</b>

- **Cierre de Talleres – Exposición**

Al término de los talleres de arte y cocina, se organizará una reunión donde en familia, compartirán empanadas y disfrutarán de una jornada en la cual podrán admirar los trabajos pictóricos confeccionados por los niños.

<b>Cierre de Talleres - Exposición</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Empanadas	408 = 34 docenas	(x docena) \$ 15	\$ 510
Gaseosa	36 (pack de 6)	\$ 5	\$ 180
Vino	sin costo	sin costo	-
Helados	100	\$ 1	\$ 100
	100 vasos	(x 50 u.) \$ 5	\$ 10
Descartables	200 servilletas	(x 100u.) \$ 4	\$ 8
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 808</b>



## 5. Voluntariado Corporativo “Esperando la Vendimia”.

El presente programa tiene bajos costos, ya que los elementos fundamentales son objetos, ropa ó utensilios que los propios voluntarios irán reuniendo a lo largo del transcurso del año, a fin de ir clasificando y embalando en cajas. Las fotocopias aludidas en el presupuesto, corresponden a la confección de listados con las tareas a realizar por cada voluntario, materiales clasificados y lista de temporarios y sus familias.

<b>Voluntariado Corporativo</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Fotocopias	100	\$ 0,10	\$ 10,00
Cajas para embalar	100	\$ 4,00	\$ 400,00
Cinta para embalar	30	\$ 5,00	\$ 150,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 560,00</b>

## CONCLUSIÓN

La Provincia de Mendoza cuenta con 228.575 hectáreas cultivadas y 1.341 bodegas<sup>38</sup>; muy pocas de las cuales están desarrollando RSE.

La responsabilidad social empieza por uno mismo, en nuestro estilo de vida, en nuestra disposición, en nuestra manera de entender el papel que desarrollamos en la sociedad y cómo afecta lo que podemos hacer y hasta el propio entorno.

Si bien la responsabilidad social intraorganizacional aún no forma parte de la cultura empresarial - más allá que algunas firmas están interesándose -, es un proceso que llevará su tiempo hasta poder llegar a ser establecido como parte de la estrategia institucional.

Las empresas, tengan el tamaño que tengan, son el fiel reflejo de las personas que las integran, y es por ello que en éste trabajo de investigación se ha pretendido demostrar, que ser socialmente responsable es una *actitud*, donde es posible valerse de ideas sencillas, económicas y viables para agregar valor a la tarea diaria que los individuos desarrollan en sus lugares de trabajo.

Las actividades que desarrollan las firmas, tienen gran impacto económico, social y ambiental en la sociedad. Esto las lleva a participar activamente en el desarrollo de políticas públicas, compartir información y trabajar en conjunto con el Gobierno. El actual contexto, es el escenario perfecto para que las relaciones institucionales sean las encargadas de promover una organización estratégica y un adecuado fortalecimiento institucional.

El presente trabajo, demuestra visiblemente que un licenciado en Relaciones Institucionales posee los conocimientos adecuados para lograr con éxito el desarrollo de proyectos tanto en organizaciones públicas como privadas. Es de esperar, que este tipo de proyectos sirva de ejemplo para que organizaciones de todo nivel y características, diseñen sus planes, contemplando la RSE dentro de su gestión.

“Debemos ser el cambio que queremos ver en el mundo”....*Mahatma Gandhi*.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> INV. Instituto Nacional de Vitivinicultura. Principales datos vitivinícolas. En línea: <http://www.inv.gov.ar/principal.php?ind=1>. (Consultado: 8 de diciembre 2010).

<sup>39</sup> Navetierramdq.com. Conceptos. En línea: <http://www.navetierramdq.com.ar/>(Consultado: 12 de diciembre de 2010).

## BIBLIOGRAFÍA

### 1. Libros

- **ALLES, Martha Alicia.** *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias.* (Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica S.A., 2000).
- **AMADO SUÁREZ, Adriana.** *Comunicaciones Públicas.* (Buenos Aires, Argentina, Ediciones G. E., 2000).
- **AVILIA LAMMERTYN, Roberto E.** *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas de comunicación integradora.* (Buenos Aires, Argentina, Editorial Imagen, 1997).
- **CARACCIOLO, M. y FOTI, M.** *Economía Solidaria y Capital* (Mar del Plata-Buenos Aires, Editorial Paidós, 2003).
- **CAPRIOTTI PERI, Paul.** *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa.* (Santiago, Chile, Andros Impresores, 2009).
- **CORTAGERENA, Alicia B.** *Administración y Gestión de las Organizaciones.* (Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi, 1999).
- **FARRES CAVAGNARO, Juan.** *Metodología Administrativa.* (Buenos Aires, Argentina, Editorial Depalma, 1985).
- **FERNANDEZ GAGO, Roberto.** *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa.* (Madrid, España, Editorial Thompson, 2005).
- **FUNDACIÓN LABORAL WWB.** *Manual de educación financiera.* (Madrid, España, Edita: Fundación Laboral WWB en España .Banco Mundial de la mujer, 2008).
- **ROITSTEIN, Florencia** “La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades”. *Revista Latinoamericana de Administración*, (Bogotá, Colombia, N° 29, CLADEA, 2001).
- **SBDAR, Manuel.** *Capital Humano. Las personas son lo más importante. Pero, ¿quiénes, cómo, cuándo y cuánto?* (Buenos Aires, Argentina, Arte Gráfico Editorial Argentino, 2009).
- **VILLAFAÑE, Justo.** *Imagen Positiva: gestión estratégica de las empresas.* (Madrid, España, Ediciones Pirámide, 1993).

## 2. Páginas Web

- **Blog Iso2600.** Siete Claves de la ISO 2600. (En línea)  
<[http://iso26000.com.ar/2010/09/siete-claves-de-laiso-26000/utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+iso26000deRSE+%28ISO+26000+de+Responsabilidad+Social%29](http://iso26000.com.ar/2010/09/siete-claves-de-laiso-26000/utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+iso26000deRSE+%28ISO+26000+de+Responsabilidad+Social%29)>. Consultado: 20 de octubre de 2010.
- **Clarín Online:** Para que los empleados se sumen a la RSE. (En línea)  
<[http://www.ieco.clarin.com/economia/empleados-sumen-rse\\_0\\_107700031.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/empleados-sumen-rse_0_107700031.html)>. Consultado: 12 de marzo de 2010.
- **Comunica rse.** Mitos sobre RSE en Argentina. (En línea)  
<<http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/articulos/mitos.html>>. Consultado: 2 de agosto, 4, 9 de octubre de 2010, 14 de enero, 10 y 14 de febrero 2011.
- **Comunidar.org.ar.** Encuesta: Efectos de RSE. (En línea)  
<<http://www.comunidar.org.ar/gestion.htm>>. Consultado: 3 de agosto 2010.
- **Losrecursoshumanos.com.Cultura organizacional.** Concepto .(En línea)  
<<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html>>. Consultado: 5 de julio 2010.
- **Diario Co Latino.** Impacto de la RSE. (En línea)  
<<http://www.diariocolatino.com/es/20100804/nacionales/82880/>>. Consultado: 10 de agosto 2010.
- **Diario Los Andes On line.** Económico. (En línea)  
<<http://www.losandes.com.ar/notas/2009/8/14/economico-311855.asp> >. Consultado: 3 de agosto 2010.
- **Exponeknews:** Historia de la RSE. (En línea) <<http://www.expoknews.com/wp-content/uploads/2008/10/infografia-definitiva.jpg> >. Consultado: 12 de julio de 2010.
- **IARSE. Instituto Argentino de RSE.** Definiciones. (En línea)  
<[http://www.iarse.org/new\\_site/downloads/59069\\_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf](http://www.iarse.org/new_site/downloads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf) >. Consultado: 3, 12 de julio y 2 de agosto de 2010.
- **International Standard. Responsabilidad Social 8000.** (En línea)  
<<http://www.oei.es/salactsi/rtsc8000.pdf>>. Consultado: 4 de octubre 2010.
- **Instituto Universitario Idea. Documentos de investigación.** (En línea)

- <[http://www.ingenieroambiental.com/4200/rse\\_investigacion](http://www.ingenieroambiental.com/4200/rse_investigacion)>. Consultado: 5 de julio de 2010.
- **INV. Instituto Nacional de Vitivinicultura.** (En línea)  
<<http://www.inv.gov.ar/principal.php?ind=1>>. Consultado: 7 de julio, 12 de septiembre, 8 de diciembre de 2010.
  - **Mundo Docente.** Día de la Tradición. Concepto. (En línea)  
<<http://www.docente.mendoza.edu.ar/actos/noviembre/diadelatradicion/index.htm>>. Consultado: 12 de noviembre de 2010.
  - **NavetierraMDQ.** Conceptos. (En línea) <<http://www.navetierramdq.com.ar/>>. Consultado: 12 de diciembre de 2010.
  - **Observatorio de Voluntariado Corporativo.** Definición. (En línea)  
<[http://www.observatoriovc.org/informe\\_2009.pdf](http://www.observatoriovc.org/informe_2009.pdf)>. Consultado: 7 de julio 2010.
  - **PROhumana Blog:** (En línea) <<http://www.rseprohumanablog.cl/>>. Consultado 4 de octubre 2010.
  - **RSE. On line.** Información Responsable, sin límites. (En línea)  
<<http://rseonline.com.ar/2010/07/6-caracteristicas-de-la-rse-en-america-latina/>>. Consultado: 8 de julio de 2010.
  - **Universidad del Aconcagua:** Carreras. (En línea)  
<<http://www.uda.edu.ar/FCSA/academicoOE007.php>>. Consultado 5 de julio de 2010.
  - **Universidad Gabriela Mistral.** (En línea) <<http://www.ovas.cl/>>. Consultado: 4 de octubre 2010.
  - **VALOS. Responsabilidad Empresaria.** Quienes somos: (En línea)  
<[http://www.valos.org.ar/quees\\_rse.html](http://www.valos.org.ar/quees_rse.html)>. Consultado: 12 de julio de 2010.
  - **Vincular.org:** (En línea)  
<[http://www.sofofa.cl/BIBLIOTECA\\_Archivos/Eventos/2008/09/02dpesce.pdf](http://www.sofofa.cl/BIBLIOTECA_Archivos/Eventos/2008/09/02dpesce.pdf)>. Consultado: 14 de julio de 2010.

### 3. Personas consultadas

- **ÁLVAREZ, Ricardo.** Ingeniero agrónomo. Bodegas y Viñedos Don Carlos. Entrevistado: 2 de noviembre de 2010.
- **ALTAMIRANO Gonzalo.** Chef. Viñedos Shirley Hinojosa. Consultado: 3 de Noviembre de 2010.

- **BAGLIO**, Carla. Ingeniera agrónoma. INTA. Entrevistada 19 de Julio de 2010.
- **CANAY**, Juan José. Director de Comercio Exterior. Bodegas Trapiche-Peñaflor. Entrevistado: 3 de julio, 15 de septiembre, 26 de octubre de 2010.
- **CASERO**, Tatiana. Contadora. Dto. Contable. Bodegas Chandon. Entrevistado: 1 de octubre de 2010.
- **CHRABOLOWSKY**, Enrique. Periodista Juez internacional de vinos. Cuisins&Vins. Entrevistado: 8,9 de junio, 23 y 24 de noviembre de 2010.
- **CIMO**, Carina. Recursos humanos. Bodegas Chandon. Entrevistada: 1 de octubre de 2010.
- **CORREA**, Carlos. Ingeniero agrónomo. Bodegas Tapiz. Entrevistado: 11 de agosto y 22 de octubre de 2010.
- **CORVALÁN**, Carlos. Propietario. Vivero Isabel .Entrevistado: 8 y 15 de agosto de 2010.
- **FONZAR**, Alfredo. Ingeniero agrónomo. Docente e investigador. UNC. Entrevistado: 12 de septiembre de 2010.
- **FRAGBER**, Gabriel. Jefe de Relaciones Institucionales. Diario Los Andes. Entrevistado: 6 de junio y 25 de agosto de 2010.
- **HINOJOSA**, Shirley. Propietaria. Viñedos Shirley Hinojosa. Entrevistada: 5 de octubre de 2010.
- **MALIZIA**, Gabriela. Periodista. Diario on line.: Área del Vino. Entrevistada: 11 de agosto y 3 de septiembre de 2010.
- **NOVAK**, Torey. Área de Turismo Bodegas Zuccardi. Entrevistado: 30 de junio de 2010.
- **OLIVER**, Alejandra. Jefa del Departamento de Recursos Humanos. Municipalidad de Maipú. Consultada: 8 de Julio, 12 de septiembre, 28 de octubre de 2010.
- **ORTIGALA**, Hugo Héctor. Profesor. Universidad del Aconcagua. Entrevistado: 15 de septiembre de 2010.
- **ORTIZ**, Patricia. Propietaria Bodegas Tapiz. Entrevistada: 7 y 9 de julio de 2010.
- **PÍCCOLO**, Ricardo. Ingeniero agrónomo. Gerente INTA. La Consulta. 3 de junio de 2010.
- **PELLEGRINA**, María José. Directora Ejecutiva de Valos. Entrevistada: 21 de agosto de 2010.
- **VALENZUELA**, Fabián. Enólogo Bodegas Tapiz. Entrevistado: 3 y 23 de julio de 2010.

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Responsabilidad Social Empresaria en Maipú

- Convenio firmado entre la empresa BODEGAS TAPIZ y la MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ.
- Una nueva experiencia de participación activa de una empresa en el ámbito social.
- Este convenio establece como horizonte el compromiso social que toda organización tiene, promoviendo el desarrollo humano y la consolidación de la comunidad organizada, poniendo en valor la responsabilidad social, la confianza, la igualdad de oportunidades y la mejora continua.
- Por iniciativa de la empresa BODEGAS TAPIZ, las partes se comprometen a colaborar en acciones compartidas a fin de llevar a cabo instancias de capacitación al personal de dicha planta, relacionadas con temas generales de interés común, de carácter científico y técnico, social y cultural y específicos sobre temas agrícolas, de seguridad industrial y de prevención de la salud, en una zona netamente rural del Departamento.

### CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN

Entre Bodegas Tapiz de Bodegas Patagónicas S.A., representada por la Sra. Patricia Fuller de Ortíz, con domicilio en Pedro Molina s/n Ruta 60 Km. 2.5, Russell ,Maipú , de la provincia de Mendoza y la Municipalidad de Maipú, representada por el Sr. Intendente don Alejandro Bermejo, acuerdan celebrar el presente Convenio Marco de Cooperación, que establece como horizonte el compromiso social que toda organización tiene promoviendo el desarrollo humano y la consolidación de la comunidad organizada poniendo en valor la responsabilidad social, la confianza, la igualdad de oportunidades y la mejora continua.. El presente convenio estará sujeto a las siguientes cláusulas:

PRIMERA: las partes declaran su intención de colaborar en acciones compartidas a fin de llevar a cabo instancias de capacitación abiertas a la comunidad, relacionadas con temas generales de

interés común. De carácter científico y técnico, social y cultural y específicos sobre temas agrícolas, de seguridad industrial y de prevención de la salud. -----

SEGUNDA: para la consecución de este objetivo, las partes se comprometen a poner a disposición recursos físicos, humanos y logísticos tendientes a lograr programación, desarrollo y ejecución de proyectos y a fin de diseñar, organizar, promover , coordinar y ejecutar planes, programas y proyectos, acordando los siguientes aportes específicos:

-Bodegas Tapiz será responsable de la propuesta, organización y diseño de los programas de capacitación, como asimismo la provisión de profesionales técnicos y actuará de nexo con las Municipalidad y otras instituciones. Asimismo proveerá del lugar para el desarrollo de las capacitaciones y promoverá la difusión entre su personal.

-La Municipalidad de Maipú se compromete en el marco de su política de la calidad a autoevaluar en forma conjunta con cada una de las partes, las acciones siguiendo los principios de la mejora continua y a difundir ampliamente las acciones que surjan de la implementación del presente convenio de cooperación. También designará profesionales y técnicos en deportes, salud y eventualmente propiciará la realización de excursiones para la ejecución de los trabajos de campo de las actividades de capacitación desarrolladas.-----

TERCERA: El presente Convenio tendrá duración de un (1) año a partir de su efectiva firma y se renovará automáticamente por períodos iguales, excepto que alguna de las partes manifieste fehacientemente su decisión de desistir el presente acuerdo, debiendo comunicarlo con antelación de por lo menos treinta días corridos.

En prueba de conformidad, los representantes de cada institución firman cuatro (4) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de Mendoza, República Argentina, a los 10 días del mes de julio de dos mil diez.<sup>40</sup> -----

---

<sup>40</sup> OLIVER, Alejandra. Jefa de Recursos Humanos. Municipalidad de Maipú. Consultada: 8 de Julio, 12 de septiembre, 28 de octubre de 2010.

## **Anexo N° 2: Cuestionario a realizar a nivel ejecutivo a mandos medios**

**Programa de voluntariado corporativo:** Organizar el voluntariado corporativo en la bodega con el fin de asistir a los trabajadores temporarios y sus familias.

**Nombre:**

**Cargo:**

**Teléfono:**

**E-mail:**

**1.- ¿Ha participado en algún trabajo voluntario? SI NO**

Si su respuesta es afirmativa, indique:

- a) Nombre del proyecto o entidad en la cual está o estuvo involucrado
- b) Actividad desarrollada.
- c) Ubicación física de la entidad o proyecto.

**2.- ¿Ud. tiene interés en ampliar su participación voluntaria? SI NO**

Si es positivo responda las siguientes preguntas

Si es negativa siga directamente a la última pregunta de la encuesta.

**3.- ¿En qué área (s) le interesaría trabajar?**

- a) Coordinación de acciones.
- b) Base de datos de grupo familiar de empleado temporario
- c) Inventario de objetos/ropa, etc.
- d) Comunicación
- e) Preparación y entrega de elementos
- f) Otra

**4.- ¿Con qué público le gustaría trabajar?**

- a) Niños
- b) Adolescentes
- c) Adultos
- d) Compañeros de oficina
- e) Operarios

f) Familiares de empleados

**5.-Indique cual alternativa de trabajo le despierta más interés:**

- a) Atención directa con el público beneficiado.
- b) Actividades de apoyo, administrativas o logística.
- c) Orientación y consultoría a voluntarios
- d) Participación en eventos, campañas.
- e) Divulgación y recolección de elementos.
- f) Otros. ¿Cuáles?

**6.- ¿En qué horario le interesa desarrollar su actividad como voluntario?**

Durante la semana:

- a) mañana
- b) tarde

Fines de semana:

- c) mañana
- d) tarde

**7.- Comentarios y sugerencias de cómo la empresa puede contribuir a apoyar e incentivar las prácticas de voluntariado lideradas por sus trabajadores.**

### Anexo N° 3: Hornos de Barro



La fabricación de adobes: *El adobe se presenta como un material ecológico 100%, un perfecto aislante térmico y acústico, que no genera costes de transporte ni incurre en gastos energéticos durante su fabricación.*

El adobe es un ladrillo hecho de barro, para su construcción se utiliza un molde de forma parecida una escala de madera, en la que cada “peldaño”, conforma el espacio de un adobe, mas o menos como un ladrillo de unos 10 cm. de grueso. Inmediatamente relleno el molde, se levanta y se traslada a un nuevo lugar para fabricar otra serie, de forma que los adobes recién fabricados secan al aire por los cuatro costados. Cuando los adobes se secan del todo se les despega del suelo, y se les utiliza como ladrillos, usando como argamasa el mismo barro del que están hechos, de forma que todo el muro queda hecho de adobe. Antes que la pared seque del todo se la puede dar un enlucido de barro, de forma que la pared quede totalmente lisa.

Construcción de hornos de barro: si bien es un oficio que se ha ido perdiendo en las zonas rurales, aún existen personas que se dedican a ello. Cada uno tiene sus propias técnicas pero todos coinciden que el mejor horno es el construido con adobes de barro cuya base contiene una mezcla de ripio, vidrio molido y sal gruesa, composición que favorece la conservación de calorías en el interior del horno.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> ALTAMIRANO, Gonzalo. Chef. Viñedos Shirley Hinojosa. Consultado: 3 de Noviembre de 2010.

## Anexo N° 4: Entrevistas

Se transcriben algunas de las entrevistas llevadas a cabo para el presente trabajo de investigación:

**Entrevistado:** Sra. Patricia Ortiz

**Organización:** Propietaria de Bodegas Tapiz.

- ¿Por qué decidió entrar al negocio vitivinícola?
- ¿Se puede definir a Tapiz como una empresa familiar?
- Viviendo Ud. en Buenos Aires, ¿cómo se informa sobre el accionar diario de la empresa?
- En la bodega: ¿Quiénes son sus contactos directos?
- ¿Cómo es la comunicación con los profesionales que trabajan en la empresa?
- Ellos, ¿tienen poder de decisión?
- ¿Existen las reuniones de directorio?
- Los profesionales ¿le transmiten todas las novedades?
- ¿Tiene contacto con todos los empleados que trabajan en la firma?
- ¿Cuál es su opinión con respecto a la RSE?
- ¿Está en los proyectos de la empresa acciones al respecto?
- ¿Piensa que es importante la comunicación interna?
- ¿Y la fidelidad de sus empleados?
- ¿Cómo se trata la imagen de la empresa?
- ¿Existe el Departamento de Relaciones Institucionales?
- ¿Se encuentra la empresa vinculada a los municipios donde tiene propiedades?
- ¿Cuáles son los planes para el futuro?
- ¿Cómo ve el futuro de sus vinos?

**Entrevistado:** Fabián Valenzuela.

**Organización:** Enólogo. Bodegas Tapiz.

- ¿Cuántos empleados tiene a su cargo en la bodega?
- ¿Cuál es el escenario en plena vendimia?
- ¿Cuál es la comunicación con sus subordinados?

- ¿Cómo detecta las necesidades /problemas de la gente que trabaja en la bodega?
- Las mismas ¿tienen pronta respuesta/solución?
- ¿La mayoría de los empleados, son vecinos de la zona?
- ¿Se involucra la empresa en la vida de la comunidad?
- ¿Cómo es la comunicación con la propietaria de la bodega?
- ¿Puede aportar ideas innovadoras a la organización?
- ¿Existe la capacitación para Ud. ó para sus colaboradores?
- ¿Cuál es su opinión sobre la RSE?
- ¿Cuáles son los proyectos a corto, mediano y largo plazo

## Anexo N° 5: La RSE y las Relaciones Institucionales

### Gestión de la RSE en la Argentina

#### **Investigación de ComunicaRSE, dirigida por su Director Ejecutivo, Pablo Leidi <sup>42</sup>.**

ComunicaRSE presentó la semana pasada los resultados de su investigación "Gestión de la RSE en la Argentina". El estudio, que incluye a 63 empresas entrevistadas, devela cómo son las principales modalidades de gestión de la RSE dentro de las compañías. A su vez, el estudio indaga en las estrategias de comunicación, reporte y capacitación del management de la responsabilidad social. Aunque todavía se gestiona desde las áreas de Comunicación, la tendencia es hacia una gerencia específica. Además, el 79% de las empresas realiza un informe de RSE.

***El trabajo revela que solo el 27% de las empresas tiene un área de gestión especializada en RSE, mientras que casi el 60% atiende estos temas desde áreas vinculadas a la Comunicación o las Relaciones Institucionales. El 87% de las áreas que lideran RSE posee un presupuesto propio y tiene un promedio de entre 1 y 5 empleados, mayormente personas jóvenes y del sexo femenino.***

La investigación de ComunicaRSE, dirigida por su Director Ejecutivo, Pablo Leidi, pone de manifiesto que el 51% de las empresas despliega estrategias de RSE que tienen una planificación superior a las 5 años, mientras que las áreas de gestión tienen en promedio unos 6 años de vida dentro de la empresa.

El estudio concluye que el 68% de los CEO y Directivos argentinos tiene el tema de la RSE entre sus asuntos "prioritarios" e "importantes". Además, se afirma que el 78% de los empleados de áreas de RSE recibe capacitación, por lo menos, una vez al año. El 48% de las compañías, por su parte, realiza una medición de los resultados de sus programas y estrategias de responsabilidad social. La investigación fue patrocinada por Manpower, Adecco, Chevron, Tenaris, Codere, Santander Río y Telecom. A su vez, contó con el auspicio de YPF, LAN, SC Johnson, Arcor, Nobleza Piccardo, General Motors, MC Donalds y Sesa Select.

Otro dato revelador fue el que arrojó que el 79% de las empresas argentinas encuestadas realizan un informe de RSE con una frecuencia anual.

A partir de esta investigación, ComunicaRSE generó un modelo de cuál es el perfil promedio del área de RSE en la Argentina.

<sup>42</sup>COMUNICA RSE. Gestión de la RSE en Argentina. En línea: <http://www.comunicarseweb.com.ar/areas/desayunos/desayuno-4.html>. (Consultado: 4 de Octubre de 2010).

## Anexo N° 6: La RSE en Argentina

Se transcribe un artículo de la organización Comunicarse en el cual describen el perfil del área de rse de una empresa<sup>43</sup>.

### PERFIL DEL ÁREA DE RSE EN LA ARGENTINA

La estructura del área:

- Nombre del área: Comunicación.
- Antigüedad en la empresa: 3 años.
- Define a la RSE como: respeto hacia los grupos de interés.
- Planificación estratégica: corto plazo.
- Presupuesto propio: sí.
- Intermediarios hasta el CEO de la compañía: ninguno.
- Reporta a: CEO de la empresa.
- Recibe reportes de otras áreas: no.
- Empleados dentro del área: 5 personas (3 mujeres y 2 varones).
- Edad promedio de los empleados del área: 35 años.
- Modalidades de trabajo que utiliza: asesoramientos externos.
- En el futuro tenderá a ser una gerencia específica.

El responsable del área:

- Sexo: femenino.
- Origen: cambio de posición interna (comunicación).
- Formación universitaria: comunicación.
- Estudios de posgrado: comunicación.

Descripción de un puesto dentro de RSE:

- Como integrante del área recibirá capacitaciones sobre RSE asistiendo a cursos externos, pero con una periodicidad no pautada de antemano, sino en función de la coyuntura.

- Entre las tareas a desarrollar estarán: la medición de la gestión de RSE, el armado de balances de RSE y el manejo de la relación con los públicos de interés, liderando especialmente el vínculo con: accionistas, clientes, empleados, el gobierno, medios de comunicación, ONGs, competidores y la comunidad en general. Su principal desafío dentro del área será mejorar la participación de los empleados en asuntos de RSE.

---

<sup>43</sup> **COMUNICA RSE. Perfil del área de RSE en Argentina.** En línea: <http://www.comunicarseweb.com.ar/areas/desayunos/desayuno-4.html>. (Consultado: 4 de octubre de 2010).

## Anexo N° 7: RSE y Comunicación Interna

### Comunicación interna y RSE

El viernes 13 de abril tuvo lugar la presentación de la investigación "Comunicación Interna y RSE" llevada a cabo por ComunicaRSE. Formaron parte de este estudio pionero a nivel mundial más de 50 de las más importantes empresas argentinas.

*La encuesta reveló que el 83% de las empresas comunican a su público interno sus acciones de RSE, y que del total de mensajes internos casi el 30% corresponde a RSE. Sin embargo, el 60% de las empresas no investiga el impacto que la RSE tiene en la satisfacción de sus empleados. El trabajo pone de manifiesto, además, que los directivos no se encuentran involucrados en la temática. Todos los empresarios coincidieron en señalar este tema como prioritario en la gestión de la RSE.*

La investigación fue patrocinada por Banco RIO, Manpower, Telecom, Adecco, TenarisSiderca, Codere, Cargill y Sesa-Select, quienes también auspiciaron esta primera edición 2007 del "Ciclo Desayunos ComunicaRSE", exclusivo para empresas, realizado en el Hotel Panamericano de la Ciudad de Buenos Aires. Formaron parte de este auditorio representantes de las 51 compañías que participaron del Estudio, más algunas otras que fueron invitadas para la ocasión.

Algunas de las empresas participantes fueron: Adecco, Alparamis, American Express, Andreani, Arcor, Banco Galicia, Banco Hipotecario, Banco RIO, Banco Supervielle, BASF, Camuzzi, Cargill, Carrefour, Central Puerto, Clorox, Coca Cola, Codere, Chandon, Dow, Dupont, Ford, Gas Natural, General Motors, HSBC, IBM, Lanxess, Ledesma, Manpower, Massalin Particulares, Monsanto, Natura, Nestlé, Nextel, Nobleza Piccardo, Novartis, Oracle, Orígenes AFJP, PepsiCo, Quilmes, SC Johnson, Sesa-Select, Siemens, TenarisSiderca, TGN, TGS, TNT, Unilever, Village Cinemas, Volkswagen, Wal-Mart y Zurich.

La investigación fue introducida por el Director Institucional de ComunicaRSE, Alejandro Langlois quien destacó que el trabajo pone a la luz que las empresas están dándole importancia a la RSE pero todavía tienen deudas pendientes con la medición y con integrar estos valores a la gestión". Langlois fue contundente a la hora de alertar a las empresas sobre la importancia de comunicar su RSE: "la sociedad y sus empleados les están reclamando transparencia y rendición de cuentas", sostuvo.

Los resultados de la encuesta fueron presentados por Pablo Leidi, Director Ejecutivo de la organización y responsable del trabajo de campo. Leidi subrayó en su tramo que "los objetivos del trabajo fueron "analizar el valor que tiene la RSE en la Comunicación Interna de las empresas y generar una herramienta de consulta para mejorar la gestión de la RSE".

La investigación aportó datos importantes sobre cuáles son los mejores canales y los más utilizados a la hora de comunicar la RSE, como así también caracterizó los contenidos de los mensajes y cómo funcionan durante los períodos de crisis corporativas. A su vez, trazó un mapa actitudinal de empleados y directivos con respecto a la RSE. En sus conclusiones, arroja ideas reveladoras acerca del impacto de la RSE en la satisfacción de los empleados de una empresa.

En el otro extremo, los montos de inversión en RSE, fueron uno de los puntos en los cuales las empresas parecen coincidir en no comunicar. Aunque algunos señalaron este aspecto como negativo, otros empresarios sostuvieron que los niveles de inversión no sirven para calificar la RSE de una compañía.

La mayoría de las compañías encuestadas destacaron que la RSE será un tema prioritario en la agenda de la comunicación con los empleados en el futuro, y que las herramientas de comunicación presenciales serán determinantes en el establecimiento de esta agenda<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> COMUNICA RSE. Investigación sobre Comunicación interna y RSE. En línea: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/noticias-07/0340.html>. (Consultado: 9 de Octubre de 2010).

## Anexo N ° 8: Norma ISO 26000

### **Polémica por empresas que dicen certificar” la ISO 26000**

*A pocas semanas de su publicación y pese a los esfuerzos de la ISO por dejar en claro que no es una norma certificable, algunas organizaciones y empresas anuncian “certificaciones” que suscitan fuertes polémicas. El caso más insólito: empresas que certificaron cuando la norma era aún un borrador.*

Esta semana se conoció un comunicado de prensa de la empresa Air France Industries donde anuncia que la auditora Bureau Veritas la certificó en la ISO 26000. “Al recibir esta certificación, AFI se convierte en la primera organización de mantenimiento de aviación del mundo a adoptar este último estándar de ISO”, dice el parte de prensa. Algunos expertos expresaron en diversos foros en redes sociales que mensajes como este siembran confusión con respecto a la posibilidad de certificar la norma.

El 30 de noviembre la ISO sorprendió con un inusual comunicado de tono enfático titulado “Es claro como el cristal. La Guía ISO 26000 sobre Responsabilidad Social no es certificable” donde volvía a reiterar el mensaje que difunde desde el inicio del proceso de generación de la norma.

El objetivo del comunicado fue intentar ponerle punto final a una serie de insólitas certificaciones que comenzaron a proliferar incluso antes que la Guía fuese publicada oficialmente el 1 de noviembre del año pasado.

Según pudo averiguar ComunicaRSE de fuentes muy cercanas a la ISO, las organizaciones involucradas fueron Swiss TS Technical Services AG, quien otorgó una certificación e IKEA Deutschland, que comunicó su obtención.

El caso de Swiss TS Technical Services AG motivó una carta personal del CEO de la ISO al presidente de la empresa, a la que pudo acceder este medio en exclusiva, en la que le manifiesta que la certificación en ISO 26000 otorgada el 29 de julio había “llamado la atención” de la ISO y le solicitaba la “inmediata remoción de la certificación”<sup>45</sup>.

Enero de 2011

<sup>45</sup> COMUNICA RSE. Noticias. En línea: [http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/Noticias-10/1919.html?x=1&utm\\_medium=Email&utm\\_source=Newsmaker&utm\\_campaign=Newsmaker](http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/Noticias-10/1919.html?x=1&utm_medium=Email&utm_source=Newsmaker&utm_campaign=Newsmaker) - polemica-iso26000 - 11-01-2011&utm\_content=polemica-por-empresas-que-dicen-certificar-la-iso-26000- (Consultado: 14 de enero 2011).

## Anexo N° 9: Pacto Global

### **La ONU lanzó el “Pacto Global 2.0”**

***Se lanzó oficialmente en Davos el "Global Compact LEAD" una nueva iniciativa dentro del Pacto Global de la que forman parte 54 empresas líderes en sostenibilidad y que son vistas como referencia en materia social, ambiental y transparencia. La ONU advirtió que no representa un "sello de aprobación" sino una plataforma para compartir nuevos desafíos, llevar la RSE “más allá de la filantropía”.***

“Los participantes en LEAD han sido invitados porque tienen una historia de compromiso con el Pacto Mundial de Naciones Unidas - a nivel local y / o mundial. Ellos se han comprometido a trabajar en la aplicación del Plan y compartir los resultados y aprendizajes con el universo más amplio de empresas en el Pacto Mundial, participando en iniciativas globales, así como en las Redes Locales del Pacto Mundial.

La ONU advirtió que no representa un "sello de aprobación".

Los dos primeros años del Pacto Mundial LEAD (2011-2012) se consideran una fase piloto con el fin de permitir a los miembros de ayudar a dar forma a la plataforma y perfeccionar sus servicios y programas.

"Hoy insto a unirse a una nueva fase del Pacto Mundial", dijo Ban. "Podríamos llamarlo Pacto Mundial 2.0." La crisis, dijo Ban, exige "un compromiso renovado con los principios fundamentales," en lugar de encerrarse en el nacionalismo, el proteccionismo, y otros ismos que promueven mezquinos intereses comunes sobre los objetivos globales. "

“Este es un grupo exclusivo de empresas diligentes y estratégicas en su acercamiento a temas ambientales, sociales y de gobernabilidad. No son muchas las compañías que se involucran en esta corriente, pero las que lo hacen envían un mensaje poderoso. De hecho, cambian el mundo”, subrayó Ban.

El Secretario-General agregó que alberga la esperanza de que las buenas prácticas de ese grupo empresarial inspiren a otros inversionistas y clientes a que adopten la agenda de sustentabilidad.

### **Ban Ki-moon habló de suicidio Económico**

El Secretario General de la ONU Ban Ki-moon advirtió que el modelo económico actual es un pacto global para el suicidio ecológico y llamó a los países a comprometerse de una vez por todas en la lucha contra el calentamiento global.

En su intervención en el Foro en la sesión sobre Desarrollo Sostenible, Ban Ki-moon subrayó que han terminado los días en que el crecimiento económico estuvo basado en la abundancia de recursos naturales, en la quema de combustible y en la creencia del consumo sin consecuencias<sup>46</sup>.

Febrero de 2011

<sup>46</sup> **COMUNICA RSE. Noticias.** En línea: [http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/Noticias-10/1961.html?x=1&utm\\_medium=Email&utm\\_source=Newsmaker&utm\\_campaign=Newsmaker](http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/Noticias-10/1961.html?x=1&utm_medium=Email&utm_source=Newsmaker&utm_campaign=Newsmaker) - la-onu-lanzo-el-pacto-global-20 - 03-02-2011&utm\_content=la-onu-lanzo-el-pacto-global-20. (Consultado: 10 de Febrero 2011).

## Anexo N° 10: El Estado y RSE

### **El uso de los incentivos fiscales para programas con la comunidad**

Existen a disposición de las empresas en Argentina diversos incentivos fiscales otorgados por el sector público para realizar programas con la comunidad. El Crédito Fiscal es un instrumento destinado a financiar proyectos de capacitación en recursos humanos y adquisición de equipamiento para establecimientos educativos, a través de proyectos que vinculen educación y trabajo. En la Ciudad de Buenos Aires, la Ley de Mecenazgo tiene como objetivo fomentar el aporte privado a la cultura a través de beneficios fiscales, inspirados en la idea de que el fomento de la cultura es una inversión necesaria para el desarrollo social de la comunidad.

Un caso emblemático es el del Banco Patagonia, que desde hace 6 años viene patrocinando proyectos educativos a través del crédito fiscal que promueve el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET) dependiente del Ministerio de Educación de Argentina, se ha sumado a los incentivos de crédito fiscal del Ministerio de Trabajo, de Ministerio de Industria de la Nación y a la Ley de Mecenazgo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Desde el comienzo con este programa, ya se han cristalizado más de 50 proyectos en todo el país: Buenos Aires, Entre Ríos, Chaco, Formosa, Río Negro, San Luis, Misiones, Tucumán, Santa Fé y la Ciudad Autónoma son las jurisdicciones que concretaron este esfuerzo.

“En 2011, el Banco Patagonia va a estar patrocinando 16 nuevos proyectos educativos en diversas provincias del país”, adelantó Agustín del Castillo, Coordinador de Responsabilidad Social de la entidad.

Otra iniciativa reciente es la que impulsa el Servicio de Empleo de la Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA), junto a YPF, Grupo Petersen y Shell. A través del Programa de Crédito Fiscal del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social realiza Cursos de Informática Básica e intermedio destinados a personas desocupadas.

En diciembre de 2010, Toyota Argentina seleccionó junto al COPRET (Consejo Provincial de Educación y Trabajo) y la Dirección de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, 29 instituciones para otorgar parte del crédito fiscal a la financiación de proyectos educativos de escuelas técnicas nacionales, centros de formación profesional y escuelas de educación especial. El Crédito Fiscal es un instrumento destinado a financiar proyectos de capacitación en recursos humanos y adquisición de equipamiento para establecimientos educativos, a través de proyectos que vinculen educación y trabajo.

Las instituciones educativas deberán elaborar un proyecto patrocinado por una empresa acorde a las pautas establecidas en la reglamentación vigente, y presentarlo al Programa de Crédito Fiscal del INET.

El certificado que se emite a nombre de la empresa patrocinante del proyecto, es entregado a la AFIP cancelando, por el monto del mismo, cualquier tributo cuya aplicación, percepción y fiscalización se encuentre a cargo de la AFIP (IVA, ganancias, etc).

Pueden participar establecimientos del sistema educativo, empresas, ONGs, sindicatos, asociaciones empresarias, centros de formación profesional, universidades, entre otros. Según el caso podrán participar como beneficiarias de la capacitación, patrocinantes del proyecto o bien como entidades capacitadoras.

- Ley de Mecenazgo

Otra de las herramientas a disposición de las empresas que operan en la Ciudad de Buenos Aires es la del mecenazgo. La Ley de mecenazgo tiene como objetivo fomentar el aporte privado a la cultura

a través de beneficios fiscales, inspirados en la idea de que el fomento de la cultura es una inversión necesaria para el desarrollo social de la comunidad. El régimen de esta ley, permite a las empresas y comercios que tributan en la Ciudad de Buenos Aires destinar parte de lo que pagan en concepto del impuesto sobre los ingresos brutos directamente a proyectos culturales declarados de interés por el Consejo de Promoción Cultural y aprobados por el Ministerio de Cultura. Pueden presentar proyectos culturales para recibir a portes a través de mecenazgo, personas físicas y también organizaciones sin fines de lucro.

Banco Patagonia, siguiendo con los objetivos de desarrollar nuevos proyectos en los ámbitos de RSE de la comunidad en la que está presente, durante este año recurrió a la aplicación de la ley de mecenazgo, colaborando con la concreción de proyectos como la Digitalización, organización y difusión de materiales existentes en el Archivo de la Memoria del Centro Marc Turkow de AMIA y la edición del libro de la Colección del Museo de Arte Moderno de Buenos Aires, con el objeto de documentar la historia y patrimonio del museo y de esta manera difundir y promover la producción artística y cultural.

En el marco de esta misma Ley, Movistar apoya la restauración del Teatro Lassalle y el Teatro de la Federación de Círculos Católicos de Obreros que en la actualidad se encuentran cerrados debido a problemas edilicios y falta de restauración. La Ley de Mecenazgo impulsada por el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que consiste en fomentar el aporte privado a la cultura a través de beneficios fiscales; es decir que los contribuyentes que tributan en el impuesto sobre los Ingresos Brutos, pueden destinar parte del pago al apoyo de Proyectos Culturales<sup>47</sup>.

#### **Un municipio reconocerá buenas prácticas en RSE**

El Municipio bonaerense de Morón convoca a participar de la primera edición del **Reconocimiento a las Buenas Prácticas en Responsabilidad Social Empresaria (RSE)** a las empresas e instituciones locales que contribuyan con acciones sociales y ambientales responsables. Para **mayor información**, contactarse con la Dirección de Promoción de la Actividad Económica, situada en Alte. Brown 946, 2º piso, a los teléfonos 4629-9103 / 4489-7738 o al mail **rsempresaria@moron.gov.ar**<sup>48</sup>.

Febrero de 2011

<sup>47</sup>COMUNICA RSE: Noticias. En línea: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/Noticias-10/1988.html>.(Consultado: 14 de febrero 2011).

<sup>48</sup>COMUNICA RSE: Noticias. En línea: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/Noticias-10/1988.html>.(Consultado: 14 de febrero 2011).