



La Responsabilidad Social Empresaria¹

Hacia un modelo de gestión sostenible y responsable

por Cr. German Pablo Gallo²

¹ El autor agradece al Lic. Luis Guillermo Babino y a la Lic. Luciana Inés Carpinacci por su colaboración en la elaboración del presente documento.

² El autor es Contador Público egresado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), con especialización en Sindicatura Concursal en la UNC. Ejerce la profesión en forma independiente como consultor y asesor en el diseño, implementación y evaluación de proyectos multidisciplinarios relacionados con la planificación y ejecución de reestructuras de sectores y organizaciones. Se desempeñó como Consultor en el Programa de Modernización del Estado de la Provincia de Córdoba financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Actualmente se desempeña como Consultor en el Programa de Desarrollo Social de la Provincia de Córdoba financiado por el BID.

Cordoba, 2008

Abstract

El presente documento aborda la problemática de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) como un tema de política pública. Se propone analizar la génesis y desarrollo de este instrumento en Europa y Estados Unidos y analizar las condiciones para su incorporación en la Argentina como un recurso para la promoción del desarrollo sustentable. En este sentido, siguiendo el modelo francés, se plantea la necesidad de que en la Argentina el Sector Público promueva el diseño de un modelo de actuación integrador de las políticas de desarrollo de la RSE, y se analizan las condiciones para la instalación de tal modelo.

Índice

Introducción.....	4
I – Que es la RSE?.....	6
RSE: definiciones, características y objetivos	6
Aspectos que abraza la RSE	9
II – La RSE en el mundo y en Argentina.....	13
La experiencia internacional.....	13
La RSE en la Unión Europea vs. EE.UU.....	13
Modelos de políticas públicas de RSE en Europa.....	15
Estado de desarrollo de la RSE en Argentina	29
III – Propuesta de vinculación de las políticas públicas con la RSE	31
Roles que debería asumir el Sector Público para impulsar la RSE.....	31
Diseño de un Modelo de Actuación Integrador	35
IV - Conclusión	39
ANEXO	40
BIBLIOGRAFÍA.....	41

Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE), ¿es un derecho de la sociedad y una obligación de las Empresas o Corporaciones?

En estas pocas líneas vamos a intentar responder esta pregunta y describir algunos caminos posibles para unificar un criterio que estas dos palabras, *derecho y obligación*, nos ofrecen como algo separado y con diferentes actores, con el objetivo de brindar un marco conceptual y legal a un tema que nos compete a todos: *una mejor calidad de vida*.

¿Por que la RSE?

En nuestro interés por involucrarnos en los conceptos que abarca la RSE notamos una gran difusión del tema en los países europeos y América del Norte. Como casos paradigmáticos sobre la variedad de enfoques que se le pueden dar al término, tomaremos a Estados Unidos y España.

En Estados Unidos, se percibe a la RSE como una necesidad del mercado capitalista tendiente a “diferenciar” a aquellas empresas que aplican medidas para beneficiar a la sociedad con el objetivo de elevar las ventas de sus productos. Es decir, se la presenta como un “costo de oportunidad” ya que se persigue un impacto económico en las operaciones de las empresas a través del premio o el castigo sobre las acciones positivas y negativas de RSE, respectivamente.

Mientras que en España, la RSE nace como una necesidad del gobierno en la implementación de ciertas reglas de juego cuyo principal beneficiario es la sociedad en su conjunto. Como evidencia

de ello, podemos mencionar la sanción por parte de la Cámara de Diputados del Reino de España del denominado Libro Blanco de la RSE. Dicho libro es un compendio de políticas cuyo objetivo es potenciar la responsabilidad social de las empresas y servir de base al Gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero a la hora de elaborar una posible legislación en esta materia.

Atento a la realidad de estos países e imaginando en la difusión y aplicación de los conceptos de la RSE a nivel mundial en un futuro no muy lejano, gracias al fenómeno de la *globalización*, surge la necesidad de comenzar a diseñar un modelo que contemple una política pública basada en la RSE e integre nuestra realidad al resto del mundo. Para ello se torna imprescindible fomentar un lenguaje común y contribuir a un único objetivo que contemple todos los aspectos que abraza la RSE en forma coordinada y responsable para hacer de ella un instrumento de desarrollo sostenible a largo plazo.

I – ¿Qué es la RSE?

RSE: Definiciones, características y objetivos

Según la opinión de diferentes especialistas y organismos sociales internacionales se han extraído algunas definiciones que describen las características y objetivos de la RSE. A continuación transcribiremos algunas de ellas:

“Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. En otras palabras, “esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio” (Unión Europea, Libro Verde - 2001).

“Es cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo” por ello se trata de una acción responsable integral que se da fundamentalmente en función de cuatro líneas estratégicas de competencia: ética empresarial, calidad de vida, vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, y cuidado y preservación del medio ambiente. Una empresa socialmente responsable es aquella que, además de ofrecer productos y servicios de calidad, genera utilidades y empleos y paga impuestos, desafía su creatividad para identificar los problemas que aquejan a su comunidad y propone alternativas para su solución. “Es un modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que

la empresa toma de ella”. “Es la forma de hacer negocios de manera sustentable” (Centro Mexicano para la Filantropía – CEMEFI - 2002).

“Es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida” (World Business Council on Sustainable Development – WBCSD - 2002).

“Es el operar una empresa de una forma que excede las expectativas generales que la sociedad tiene con relación a las empresas. Es más que una colección de prácticas específicas o iniciativas ocasionales motivadas por razones de marketing, relaciones públicas u otros beneficios para la empresa. Debe ser vista como una serie completa de políticas, prácticas y programas que están integrados en todas las operaciones y políticas de la empresa” (Corporate Social Responsibility Europe – CSR Europe – Fundación Empresa y Sociedad de España 2002).

“Es el compromiso que asumen las empresas con el desarrollo social de la comunidad en que se encuentran insertas, así como con sus trabajadores y empleados, a través de sus planes estratégicos, con las necesidades que emanan de las políticas internas y externas más allá del beneficio inmediato y la generación de riqueza” (Documento relacionado con el tema RSE en Chile – 2001).

“Es la actitud de una empresa dispuesta a asumir de manera voluntaria y proactiva las obligaciones que contrae con los distintos sectores sociales involucrados en su actividad” (Sulmont– 2001).

“Es 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” (Baltasar Caravedo).

“Es el papel que pueden cumplir las empresas, por ejemplo, en la promoción de la salud y la seguridad de sus empleados, la protección del medio ambiente, la reducción del soborno y la corrupción, la respuesta a los desastres naturales, como en asegurar que se respeten los derechos humanos en las comunidades en las cuales operan” (Americas Canadá – 2002).

De todas las definiciones, vamos rescatar dos que reflejan, a nuestro criterio, lo que consideramos debería englobar la RSE ya que de algún modo representan una concepción de la responsabilidad social empresaria o corporativa, no concebida como una obligación de la empresa en el sentido económico o comercial de retribuir a la sociedad o a sus empleados por las ganancias que obtuvo, sino con un criterio de inserción en la sociedad como uno más de nosotros y valorada en los conceptos del “compromiso” y de una “nueva forma de hacer negocios”.

“Es la expresión del compromiso de una empresa con la sociedad y la aceptación de su rol en ella. Esto incluye el pleno cumplimiento de la ley y acciones adicionales para asegurar que la empresa no opera a sabiendas en detrimento de la sociedad. Para ser efectivo y visible, este compromiso debe estar respaldado por recursos, liderazgo y ser medible y medido” (Corporate Social Responsibility Europe – CSR Europe – UK 2002).

“La RSE significa desarrollar un nuevo tipo de liderazgo en los negocios, en los gobiernos y en la sociedad civil, con capacidad además para trabajar en red entre ellos” (Centro de iniciativas de la Economía Social – CIES – 2002).

Es decir, “se podría hablar de una RSE conceptualizada no como un costo o una restricción, sino como una fortaleza, alineándola y valorizándola económicamente entre los temas estratégicos de las empresas y los países, a modo de uno de sus activos intangibles más relevantes” (Pees Boz, E.S. – La RSE y el Desarrollo Incluyente).

Es por ello que deberíamos tender a la visión de la RSE como se la consensuado en Europa, una fuerte centralización en la integración de las responsabilidades empresariales. En tal sentido, no se consideraría a la RSE como algo distinto y separable de las responsabilidades económicas y legales, sino *como un verdadero modelo de gestión*, en el cual se otorga un peso equilibrado a las personas, al beneficio económico, y al impacto social y medioambiental. Consecuentemente, la RSE no sería más que un modo de gestionar el impacto de la organización en el mercado, en la sociedad, en el medio y en otras sociedades. (Francés Gomez P., 2004).

Aspectos que abraza la RSE

Ahora bien, hemos hablado de la RSE en el mundo pero todavía no hemos definido que abarca la RSE. Lo cual no es un tema sencillo, ya que, se puede observar que de acuerdo a la visión de cada uno de los que se van involucrando en el tema y de acuerdo al objetivo que persiguen, le van dando un enfoque particular o general según el

ámbito de aplicación que elijan, el privado (como un aspecto de las empresas) o el público (como un aspecto de los gobiernos).

Como se observa no es un tema menor, y lo consideramos como el principal punto para el desarrollo y aplicación de una política efectiva sobre la RSE. En ese orden de ideas vamos a darle un enfoque a la RSE desde un *aspecto integrador*, describiendo los grandes rubros sobre los que impactaría la RSE.

Para ello vamos a partir de una definición de la DERES –Desarrollo de la Responsabilidad Social, Uruguay- con la siguiente definición de la RSE: *“una visión de negocios que integra en la gestión empresarial y en forma armónica, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”*. En ese orden vamos a describir cada uno de los conceptos que involucran la definición.

Estos son:

- Valores y Principios Éticos.

Se refiere a cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales. Esto se conoce como "enfoque de los negocios basados en los valores" y se refleja, en general, en la Misión y Visión de la empresa.

- Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo.

Se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.

- Apoyo a la Comunidad.

Es el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. Incluye el apoyo al espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad.

- Protección del Medio Ambiente.

Es el compromiso de la organización empresarial con el Medio Ambiente y el desarrollo sustentable. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal.

Esto, que hoy inclusive se encuentra normatizado, implica una inclinación permanente y consciente del empresario para evaluar el impacto medio ambiental que tienen sus acciones.

- Marketing Responsable.

Se refiere a una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad.

Como se puede observar desde esta perspectiva, se puede concebir a la RSE abarcando cinco grandes aspectos, que involucran a las

empresas y a la comunidad. Ahora bien, si consideramos que estamos buscando un concepto integrador y una RSE concebida como una cuestión de política pública, vamos a reducir a dos los aspectos sobre los que se podría conceptualizar a la RSE, y ellos son: el *“apoyo a la comunidad”* y la *“protección del medio ambiente”*.

Consideramos que los otros aspectos, dados por los “valores y principios éticos”, las “condiciones de ambiente de trabajo y empleo” y el “marketing responsable” son cuestiones internas de las empresas que tienen que ver con sus propios modelos de gestión empresarial. Sobre el primero de los conceptos (“Valores y Principios Éticos”), resulta muy difícil estandarizar y generalizar, a través de una política de RSE, lo que cada empresa concibe como principio ético dentro de la actividad empresarial que desarrolla. Respecto del segundo componente de la RSE (“Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo”, según la definición del DERES), en nuestro país su regulación está dada por las políticas de recursos humanos de las empresas y por las leyes laborales existentes e impulsadas por el gobierno.

Por último, en lo que respecta al “Marketing Responsable”, y con relación a lo mencionado en el primero de los aspectos, podemos afirmar que responde a dos aspectos, por un lado a una política interna de la empresa y por otro a las reglas del mercado, y además se lo puede asimilar al medio por el cual la empresa promociona no solo sus productos, sino también su gestión empresarial.

En resumen, de acuerdo a cual sea el objetivo que se persiga con la RSE, ya sea buscar indicadores de medición de la RSE o darle un marco conceptual dentro de la agenda política de los gobiernos, es

como se debería concebir su ámbito de aplicación. Nos parece prioritario que, antes de saber que se quiere medir y sobre que aplicar los indicadores, definir cual es el marco conceptual y de aplicación de la RSE que permita delinear las reglas de juego para todos los actores: las empresas, el gobierno y la comunidad.

No obstante ello, lo que sí es claro es que éstas políticas tendrán mucha influencia en los modelos de gestión empresarial y en la forma en que se piensen los negocios; quienes se anticipen a los cambios, antes percibirán los beneficios.

II – La RSE en el mundo y en Argentina

La experiencia internacional

La RSE en la Unión Europea vs. EE.UU.

Es importante ver como se está receptando hoy la RSE en los gobiernos de otros países del mundo. Debido al enfoque que merece nuestro concepto de la RSE, nos hemos inclinado por orientar el análisis adoptando la concepción que los países europeos tienen del tema.

Actualmente, la RSE ha entrado en la agenda política en la mayoría de Gobiernos europeos, los cuales se enfrentan a un desafío social importante: por un lado dar respuesta a la pregunta por el nuevo papel de la empresa en el actual proceso de desarrollo económico y a los consiguientes retos sociales y medioambientales que se plantean, y por otra parte, con el apoyo de la Comisión Europea se busca que estas políticas nacionales de RSE estén en consonancia

con las políticas comunitarias y los estándares y códigos internacionales.

Muchos Gobiernos europeos han empezado a desarrollar y a diseñar acciones y políticas gubernamentales en el marco de la RSE. En general, los Gobiernos no han adoptado políticas de obligatoriedad de la RSE, sino que han potenciado la dinamización de iniciativas referidas a la RSE, la facilitación de políticas que favorezcan la RSE, el desarrollo de estándares y las prácticas de información que promueva la RSE; así como la creación de espacios de diálogo y partenariado. *El debate, por parte de todos los actores interesados, suele ser sobre qué tipo de política, no sobre si debe haberla.*

En el contexto europeo, no hay duda de que la Comisión Europea está abordando dentro de un marco orientado a la responsabilidad social de las empresas como una contribución empresarial al desarrollo sostenible. La manera como la Comisión Europea ha planteado su enfoque sobre la RSE subraya dos aspectos: *el qué y el cómo.*

En lo que respecta al *qué*, se ha puesto énfasis en el hecho de que las empresas deben asumir compromisos sociales y medioambientales en sus actuaciones; en cuanto al *cómo*, se ha puesto el acento en la voluntariedad.

De todas formas, es importante resaltar que cada vez se le da más importancia a la contextualización cuando se plantea la implicación de los Gobiernos en la promoción de la RSE. De hecho, lo que están poniendo de relieve los diversos debates es que las políticas que se proponen dependen muy directamente del marco de referencia en el

que se sitúa el discurso de la RSE. Probablemente, el hecho de que el diálogo entre los diversos actores involucrados a veces sea difícil se debe precisamente a la agenda oculta que depende de la manera en que cada actor entiende la función de la RSE en su contexto económico, social y político. Por eso no es de extrañar que, especialmente desde el marco teórico, se vincule la acción de los Gobiernos en la RSE con los principales retos actuales que afrontan.

Modelos de políticas públicas de RSE en Europa

Sobre la base de un estudio realizado en España por el ESADE, cuya fuente de información está dada por los informes y los discursos que los propios Gobiernos ofrecen sobre las acciones gubernamentales en materia de RSE, hemos extractado algunos conceptos de los distintos modelos de políticas públicas aplicados en la Unión Europea. El estudio concluyó con la identificación en los países de la UE-15 de cuatro modelos de actuación gubernamental en el ámbito del desarrollo de políticas públicas de promoción de la RSE.

Lo que pretendemos en este acápite es *mostrar* algunas de las alternativas existentes en materia de promoción de la RSE con el objetivo de profundizar su aplicabilidad de acuerdo a las necesidades de nuestro entorno social y empresarial, y diseñar cual sería el modelo que mejor se podría adaptar a nuestra realidad.

Cabe destacar que cada denominación pone de manifiesto una perspectiva dominante pero no excluyente de las demás.

El modelo partenariado ('partnership')

La denominación de partenariado es utilizada para referirse a la forma de diseñar e implementar las políticas públicas de RSE instrumentada por Países Bajos. Estos países cuentan con una larga experiencia en gestión ambiental, a la que se ha añadido el componente de RSE, y una favorable tradición histórica de negociación social, en la que la relación entre Gobierno y empresa se contempla como positiva e incluye aspectos de colaboración. ***El modelo nórdico, que entronca con una dilatada trayectoria que muestra preferencia por los acuerdos cooperativos y el consenso entre diferentes tipos e organización, se caracteriza, principalmente, por el empleo de la herramienta del partenariado y por la creación de ámbitos de encuentro y diálogo compartidos.*** En última instancia, el impulso de la adopción de partenariados público-privados se puede interpretar como resultado de la cultura política escandinava, en la que múltiples investigaciones resaltan la importancia de la cooperación, el consenso y la participación.

Según la tradición política de la mayoría de los países nórdicos durante el pasado siglo, los problemas sociales forman parte de las competencias fundamentales de los Gobiernos y, como tales, son considerados una cuestión básica que deben resolver sus políticas. Fruto de estos valores subyacentes a la vocación político-social, estos países han desarrollado, a lo largo del siglo XX, un amplio y completo Estado del bienestar. En este marco, las políticas sociales se han dirigido, desde la década de 1950, al desarrollo de coberturas y servicios sociales. Asimismo, en la última década del siglo XX, los Gobiernos empezaron a considerar la importancia que pueden tener los actores económicos, sobre todo de las empresas, en la dinamización y resolución de los problemas sociales. Por tanto, **se**

podría afirmar que, para los Gobiernos que se identifican con este modelo, el cambio hacia la RSE implica, sobre todo, un cambio de actitud por parte de los actores sociales (empresas, sindicatos y organizaciones sociales) para asumir su corresponsabilidad en el desarrollo de una sociedad más inclusiva, con un mercado laboral dinámico e integrador. Para estos Gobiernos, todos los actores se hallan implicados en la construcción de nuevas políticas y acciones de RSE que favorezcan el desarrollo de una sociedad más equitativa.

Es importante destacar que, para muchas empresas ya involucradas en el contexto social, ser socialmente responsables, en determinados casos, es inherente a su forma de hacer negocios. Las iniciativas sociales son, a menudo, implementadas de manera informal, e incluso implícita, como respuesta a las expectativas y demandas locales. Los contextos nacionales definen un marco donde los actores públicos y privados se hallan directamente implicados en el proceso de creación de políticas públicas y establecen partenariados para la responsabilidad social. Así pues, el partenariado es considerado como una herramienta innovadora –y también la principal– para resolver problemas sociales difíciles. Asimismo, se implica en gran medida a los gobiernos locales, responsables de la canalización de la formación de partenariados, favoreciendo de esta manera la idea de corresponsabilidad social entre Administraciones, empresas y organizaciones sociales.

El fomento de los partenariados se convierte así en el eje central de las políticas públicas de promoción de la RSE en estos países. Una de las políticas comunes consiste en poner el énfasis en una buena información sobre RSE por parte de las empresas, dando la

importancia que le corresponde a los principios de transparencia referidos también a los impactos sociales. Cabe destacar que los propios consumidores conceden más importancia (al menos en comparación con lo que ocurre en otros países) a la producción socialmente responsable; en los Países Bajos, por ejemplo, se aboga por la inclusión de una etiqueta para evitar la confusión.

Otro factor diferenciador del modelo es la asunción por las autoridades de que deben predicar con el ejemplo. En este sentido, en estos países, especialmente mediante las licitaciones públicas, últimamente se ha empezado a estimular el uso de mercancías o servicios producidos de una manera socialmente responsable. En resumen, se plantean las políticas públicas de RSE con una especial referencia a los asuntos sociales y la inserción sociolaboral. Se implica de forma muy importante a los gobiernos locales, que canalizan la formación de partenariados, favoreciendo el concepto de corresponsabilidad social entre Administraciones, empresas y organizaciones sociales.

El modelo empresa en la comunidad ('business in the community')

En este modelo se incluyó a los países anglosajones: el Reino Unido e Irlanda. ***El concepto de business in the community se refiere al modo que tienen los Gobiernos y las sociedades que nos ocupan de entender el papel de la empresa en la sociedad, en especial, en lo referente a la resolución de los retos sociales y al papel de la empresa en el desarrollo comunitario.*** El Gobierno británico ha sido uno de los Gobiernos más innovadores en

el desarrollo de un marco de referencia político para la RSE, y plantea la RSE como algo indisociable de la respuesta a los principales retos de gobernanza social que ha de afrontar un país.

La RSE se originó en el Reino Unido e Irlanda en las últimas décadas del siglo XX como respuesta a los déficit de gobernanza social que aparecieron tras las crisis económicas que afectaron a la economía de los países industrializados y que comportaron el cierre de empresas y, como consecuencia, importantes problemas de exclusión social. Ambas sociedades tuvieron que hacer frente a importantes problemas de exclusión social, y al empobrecimiento de centros urbanos y zonas rurales, así como a procesos de degradación medioambiental. Además, la crisis económica repercutió en el Estado de bienestar y se manifestó en un declive de los servicios sociales ofrecidos por las Administraciones públicas. Para responder a estos retos sociales, los Gobiernos buscaron soluciones innovadoras a través de la implicación de todos los agentes sociales, sobre todo de las empresas. De esta forma se crearon redes empresariales y proyectos de partenariado público-privado que potenciaban la RSE. Se trataba de involucrar a las empresas en proyectos sociales de inversión en la comunidad.

El concepto de business in the community responde a la idea de que las empresas tienen un papel fundamental en el desarrollo económico de la comunidad en la que están implantadas y en la lucha contra la exclusión social y el empobrecimiento. En el Reino Unido e Irlanda, los Gobiernos y las propias empresas usan habitualmente conceptos como “invertir en la comunidad”, “implicación en la comunidad”, “estrategias de regeneración de

zonas desfavorecidas” y “compromiso con la comunidad” para definir su aportación al desarrollo social y comunitario.

La propuesta de responsabilidad empresarial tuvo un impulso inicial en el marco de la contribución de las empresas al desarrollo sostenible a través de nuevas políticas públicas de gobernanza social. En lo que se refiere a la gestión empresarial, los Gobiernos parten de un enfoque de voluntariedad de la RSE: las empresas pueden integrar iniciativas de RSE en su práctica comercial y en la gestión empresarial de forma voluntaria, más allá de los requerimientos legales. No obstante, sobre todo en el caso del Reino Unido, el Gobierno adopta políticas de lo que se conoce como “soft intervention” para favorecer y promover la actuación de las empresas en el ámbito de la RSE.

Tanto en el Reino Unido como en Irlanda, la acción gubernamental se concibe como promotora, facilitadora e incentivadora de la RSE, y fomenta los partenariados público-privados. Y en su papel como facilitadores, estos Gobiernos buscan mecanismos que la incentiven, ya sea mediante el desarrollo de “*soft regulation*” para favorecer acciones empresariales de RSE o a través de medidas fiscales.

Otra idea importante en estos países con respecto a la actuación gubernamental en RSE es el desarrollo de proyectos de partenariado entre el sector público y el sector privado, y también con el tercer sector. Se trata de resolver conjuntamente problemas vinculados a la exclusión social, a la pobreza, a la falta de servicios sociales y a la calidad de vida de áreas económicamente desfavorecidas. Las empresas colaboran en proyectos de partenariado con los gobiernos

locales en la formación de sus trabajadores, la creación de empresas y en la inversión en áreas urbanas o rurales desfavorecidas.

En Irlanda, por ejemplo, el partenariado social entre empresas, Gobierno y tercer sector se ha puesto en práctica desde los años noventa para resolver problemas de exclusión social, empobrecimiento, paro y calidad de vida en áreas desfavorecidas. El Gobierno inició políticas de desarrollo comunitario a través de partenariados. Actualmente, estas iniciativas enlazan con las políticas de RSE: mediante las políticas de desarrollo comunitario y desarrollo local, el Gobierno respalda actividades de voluntariado generando un marco adecuado para la RSE. Sin embargo, hay que destacar que uno de los elementos más importantes de este modelo ha sido, especialmente en el caso del Reino Unido, la institucionalización de un alto cargo gubernamental responsable de RSE: el Minister for CSR. De esta forma, el Gobierno del Reino Unido ha sido el primero en crear la función de un alto responsable político de RSE, un cargo que gestiona un grupo importante de programas y proyectos vinculados a la RSE que se implementan desde diferentes ministerios. El secretario de Estado para la RSE orienta los programas vinculados a la RSE y los incorpora en una red transversal sobre RSE de políticas y proyectos del Gobierno británico.

En resumen, en este modelo las acciones gubernamentales en el marco RSE se centran en dar apoyo al sector privado y en facilitar el desarrollo económico y sostenible y la regeneración económica en la que se apoya la colaboración del sector privado. Son países que pretenden solventar problemas sociales, como el desempleo o la exclusión social, a través de políticas de RSE en que se implica a las

empresas. Responden a crisis de gobernanza social, en la que los gobiernos intentan impulsar espacios de corresponsabilidad. El Gobierno se ha basado en políticas de *“soft intervention”* para aplicar medidas de RSE.

El modelo sostenibilidad y ciudadanía (‘citizenship’)

El modelo sostenibilidad y ciudadanía aborda la RSE desde una perspectiva centrada, sobre todo, en las empresas consideradas como “buenas ciudadanas”. Los países que exploramos en este modelo de RSE –Alemania, Francia, Austria, Bélgica y Luxemburgo– tienen, por lo general, experiencia en *políticas de desarrollo sostenible*. ***Esta experiencia, centrada básicamente en la década de los noventa, plantea las actividades de RSE en el marco de la sostenibilidad a largo plazo.*** De hecho, son países más familiarizados con y más cercanos al concepto de sostenibilidad que al de RSE. De hecho, casi podríamos afirmar que es el concepto de sostenibilidad el que enmarca y da sentido a la RSE. Algo que tampoco debería sorprendernos, en la medida en que estos países tienen ya una cierta tradición en todo lo que se refiere a políticas y movimientos sociales verdes y ecologistas. Es pues el discurso sobre la sostenibilidad el que permite la integración de esta tradición con los planteamientos de la RSE.

El concepto de ciudadanía corporativa plantea que las empresas no sólo deben ser buenas ciudadanas mediante la transparencia de sus actividades y el cumplimiento de sus deberes fiscales, sino que deben ir más allá. Asimismo, hace referencia al hecho de que la empresa debe tener un estrecho

vínculo con su entorno local y contribuir a solventar problemas sociales mediante el partenariado con otros actores de la sociedad. En este sentido, una de las principales características del modelo sostenibilidad y ciudadanía es el valor que otorga a los comportamientos socialmente responsables de las empresas, en tanto que introducen indudables cambios sociales. Por eso, se consideran muy positivamente los nuevos escenarios sociales que generan las empresas al adoptar políticas de RSE.

En última instancia, la idea clave de este concepto estriba en que las empresas funcionan como verdaderos agentes sociales y que la ciudadanía corporativa es la estrategia adoptada para respaldar sus acciones en este ámbito.

En este modelo, la acción de los Gobiernos se basa ante todo en el fomento de la RSE y en la creación de incentivos que ayuden a las empresas a asumir su responsabilidad social. No obstante, la aproximación de los Gobiernos a la RSE puede tener un *carácter voluntario* –como en el caso de Alemania, Austria, Bélgica y Luxemburgo– o tener un mayor *componente normativo*, como es el caso de Francia.

Los países que forman parte del modelo sostenibilidad y ciudadanía disfrutaban en general de un Estado del bienestar relativamente sólido que, en la década de los noventa, recibió el impacto de la crisis económica mundial, el incremento de los gastos sociales y las consecuencias del envejecimiento de la población.

El concepto más tradicional de economía social de mercado responde también a ese principio, y conecta con facilidad con él, puesto que

combina la libertad económica y personal con la justicia social, y, consiguientemente, incluye componentes de responsabilidad social. Así, los debates sobre la RSE a menudo tienen su origen en las propias empresas, que aúnan esfuerzos y crean plataformas para compartir experiencias y expresarse con una sola voz.

Entre los países que incluye este modelo, Francia requiere una atención especial, ya que, la RSE está muy implantada en las actividades relacionadas con el desarrollo sostenible, que han recibido el impulso del Gobierno francés. Tanto es así que estas actividades parecen estar dirigidas por el Gobierno, lo que ha derivado en un enfoque –comparativamente– más normativo, acorde con lo que parece una tradición muy característica del Estado francés.

El modelo ágora

Se utiliza la denominación ágora para referirse a la forma de desarrollar y aplicar las políticas públicas de RSE propias de los países mediterráneos, entre los que se incluye a: Italia, España, Portugal y Grecia. Se trata de países que se han interesado por esta materia recientemente, sobre todo desde la publicación del Libro Verde y de la Comunicación de la Comisión Europea (CE). Los Gobiernos de estos países no habían participado en 2001 en el debate abierto por la CE a partir del Libro Verde. Sin embargo, a partir de 2002, la mayoría de ellos empezaron a incluir en la agenda política las acciones de RSE. Aunque algunos aún se encuentran en una etapa incipiente, otros, como es el caso de Italia, han empezado a consolidar recientemente su proyecto de RSE.

Se ha dado a este modelo el nombre de ágora por el hecho de que, en los países mediterráneos, la aplicación política de la RSE nace de procesos de diálogo y deliberación en los que el Gobierno ha querido implicar a empresas, organizaciones empresariales, universidades, organizaciones sociales y sindicatos, que debaten en grupos de trabajo, junto a los representantes políticos, las acciones que se pretenden emprender. Este modo de proceder trata de buscar el acuerdo para generar una acción gubernamental que incluya todas las voces y perspectivas sociales.

Precisamente, la creación de comisiones o grupos de trabajo que incorporan un enfoque multistakeholder para discutir el concepto de RSE y buscar soluciones consensuadas acerca del papel que corresponde desempeñar al Gobierno es lo que caracteriza este proceso en los países mediterráneos.

En España, Grecia y Portugal se dan procesos similares (aunque mucho más avanzados en el caso español), a través de la creación de grupos de expertos, comisiones de trabajo o foros.

El Gobierno italiano ha abierto el diálogo a todos los actores implicados a través de la creación de un foro italiano multistakeholder sobre RSE; sin embargo, en el diseño de la política pública el enfoque no ha sido tan abierto, y ha contado con el apoyo restringido del sector empresarial, concretamente el de la Unión Italiana de las Cámaras de Comercio, Industria, Artesanía y Agricultura (Unioncamere), y el de la Universidad Bocconi de Milán, que ha sido la encargada de elaborar el proyecto gubernamental de RSE, el Proyecto CSR-SC, y de implementarlo.

En definitiva, el modelo ágora consagra un espacio de debate, diálogo y deliberación públicos como rasgo característico de su aproximación a la RSE.

A diferencia del Foro Europeo Multistakeholder sobre RSE de la Comunidad Europea, estos grupos de trabajo o comisiones son creados por los Gobiernos en los primeros pasos de la acción gubernamental, antes incluso de haber definido el marco de actuación del propio Gobierno. Los países de este modelo, en general, cuentan con Estados del bienestar menos desarrollados que los del norte de Europa, especialmente en lo que respecta a los servicios sociales. Por otra parte, al igual que el resto de los países europeos, han recibido el impacto de las crisis económicas y del incremento del paro y la exclusión social.

El origen del discurso sobre la RSE en los Gobiernos mediterráneos hay que buscarlo en la Comunidad Europea y, en general, en las diferentes iniciativas internacionales, como las líneas directrices para empresas multinacionales de la OCDE, el Pacto Mundial o los índices de sostenibilidad. Paralelamente, las acciones de RSE empezaron a ser promovidas por las grandes empresas multinacionales. En todos estos países se han creado redes empresariales de RSE y centros de investigación que apuestan por el desarrollo de la RSE y trasladan este concepto al marco nacional. En conclusión, son estas redes y organizaciones de la esfera de la RSE las que están construyendo el discurso.

Respecto a los temas que se vinculan a la RSE en cada uno de estos países, se observa que lo común en España, Grecia y Portugal se

refiere a los temas de carácter social. Es preciso destacar que todos los Gobiernos, cuando presentan su discurso sobre RSE, insisten en que sus tejidos empresariales están formados por Pymes, de manera que uno de los elementos más destacados de su estrategia es la promoción y el desarrollo de medidas e instrumentos de RSE adecuados a esas empresas.

MODELOS DE ACTUACIÓN GUBERNAMENTAL EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE PROMOCIÓN DE LA RSE EN LA UE-15

MODELO	CARACTERÍSTICAS	PAÍSES
Partenariado	Partenariado como estrategia compartida entre sectores para la resolución de retos socio-laborales.	Países Bajos, Dinamarca, Finlandia, Suecia
Empresa en la comunidad	Políticas de “soft intervention” para fomentar la implicación de la empresa en los retos de gobernanza de la comunidad	Irlanda, Reino Unido
Sostenibilidad y ciudadanía	Versión actualizada del acuerdo social existente e importancia de una estrategia de desarrollo sostenible. Regulador	Alemania, Austria, Bélgica, Luxemburgo, Francia
Ágora	Creación de grupos de debate en los que participan los diferentes actores sociales para proveer el consenso público sobre RSE.	España, Grecia, Italia, Portugal

Estado de desarrollo de la RSE en Argentina

¿Cómo se concibe la RSE en Argentina?

En el ámbito local se observan algunos trabajos elaborados para abordar la RSE, pero siempre pensando en el futuro. Si bien hoy nuestro país no está considerado dentro de los *países del primer mundo*, no es ajena la oportunidad para anticiparnos a las necesidades a que se enfrenta la sociedad toda, y más precisamente en un tema tan importante como la RSE. Hoy las comunicaciones “en tiempo real”, y con los denominados países del primer mundo, nos permiten contar con mucha información para ir abordando el marco conceptual sobre el que podemos desarrollar la RSE, ya que el abanico que toca la RSE tiene que ver con cuestiones de índole sociales y medioambientales. Por ello, y receptando la orientación del modelo europeo, resultaría conveniente que la RSE comience a figurar en la agenda política de nuestro gobierno.

De acuerdo a las definiciones de los especialistas y los organismos sociales intermedios sobre la RSE vertidos en el punto anterior, en nuestro país, la visión que se tiene de la RSE apunta principalmente a la definición de ciertos indicadores para medir el impacto que la actividad de las empresas tiene en la comunidad, desde el punto de vista social, ambiental, laboral, a través de su modelo de gestión empresarial. Es por ello que en forma permanente se pretende instituir mecanismos de control y seguimiento a través del estudio e implementación de “índices” y de herramientas denominadas “balance social”, “auditoría social”, “certificaciones”, reportes e informes, etc.; con el objetivo de “medir” cualitativa y

cuantitativamente las acciones efectivas de las empresas orientadas a aspectos sociales.

Es de mencionar, además, la existencia de organizaciones intermedias cuya función está dada por la difusión del concepto de la RSE y su contextualización “dentro” del ámbito de la empresa. Es decir, se persigue el objetivo de incorporar el concepto de RSE pensado como una obligación para las empresas de incorporarla dentro de su modelo de gestión empresarial.

En orden a lo descrito, nos surgen los siguientes interrogantes:

- ¿No estaremos buscando que la “empresa” asuma el rol social que no está asumiendo el gobierno?
- ¿Estaremos trabajando sobre un marco conceptual que conciba la RSE como un beneficio para la sociedad, o solamente se pretende mejorar la imagen de las empresas?
- ¿No estaremos buscando darle un sentido netamente económico a un tema con un gran contenido social?
- ¿Cuál es y cuál debería ser la participación del gobierno en la RSE?

Estos interrogantes no hacen más que reflejar la forma en que se está tratando de instaurar un tema mucho más complejo que la simple definición de una forma de medir los impactos sociales de las políticas empresariales en el ámbito de la comunidad.

III – Propuesta de vinculación de las políticas públicas con la RSE

Roles que debería asumir el Sector Público para impulsar la RSE

Cuando el debate sobre políticas públicas y RSE se centra exclusivamente en la contraposición entre legislación y voluntariedad, no tan sólo se reduce al debate sobre uno de los instrumentos a disposición del Gobierno, en detrimento de otros instrumentos posibles, también simplifica el perfil de las opciones a disposición de los Gobiernos para impulsar sus políticas.

Antes de hablar de cuales consideramos podrían ser los roles del gobierno en busca de un modelo de actuación integrador, vamos a tratar de identificar los principales actores en el marco de la promoción de la RSE y cuales serían los mecanismos para lograr instaurar una conciencia social y empresarial focalizada en la RSE.

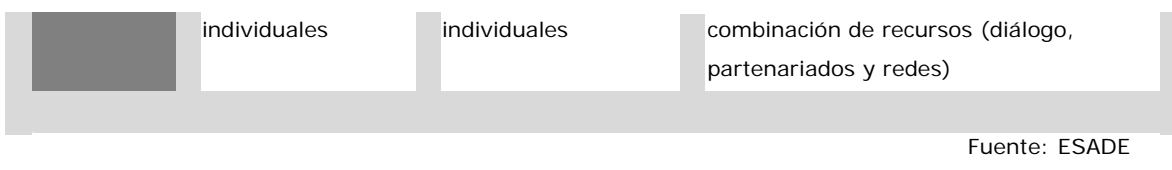
Legislación sobre RSE o Políticas Públicas sobre RSE?

Uno de los grandes dilemas que se plantea en los países de la Unión Europea y que seguramente también se replicará en nuestro contexto, al momento de incorporar la RSE en la agenda política de los gobiernos, está entre la existencia de una “Legislación” sobre RSE o la existencia de “Políticas Públicas” sobre RSE. Como se pudo observar en la descripción de los distintos modelos, solamente uno de los países de la Unión Europea, Francia, instrumentó sus políticas públicas de la RSE sobre un marco legal y normativo.

El otro dilema, que a nuestro criterio se presenta, es el que tiene que ver con la identificación de los responsables de promocionar la RSE: **las empresas o los gobiernos**. Esto también tiene mucho que ver con los beneficiarios de las políticas de la RSE, ya que si consideramos como “beneficiarios” a los consumidores de los productos producidos en forma socialmente responsable por la empresas, queda claro que se está persiguiendo un resultado económico para la empresa a través de un medio, denominado, social (en este caso los productos). Mientras que si partimos de la base de que, el único y principal beneficiario es la comunidad toda (incluida las empresas), cambia la óptica de quien sería el responsable de las políticas de RSE y en ese orden de ideas el único que puede responsabilizarse de su promoción es el gobierno, quien podría valerse de las empresas y de las organizaciones sociales o intermedias para cumplir su principal objetivo: **lograr una mejor calidad de vida**.

A continuación se muestra esquemáticamente los mecanismos sobre los cuales las empresas y el gobierno podrían interactuar para lograr diseñar un modelo de actuación integrador de las políticas de promoción de la RSE.

GOBIERNO		Ausencia de Estrategia	Fomentar la RSE
EMPRESA	Falta de Iniciativas	Falta de Iniciativas	Iniciativas públicas unidireccionales de legislación y control
	Iniciativas empresariales	Iniciativas empresariales	Visión compartida Iniciativas públicas de facilitación y



En resumen, nuestra propuesta para crear un modelo de actuación integrador a efectos de instrumentar la RSE, y considerando el caso de Francia, estaría dada en la conveniencia de promocionar la RSE en forma conjunta entre gobierno y empresas a través del diseño y aplicación de políticas públicas sobre la base de un marco legal y normativo.

Roles del Gobierno en la promoción de la RSE

En lo que se refiere a los roles de los Gobiernos en materia de desarrollo de la RSE, es necesario destacar el planteamiento publicado por el Banco Mundial. En dicho planteamiento se describe la posible adopción, por parte del sector público, de cuatro roles bien definidos: *obligar, facilitar, colaborar y promocionar*, y la consiguiente tipología de iniciativas posibles en función de los diversos roles. La siguiente matriz nos brinda una visión de conjunto a partir de una combinación de iniciativas y roles.

OBLIGAR	Legislación de obligación y control	Regulación e Inspección	Sanciones e incentivos legales y fiscales
FACILITAR	Legislación facilitadora de actuaciones	Creación de Incentivos	Capacitación
	Apoyo Financiero	Aumento de la concientización	Estimulación de mercados

COLABORAR	Combinación de Recursos	Implicación de stakeholders	Diálogo
PROMOCIONAR	Apoyo Político		Difusión y reconocimiento

Fuente: Banco Mundial

Esta es quizá la más completa aproximación a la cuestión. No obstante existe todavía una diversidad de interpretaciones. Pero, dentro de esta diversidad, podemos constatar un común denominador que cada vez se hace más patente. De manera progresiva, ***la lectura que se hace del desarrollo de las políticas sobre la RSE se incorpora a una visión global de su contribución en clave de gobernanza en el marco de las transformaciones sociales, políticas y económicas*** de los últimos años. Esto, hasta cierto punto, confirma nuestra apreciación de que el debate sobre políticas públicas y RSE se estanca rápidamente si se limita a cuestiones de agenda e instrumentos.

Concluíamos el apartado anterior diciendo que la RSE requiere visión de empresa y visión de país. Cabría añadir, consiguientemente, que requiere también diálogo público sobre ambas visiones, un diálogo que facilite la participación de los diversos actores involucrados. Sólo desde este diálogo podremos disponer de un marco de referencia desde el que sea posible plantear cómo y por qué en cada país se promueven determinadas políticas sobre RSE.

El otro elemento que emerge como absolutamente relevante es la dimensión integral que debe tener dicha política. Integral tanto con los diversos actores involucrados como atendiendo al ámbito internacional y a la existencia de organizaciones intermediarias. Este

modelo de análisis no se limita a considerar el papel de cada uno de los actores involucrados por separado, sino que se centra especialmente en los ejes de interrelación, colaboración y partenariado entre los diversos actores: las empresas, los Gobiernos y la sociedad civil.

Una política de RSE no puede reducirse a una relación bilateral entre el Gobierno y las empresas, ni a una relación unidireccional desde el Gobierno hacia las empresas. Por lo tanto, la elaboración y el diseño de un planteamiento sobre políticas de RSE no se reduce a la aplicación de una definición conceptual, ni depende de ella. El fundamento de una política de RSE no es una definición sino una opción política.

Quizá la conclusión más importante de todo lo que hemos señalado es que la actuación de los Gobiernos en el ámbito de la RSE debe plantearse como prioritaria más allá de la contraposición entre voluntariedad y legislación. Porque la cuestión central no es si debe haber legislación o no, sino si debe haber una política o no, y de qué tipo.

Diseño de un Modelo de Actuación Integrador

La clave del diseño del modelo de actuación debería partir del supuesto que la elaboración e implementación de políticas públicas de RSE no sólo se entiende en la relación tradicional de la acción de los Gobiernos (Administraciones Públicas) hacia el sector privado (Empresas), sino que implica hoy a todos los actores sociales: sector público, sector privado, sociedad, y especialmente las intersecciones

entre todos ellos, en las colaboraciones relacionales (relational collaboratives).

La creación de las políticas públicas de RSE sobre la base de este modelo nos permitirá tener una visión de conjunto de la acción gubernamental teniendo en cuenta a los actores involucrados y sus contextos y, consiguientemente, identificar los grandes ejes que debe cubrir una política de RSE:

- Los perfiles y modelos de actuación que adoptará el Gobierno.
- Los programas y políticas públicas.
- Los discursos que el Gobierno elaborará sobre el concepto de RSE atendiendo a la difusión, los medios y los organismos utilizados.
- La incorporación de la RSE en la estructura organizativa.

Para ello se proponen tres niveles distintos para dirigir la acción gubernamental en RSE: un primer nivel debería abordar los instrumentos a utilizar por el Gobierno en sus iniciativas para promover y desarrollar la RSE. Una segunda profundización consistirá en abordar las contribuciones de los diversos stakeholders (Empresas) y sus contextos. Esto supone tener en cuenta la relación entre los actores implicados, las interrelaciones y corresponsabilidades creadas. Resultará de vital importancia incorporar como un elemento crucial para entender las políticas públicas sobre RSE el análisis del entorno, el contexto cultural y la tradición socioeconómica del país en el que se desarrolla el marco gubernamental de la RSE. En tercer lugar, para conseguir un análisis sistémico a la vez que dinámico, se deberían abordar aspectos relacionales y estratégicos: analizar los modelos de actuación a

partir de la concepción y el desarrollo del discurso sobre RSE y del diseño de las políticas públicas del Gobierno.

Esta perspectiva nos permitirá identificar una visión global sobre las políticas en RSE más allá de una actuación unidireccional desde el Gobierno hacia las empresas o concebida dentro de las propias empresas, y en la que emergen diversos ámbitos en los que es posible plantearse cuál debe ser la política que debe adoptar el Gobierno. Lo que permitirá analizar cómo se inserta la política de RSE en la estructura gubernamental y en el marco de las políticas públicas.

Esta metodología obligará al Gobierno a tener información sobre:

- Política estatal de RSE: visión, misión y objetivos; cómo se denomina a la política en el país, origen del discurso político, evolución cronológica de la política, localización del discurso y de la política.
- Departamentos gubernamentales que deberán asumir las responsabilidades sobre la política de RSE.
- Apoyo institucional y relación con los acuerdos internacionales existentes sobre RSE: convenciones de la OIT, líneas directrices para empresas multinacionales de la OCDE, pacto mundial de Naciones Unidas, participación en organismos internacionales en temas de RSE.
- Regulación en sus diversas formas. Posicionamiento en la relación entre voluntariedad y legislación.
- Estructura organizativa para la política de RSE: centralizada/descentralizada, transversal/sectorial, multistakeholder. Creación de nuevos organismos intermedios.

-
- Y finalmente: actores relevantes en el proceso, puntos de inflexión y objetivos, entorno (contexto socioeconómico, político y cultural, tradición administrativa).

En el orden práctico, cabe entender esta sistematización no tan sólo desde el punto de vista analítico, sino también como la agenda de cuestiones a las que debe dar respuesta una política de RSE.

IV - Conclusión

El auge del concepto de RSE se vincula con los retos generados por la globalización económica y los consiguientes cambios en el Estado de bienestar; con la necesidad de buscar nuevas formas de gobernanza social; con la aparición de nuevas relaciones entre empresa y sociedad, y de ambos con los Gobiernos; y con las nuevas demandas empresariales y sociales.

En definitiva, cada vez más se tiende a asumir que la gobernanza social en nuestro mundo interdependiente pide, al mismo tiempo, una nueva visión de la contribución de las empresas a la sociedad, una nueva relación entre los actores políticos y los empresariales, y la capacidad de desarrollar un diagnóstico y una perspectiva compartidos acerca de cuáles son los principales retos de nuestras sociedades que permitan contextualizar esa visión y esa relación.

En ese orden, y tratando de resolver aquel dilema que planteamos al comienzo y sobre la base de nuestra propuesta integradora, podemos concluir que el modo en que se diseñe y se implemente la RSE sobre un marco de políticas sociales resultará de la **obligación del Gobierno** en incorporar la RSE formando parte de la estrategia nacional de desarrollo sostenible llevadas a cabo *por medio de las Empresas y de las Organizaciones Intermedias* fundado en el **derecho de la Sociedad** de una mejor calidad de vida.

ANEXO

Significado de la responsabilidad según las líneas directrices de CSR – AUSTRIA

Una acción económica satisfactoria:

- Fiable y digna de confianza.
- Con decisiones a largo plazo y orientadas al valor.
- En un entorno competitivo justo.
- Que desempeña un papel modélico.

Implicar a los demás:

- Consideración de los empleados como socios.
- Fomento de la integración social.
- Consideración de los asuntos que interesan a los stakeholders.
- Ayuda para mejorar la situación de otros países.

Orientación hacia el medio ambiente y el futuro:

- Observando el principio de prevención.
- Ofreciendo soluciones económicas para los desafíos ecológicos.
- Teniendo en cuenta los intereses de los consumidores.
- Estimulando el desarrollo sostenible a escala global y regional.

Un esfuerzo de implementación comprometido:

- Los principios adoptados son un marco de referencia.
- Transparencia mediante una política informativa.
- Cooperación en un espíritu de partenariado.
- Desarrollo continuo de medidas facilitadoras.

BIBLIOGRAFÍA

- Manual de la Empresa Responsable: Políticas Públicas para impulsar la responsabilidad social de la empresa. Documento de ESADE, 1 de noviembre de 2005.
<http://www.clubsostenibilidad.org>
- Manual de Primeros Pasos. DERES: Desarrollo de la Responsabilidad Social. Documento bajado de la web,
<http://www.deres.org.uy>
- La RSE y el Desarrollo Incluyente: PEES BOZ, E.S. Tesis Doctoral Universidad de Sevilla, Dpto. de Teoría Económica y Economía Política, Octubre de 2007
- Hacia una cultura de la Responsabilidad Social en Argentina: Foro Ecuménico Social ADOLFO STURZENEGGER, MARIANO FLORES VIDAL, GERMAN STURZENEGGER.
<http://www.comunidar.org.ar>
- Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. Documento bajado de la web,
<http://www.iadb.org>
- Proyecto de Ley de RSEE. CAMARA DE DIPUTADOS Y SENADORES DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.
www.hcdiputados-ba.gov.ar