



Albano, Sergio
Spotorno, M. Mónica
Santero, Mariel
Sassone, Mirna
Martín, Silvia

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración. Proyecto: "De la Responsabilidad Social Empresaria a la Creación de Valor Compartido entre organizaciones y comunidad a través de la capacitación".

TITULO: "EXPERIENCIAS DE ACCIONES DESARROLLADAS POR ORGANIZACIONES DE LA CIUDAD PARA LA CREACION DE VALOR COMPARTIDO"

Resumen:

Desde hace varios años las empresas y otras organizaciones de la región han comenzado a interiorizarse acerca de los conceptos de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), Creación de Valor Compartido (CVC), Desarrollo sustentable, Sostenibilidad, etc.; logrando un avance muy dispar en cuanto a la ejecución de acciones, profundización de los conceptos mencionados y aplicación de normas internacionales de medición.

Nuestra intención con este trabajo es discernir si estas prácticas que se vienen realizando se encuadran efectivamente dentro de los conceptos mencionados; cuál es el grado de compromiso; los objetivos de las acciones realizadas; el conocimiento de las normas; su seguimiento, etc.

Expondremos a continuación la experiencia de dos organizaciones particulares y luego nuestro punto de vista sobre el encuadre de las tareas que vienen desarrollando las organizaciones locales basándonos en encuestas y entrevistas efectuadas a 15 instituciones comprometidas con la aplicación de la RSE.

Palabras claves:

Responsabilidad Social Empresaria, Creación de Valor Compartido, Sostenibilidad, Filantropía, Acciones sustentables, Comunidad

Abstract:

For several years companies and other organizations in the region have begun to internalize about the concepts of Corporate Social Responsibility (CSR), Shared Value Creation (CVC), sustainable development, sustainability, etc.; achieving a very uneven progress regarding the implementation of actions, deepening of those concepts and implementation of international standards of measurement.

Our intention concerning this work is to discern whether these practices being carried out effectively fit within these concepts; level of commitment; knowledge of standards; the



objectives of the actions taken; monitoring, etc.

Then we will discuss the experience of two private organizations and then our view on the frame of the tasks that local organizations are developing based on surveys and interviews with 15 institutions committed to the implementation of CSR.

Keywords

Corporate Social Responsibility, Creating Shared Value, Sustainability, Philanthropy, sustainable actions, Community

Experiencias de organizaciones rosarinas

El eje de nuestro trabajo en las entrevistas y encuestas realizadas fue relevar información para conocer si las organizaciones consultadas realizan actividades de RSE a través de la capacitación al medio; de qué manera la efectúan; cuáles son sus resultados y cómo se miden.

Como ya mencionamos hemos observado distintos avances en cuanto a la aplicación de las prácticas de RSE, su implementación, seguimiento, etapa en la cual se encuentran, formalización dentro de la estructura organizacional y los motivos que llevan a la institución a iniciar estas actividades.

De las 15 organizaciones entrevistadas, el 93% realiza algún tipo de capacitación al medio pero con distintas temáticas y objetivos.

Los temas relacionados con cuestiones laborales encabezan la lista, siendo seleccionado el ítem de Higiene y seguridad en el trabajo por el 60% de las organizaciones y el de Proceso productivo, por el 40% de ellas.

En cuanto a los objetivos; el 87% de las encuestadas, menciona el beneficio para la comunidad; sólo el 7% avanza sobre el concepto de desarrollar una política de RSE integrada y alineada con el plan de negocios. No obstante ello, 40% de las organizaciones indica, siempre junto al beneficio para la comunidad; que también tienen como objetivo lograr beneficios para la propia empresa.

Dentro de las 15 encuestadas destacan dos casos de organizaciones rosarinas que no responden a la forma jurídica de empresa y que reconocen sus acciones de RSE como parte de los principios y valores propios de sus fines constitutivos

En primer lugar la compañía **SAN CRISTOBAL Seguros Generales** es una organización con casi 75 años de historia y trayectoria en la región, con sede central en la ciudad de Rosario y sucursales que le otorgan presencia institucional a lo largo y ancho de todo el país. Al tratarse de una organización de origen mutualista sus programas de RSE están orientados a difundir y promover el compromiso social que la entidad mantiene a lo largo de su historia acompañando a comunidades pequeñas o carecientes de recursos.

Los inicios de estas actividades se debieron a una serie de recitales que la empresa orga-



nizó en cinco ciudades donde se recaudaron fondos para distintas instituciones, el evento fue tan movilizador para los miembros de San Cristóbal que, una vez finalizado, dio lugar a la formalización del programa de RSE dirigido a ayudar a mejorar el futuro de miles de niños argentinos. El personal pudo presentar proyectos para acompañar a instituciones que trabajan por la infancia aportando a la mejora de las condiciones generales de vida de diferentes comunidades y contribuyendo a su desarrollo sustentable.

En la primera edición de 2010 se seleccionaron los primeros proyectos que se hicieron realidad: la instalación de un generador eólico para la comunidad de la escuela de la isla La Invernada en Entre Ríos, la instalación de agua potable para la comunidad Wichi Le Pack de Formosa, el apoyo de talleres de música y arte en Bahía Blanca y la instalación de una plaza recreativa totalmente adaptada para niños con capacidades especiales en Chaco por mencionar solo algunos.

Dado el buen resultado obtenido y la creciente identificación del personal con los proyectos; en 2011 el presupuesto de la organización para RSE se multiplicó. Se convocó nuevamente al personal para presentar ideas que tuvieran como destinatarios entidades de bien público que trabajen por los niños. Empleados de diferentes sectores presentaron libremente iniciativas para mejorar la calidad de vida de determinadas comunidades del país. Cada uno eligió una ONG que encuadrara la mejor solución técnica para lograr ese objetivo. Se ejecutaron 10 proyectos entre casi 40 presentados, que fueron elegidos por votación.

La empresa no realiza directamente capacitación al medio sino que da respuesta a necesidades básicas. En aquellos casos donde fue necesaria la capacitación, la transferencia de conocimientos fue realizada por ONG's o entidades del sector público que ya mantenían vínculos preexistentes con las comunidades beneficiarias. Las capacitaciones realizadas en este marco, siempre y en todos los casos, fueron dirigidas hacia los beneficiarios del proyecto y con el objetivo de proveer beneficios para la comunidad.

San Cristóbal integra a través de sus proyectos de RSE sus propios valores institucionales junto a las iniciativas y liderazgo de sus propios colaboradores internos, dado que las temáticas y las organizaciones sin fines de lucro mediante las cuales viabilizar la ayuda son elegidas por los propios empleados, además de participar activamente en la instrumentación de los proyectos seleccionados.

La empresa no cuenta con un área específica o equipo de RSE sino que se instrumenta a través del área de Comunicaciones que tiene a su cargo la medición de los resultados obtenidos con regularidad; particularmente se efectúa el seguimiento en la ejecución presupuestaria de los recursos asignados a cada uno de los proyectos con cortes semestrales y con reportes anuales a las autoridades.

Todo lo mencionado acerca del origen mutualista de la entidad, su trayectoria de apoyo constante a la comunidad, la participación activa de sus colaboradores y la vinculación con distintas ONG's para solucionar las carencias de la comunidad, convierten a la organización en líder social ejerciendo un comportamiento socialmente responsable basado en la promoción de valores hacia la comunidad, que se complementa con recursos financieros asignados a proyectos cuya finalidad es mejorar la calidad de vida de las poblaciones afectadas, motivo por el cual la organización considera que dentro de la curva de aprendizaje de la RSE se encuentra en la llamada "Etapa Civil".

Por otro lado el **Consejo Profesional de Ciencias Económicas** de Santa Fe 2da circunscripción tiene como Visión "consolidarnos como una institución referente en la disciplina y la ética profesional, precursora en trascender a los intereses institucionales asumiendo un comportamiento responsable económico, social y ambiental en relación a la comunidad..."



Es una entidad pública no estatal cuyo objetivo es cumplir fines públicos que el Estado provincial le ha delegado, tiene sede en Rosario y varias delegaciones del interior provincial y tiene como misión: observar, cuidar y defender los intereses de los profesionales matriculados, en sus aspectos técnicos, éticos, asistenciales y previsionales; trascendiendo hacia la comunidad los valores institucionales. Bajo este marco, uno de los propósitos básicos constitutivos es "desarrollar acciones hacia la comunidad en pos del fortalecimiento de los valores de solidaridad, transparencia, participación ciudadana, inclusión y compromiso social.

Durante 2013 la organización decidió emitir su primer reporte o Balance Social que contempla los resultados de su desempeño en las tres dimensiones: social, económica y ambiental. Significando esta iniciativa el primer abordaje a la RSO (Responsabilidad Social Organizacional) como un proceso de autorreconocimiento e introspección, acerca de actividades, funciones y vínculos existentes en la propia organización que poseen trayectoria desde tiempo atrás y que se basan en los valores organizacionales y fundacionales de la misma, dado que muchos de ellos son coherentes con el comportamiento socialmente responsable. A su vez representa un proceso de entendimiento progresivo acerca de sus impactos y del potencial que el comportamiento socialmente responsable puede tener para la organización en sí misma, internamente, y en relación con la comunidad profesional y con los restantes actores sociales pertenecientes a las localidades donde se asientan sus operaciones.

Además de las actividades propias de capacitación técnica para los profesionales, durante 2013 se realizó un Ciclo de Charlas abiertas a la comunidad facilitando para ello las instalaciones físicas de la sede Rosario en una iniciativa para promover el acceso a la educación y el aprendizaje permanente a los miembros de la comunidad.

En todos los casos las charlas fueron abiertas hacia el personal interno, la comunidad profesional, sus allegados y la comunidad en general. La iniciativa responde a generar impactos positivos hacia el entorno de la institución y se fundamenta en los propios valores organizacionales de participación y compromiso social hacia los miembros de la comunidad en la cual se ubica y desempeña.

Sin embargo estas charlas abiertas no se enmarcan en un programa de RSE formalmente definido, sino que su realización obedece a valores institucionales de compromiso social. No obstante, dichas acciones fueron reportadas con motivo de la elaboración de su primer Balance Social, de frecuencia anual, adecuándose a los lineamientos previstos por la Resolución técnica N° 36 de FACPCE que adhiere a la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de la Global Reporting Initiative (GRI 3.1), en particular mediante el indicador de la dimensión Sociedad SO1: Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la institución.

Esta organización también considera que se encuentra dentro de la Etapa Civil convirtiéndose en líder social que promueve sus propios valores organizacionales propulsando acciones sociales junto a otros actores de la localidad con los cuales posee alianzas estratégicas que se orientan hacia el desarrollo de la región.



Ambas instituciones se encuadran en la Etapa Civil. Simon Zadek¹ se refiere a cinco etapas del proceso de aplicación de la RSE, la etapa Civil es la última etapa y se refiere a un estadio superior en el cuál se promueve una participación amplia de la industria en la responsabilidad social empresaria o corporativa transformándose en líder social, promoviendo acciones colectivas junto a otras empresas y organizaciones.

Entre las empresas encuestadas el 53% consideró que había avanzado a esta Etapa, si bien en algunos casos mencionan que simultáneamente se encuentran en una Etapa de Valores compartidos; siendo ésta mencionada por el 27%, y considerando como tal la etapa en la cual se redefine la productividad en la cadena de valor, incluyendo los impactos sociales, ambientales y económicos, cambiando la cultura organizacional.

También el 27% de las organizaciones consideró que aún se encuentra en la Etapa de Gestión, para Zadek esta etapa es el momento en el que introducen el tema social dentro de sus procesos centrales de gestión como una parte del negocio que se debe gestionar más allá de lo legal y de las relaciones públicas

¿Responsabilidad Social o Creación de Valores Compartidos?

Si bien por los años que corren la RSE ya no es una noción novedosa en las políticas de las grandes empresas; para las de menor tamaño sigue resultando un tema que se mira con desconfianza ya que consideran que esta implementación de prácticas elevaría sus costos.

Es por ello que el 98% de las empresas encuestadas por este equipo son empresas de gran tamaño donde se concretan estrategias de RSE.

Puede verse una pluralidad de prácticas empresariales que difieren unas de otras en función de distintas variable internas y externas que refieren a las características específicas del sector al que pertenecen, los valores éticos de sus líderes y su correlato en la cultura organizacional; las características del medio en el que está ubicada geográficamente; su trayectoria histórica; su idea de posicionamiento de imagen corporativa y de negocios, etc.

Estas variables mencionadas anteriormente, como tantas otras, requieren necesariamente una toma de conciencia a largo plazo que tenga en cuenta no sólo incrementar el valor de los accionistas y ofrecerles resultados satisfactorios en el corto y mediano plazo, sino también al conjunto de la comunidad con la que interactúa ofreciéndole mejor calidad de vida.

Son tan amplias y variadas las acciones de RSE que desarrollan las empresas como la literatura que las trata; existiendo una diversidad conceptual tan importante que nos ha

¹ ZADEK, Simon. "El camino hacia la responsabilidad corporativa", publicado en la Edición Especial



llevado a divergencias y coincidencias en cuanto a definir si las empresas encuestadas realizan prácticas de RSE o Creación de Valor Compartido.

Nuestro equipo ha detectado que las empresas realizan sus prácticas de responsabilidad social de una manera independiente, según su propio criterio o análisis de situación.

Consideramos que en la mayoría de los casos no se trata de prácticas de responsabilidad social entendida desde su concepto enciclopédico. Sin embargo, más allá de que no reúnan la totalidad de las condiciones para ser consideradas como tal, de alguna manera realizan acciones con miras a beneficiar a la comunidad, en nuestro caso en particular, a través de la capacitación.

Tampoco se trata de filantropía, entendida bajo el siguiente concepto:

La filantropía corporativa se basa en las contribuciones que provienen del sector empresarial, específicamente de las ganancias corporativas que se utilizan para apoyar al sector civil y sin fines de lucro. Estas donaciones pueden venir directamente de las compañías en sí o de las fundaciones privadas establecidas y patrocinadas por ellas.²

Es así como empresas de servicios médicos para urgencias y emergencias ofrecen a sus asociados cursos de capacitación gratuitos de manera permanente durante el año en re-sucitación cardio-pulmonar, o empresas dedicadas a los exámenes médicos pre-ocupacionales, dictan a sus clientes cursos gratuitos y durante todo el año para la prevención de accidentes en la vida cotidiana.

¿Son estas actividades de responsabilidad social?

Considerando que la RS es la obligación inherente de cada entidad de rendir cuentas por la forma en que su actividad impacta sobre las variables económicas, sociales y ambientales y asegurar que ese impacto genere beneficios equitativos y sostenibles, sin ocasionar ningún daño a todos los stakeholders involucrados... desde nuestro criterio, no lo son.

Pueden considerarse acciones de CVC?

La solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía; ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro.³

Para un reconocimiento pleno se requiere que los líderes y ejecutivos desarrollen nuevas

² <http://grantspace.org/tools/knowledge-base/Preguntas-y-respuestas-en-espanol/Recursos-para-la-investigacion/filantropia-corporativa-corporate-giving>. Consultado el 19/05/2015

³ <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>: Copyright ©2011 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. Todos los derechos reservados. Consulta del día 20/04/2015



habilidades y conocimientos, con una mirada mucho más profunda de las necesidades de la sociedad, una mejor comprensión de las verdaderas bases de la productividad de la compañía y la capacidad de colaborar entre los entes con y sin fines de lucro. Y el gobierno debe aprender a regular de maneras que permitan el valor compartido en vez de impedirlo.⁴

Desde este punto de vista las dos empresas mencionadas están desarrollando actividades que tienen que ver con su actividad principal de negocio, beneficiando a la comunidad y a la vez obteniendo una imagen favorable ante ella. ¿Incrementan sus costos, visto las erogaciones que deban efectuar para el mantenimiento de dichos cursos, disminuyendo las utilidades para sus accionistas? Seguramente se benefician indirectamente ya que tendrán menos accidentados que atender de urgencia o habrá más personas capacitadas para atender un ataque cardíaco.

Conclusión:

En el comienzo de nuestra investigación mencionamos a la CVC como una etapa superadora de la RS, pues va más allá de los deberes y responsabilidades que posee una empresa con el medio y su medición a través del balance social.

La CVC no utiliza el término "responsabilidad", se refiere a las prácticas de cualquier tipo que benefician a la comunidad y también favorecen a la empresa.

En una entrevista a Philips Kotler en agosto de 2011 cuando publicó su libro "Marketing 3.0, del cliente a la persona" manifestó:

*-“Mientras el Marketing 1.0 se centraba únicamente en el producto, con una comunicación unidireccional, el 2.0 tenía como eje al consumidor, destacando su interacción, el 3.0 toma en cuenta lo que piensa y requiere el consumidor para ofrecer productos basados en **valores**. A partir de ahora las propuestas que surjan deben cubrir varios aspectos del consumidor, incluyendo **sus emociones y espiritualidad, quieren que el mundo sea un lugar mejor**”.*

¿No estamos hablando aquí de un manejo de las variables controlables del marketing orientadas a la CVC?

Estas acciones de la empresa, tienden a hacer con ellas una empresa exitosa que incrementa su valor patrimonial, pero también se enfoca a la mejora de la calidad de vida de su mercado, sus colaboradores, sus proveedores y su entorno.

Continúa Philips Kotler diciendo en la entrevista:

⁴ Idem anterior



-“En una empresa regida por el Marketing 3.0 hay que preguntarse:

¿Qué tipo de valores maneja tu empresa?

*¿Tus productos y servicios están tocando **la mente y el corazón** de tus clientes?*

Cuando se le preguntó: ¿Cómo es una empresa que se rige por el Marketing 3.0?

Respondió:

Se preocupa no sólo por sus accionistas, sino por los de su entorno, clientes, proveedores, colaboradores.

Trabaja con personas enamoradas de su empresa.

Política de puertas abiertas.

Con la misma filosofía de que el mundo sea un lugar mejor, apuntando a los valores, emociones y espiritualidad de las personas, en este libro enumera los 10 mandamientos del marketing 3.0 de la siguiente manera:

- 1. Ama a tus consumidores y respeta a tus competidores*
- 2. Sé sensible al cambio, prepárate para la transformación*
- 3. Protege tu marca, sé claro acerca de quién eres*
- 4. Los consumidores son diversos, dirígete primero a aquellos que se pueden beneficiar más de ti*
- 5. Ofrece siempre un buen producto a precio justo*
- 6. Sé accesible siempre y ofrece noticias de calidad*
- 7. Consigue a tus clientes, mantenlos y hazlos crecer*
- 8. No importa de qué sea tu negocio, siempre será un negocio de servicio*
- 9. Diferénciate siempre en términos de calidad, costo y tiempo de entrega*
- 10. Archiva información relevante y usa tu sabiduría al tomar una decisión.*

Nos preguntamos, ¿a través de su enseñanza del marketing 3.0, como él la llama, Philips Kotler, no está dando un mensaje de CVC?

Propuesta del equipo

El equipo considera que la manera más productiva de generar este valor compartido es a través de organismos, como las universidades, que a través de sus institutos de investigación detecten necesidades en la comunidad y puedan transmitir las a las empresas de ese entorno para que a través de una actividad organizada, pueden desarrollar esas prácticas y coordinar esfuerzos entre unas y otras. Lo llamaríamos “corriente hacia abajo”.

De otra forma, surgiendo el proyecto desde la empresa, presentarlo a las universidades para que a través de los especialistas de cada facultad, se desarrolle un programa de acción acorde con lo detectado por la empresa. Ejemplo de ello sería que ante la falta de operarios capacitados en fundición, tornería, etc. a través de la universidad se creen talle-



res prácticos para esa comunidad. Esto lo llamaríamos "corriente hacia arriba".



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBANO, Sergio y otros. "De la Responsabilidad Social Empresaria a la Creación de Valor Compartido entre Organizaciones y Comunidad. Primera Parte". Decimoséptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, Noviembre de 2012.

ALBANO, Sergio y otros. "De la Responsabilidad Social Empresaria a la Creación de Valor Compartido entre Organizaciones y Comunidad. Segunda Parte". Decimoctava Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, Noviembre de 2013.

ALBANO, Sergio y otros. "UN CASO DE RSE SOBRE CAPACITACIÓN AL MEDIO DE UNA EMPRESA ROSARINA" Decimonovena Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, Noviembre de 2014.

KOTLER, Philips. "Marketing 3.0, del cliente a la persona". Lid Editorial empresarial, Marzo 2011

ZADEK, Simon. "El camino hacia la responsabilidad corporativa", publicado en la Edición Especial de Harvard Business Review, Agosto 2005

OTROS

<http://grantspace.org/tools/knowledge-base/Preguntas-y-respuestas-en-espanol/Recursos-para-la-investigacion/filantropia-corporativa-corporate-giving>

<http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>: Copyright ©2011 Harvard Business School Publishing Corporation