

# Patrones de compromiso social empresario en empresas industriales con alto impacto local

## RESUMEN

Este artículo aborda el desarrollo del compromiso social empresario en Argentina, haciendo hincapié en cinco dimensiones de análisis: proliferación, profesionalización, participación, partenariado y penetración. Comprende el período entre 1990 y 2015 y aborda el vínculo con la comunidad desarrollado por siete empresas y fundaciones empresarias, todas ellas líderes en su sector y con alto impacto en las comunidades locales cercanas a sus emplazamientos fabriles.

**Palabras clave:** Compromiso Social Empresario, Inversión Social Empresaria, Empresa y Comunidad, Empresas Industriales con Alto Impacto Local, Argentina.

## ABSTRACT

This article seeks to address the development of corporate social engagement in Argentina. It's analysis concentrates mainly on five key dimensions: proliferation, professionalization, participation, partnership and penetration. The study focuses on 1990-2015 timeframe and comprises the study of community engagement practices established by seven leading industrial companies and corporate foundations, all of which hold high impact on communities neighboring their main industrial sites.

**Key Words:** Corporate Social Engagement, Corporate Social Investment, Business and Community, Industrial Corporations with High Local Impact, Argentina.

<sup>1</sup> Una versión preliminar de este trabajo fue presentado en la Décima Conferencia Regional de ISTR para América Latina y el Caribe realizada del 5 al 7 de agosto de 2015 en Puerto Rico.

## DATOS DE LOS AUTORES:

**Gabriel Berger**

**Título académico:** Ph.D. in Social Policy (Heller School of Social Policy and Management, Brandeis University, USA)

**Pertenencia institucional:** Universidad de San Andrés, Argentina

**Cargo:** Profesor de la Escuela de Administración y Negocios, Director del Centro de Innovación Social

**CONTACTO:**  
gabrielberger@udesa.edu.ar

**Carolina Agrest**

**Título académico:** MSc Development Administration and Planning

**Pertenencia institucional:** Universidad de San Andrés, Argentina

**Cargo:** Investigadora externa en el Centro de Innovación Social

**CONTACTO:**  
cagrest@udesa.edu.ar

**Recibido:** 24/04/2017  
**Aceptado:** 19/05/2017



## INTRODUCCIÓN

A principios de la década de 1990 ya existía en Argentina un conjunto reducido de empresas y fundaciones empresarias que llevaban adelante iniciativas en apoyo a causas sociales o necesidades comunitarias. Luego de 25 años el compromiso social empresario (CSE) en Argentina no sólo se extendió sino que se potenció, alcanzando características diferentes a las predominantes en décadas pasadas. Los premios, rankings, artículos en revistas especializadas en management, diarios de gran tirada, programas de capacitación, e informes de actividades, reportes sociales o de sustentabilidad se han multiplicado, tornando al CSE de una cuestión tangencial a una con alcances más estratégicos.

Pero, ¿qué pasó durante estas dos décadas y media?, ¿qué características poseía a mediados de esta década el CSE en Argentina?, y más precisamente ¿cuáles eran los patrones de CSE entre las empresas industriales con alto impacto local en Argentina? Este documento intentará responder a dichos interrogantes.

Se partirá de la presentación de un marco conceptual que estructurará el análisis, luego se identificarán un abanico de factores contextuales que coadyuvaron en la expansión y desarrollo del CSE en Argentina, revisando a continuación el proceso transitado. En cuarto lugar, se introducirán los siete casos para luego, en quinto lugar, analizarlos a la luz del marco analítico propuesto. Finalmente, el trabajo concluirá con algunas reflexiones acerca de los cambios y desarrollos más significativos que pueden apreciarse entre estas empresas y fundaciones empresarias en el campo del CSE.

Este trabajo se apoya en dos estudios realizados por el Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés, Argentina. En primer lugar, la investigación titulada *"New Alliance for Progress: Corporate Social Engagement in Latin America"*. Dicho estudio fue realizado en el año 2007 y encomendado al Profesor Lester Salamon de la Johns Hopkins University por la Inter-American Foundation con el propósito de evaluar la realidad del compromiso social corporativo en América Latina. El Centro de Innovación Social elaboró el capítulo argentino de dicho estudio, analizando el desarrollo de la acción social privada en la Argentina. Dicho capítulo y el marco analítico propuesto Salamon (2008, 2010) constituyen los puntos de partida de éste documento. En segundo lugar, un relevamiento de buenas prácticas en materia de inversión social privada de empresas industriales líderes en su sector y con alto impacto local realizado con el apoyo de Pan American Energy durante la segunda mitad del año 2013, comprendiendo el estudio de siete empresas y fundaciones empresarias, las cuales serán consideradas en este trabajo. Para ello, se recurrió principalmente al análisis de fuentes secundarias de acceso público el cual se completó con material adicional suministrado por las propias empresas y entrevistas presenciales y/o telefónicas.



## MARCO CONCEPTUAL: LAS NOCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA, COMPROMISO SOCIAL PRIVADO E INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA

La noción de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) se conformó lentamente, siguiendo un proceso guiado por múltiples hitos, tomando impulso principalmente a partir de comienzos de la década de los 90. Una sucesión de instituciones de diverso tipo –tales como asociaciones, institutos, foros- así como también el desarrollo de normas, estándares, e indicadores; u otras iniciativas contribuyeron a dar forma a este concepto y a coadyuvar a su implementación. La responsabilidad social ha sido definida como:

*“la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:*

- *contribuya al desarrollo sustentable, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;*
- *tome en consideración las expectativas de las partes interesadas;*
- *cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;*
- *esté integrada en toda la organización; y se lleve a la práctica en sus relaciones” (ISO, 2010).*

La RSE hace referencia a una forma ética de hacer negocios. Requiere de un compromiso continuo que posibilite la incorporación voluntaria de preocupaciones sociales y medioambientales a las decisiones, procesos y comportamientos de las firmas con miras a contribuir al bienestar local y global. Genera un beneficio dual, tanto para la firma como para la sociedad (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Comprende también la incorporación de las expectativas generadas por grupos de interés ligados a la compañía y las consecuencias futuras generadas por su accionar. Se manifiesta tanto en el plano interno como externo de las firmas.

El concepto de Compromiso Social Empresario (CSE) utilizado en este estudio es el propuesto Salamon (2010) en el marco del proyecto mencionado y es entendido como aquellas “actividades que desarrollan las compañías para fortalecer sus relaciones con las comunidades en las cuales tienen presencia y/o impacto, contribuyendo al mismo tiempo con su desarrollo o bienestar”. Se trata de uno de los aspectos de la dimensión externa de la RSE. Posee como característica fundamental concentrar un mayor interés por lo público, comprendiendo cuestiones como preocupaciones por la pobreza o la falta de oportunidades (Salamon, 2010).

En el mencionado estudio Salamon plantea la siguiente pregunta “¿Qué criterios son los más apropiados para evaluar el CSE?”, y destaca que la expansión, profesionalización e institucionalización de la filantropía corporativa, el aumento de las colaboraciones estratégicas y la integración al negocio central de las compañías resultan ser las medidas más significativas del cambio positivo. A su vez, un criterio clave que propuso considerar en el análisis del CSE refiere al análisis del papel dado a las propias comunidades destinatarias en el proceso de formular dichas estrategias y al grado de voz que se les otorga en las decisiones concernientes a sus

vidas y bienestar. En consecuencia las cinco dimensiones para el análisis del desarrollo del CSE en la región, destacadas como las 5 Ps, y graficadas en la Pirámide del CSE (ver gráfico), quedan resumidas de la siguiente manera:

- a. **Proliferación:** expansión del compromiso empresario, más allá de las principales empresas familiares y corporaciones internacionales, comprendiendo a la comunidad empresaria más amplia.
- b. **Profesionalización:** traspaso de acciones de caridad de carácter reactiva manejadas principalmente en el seno de la familia propietaria de la empresa a otras más institucionalizadas y alineadas a una estrategia coherente.
- c. **Participación:** incorporación y empoderamiento de comunidades y beneficiarios en el diseño de las iniciativas de CSE.
- d. **Partenariado:** desarrollo de alianzas para ampliar impacto/tracción en la resolución de problemas complejos.
- e. **Penetración:** interrelación entre objetivos de compromiso social corporativo y las operaciones internas de la compañía.

Gráfica: Pirámide del Compromiso Social Empresario



La Inversión Social Privada (ISP) constituye una modalidad a través de la cual las firmas pueden llevar adelante su CSE<sup>1</sup>. Puede comprenderse como: "el uso responsable, proactivo y estratégico de recursos privados cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo" (GDF, 2005). Tal como se destaca en la tabla 1, esta modalidad de intervención social intenta alejarse de la filantropía tradicional -basada principalmente en donaciones de carácter reactivas- y acercarse a otra de carácter estratégico:

<sup>1</sup> Las empresas suelen organizar su CSE recurriendo a múltiples modalidades de intervención social. Además de la ISP, pueden recurrir a: acciones complementarias, acciones compensatorias, patrocinios, mecenazgos, marketing relacionado con una causa, o al voluntariado corporativo (Roitter, 1996). Roitter, M. (1996).

Tabla 1. Comparación entre la filantropía tradicional y la filantropía corporativa estratégica

Filantropía tradicional	Filantropía corporativa estratégica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretende 'asistir' al grupo-meta, al cual se considera como 'receptor pasivo';</li> <li>• No suele basarse en diagnósticos o análisis de necesidades de la sociedad;</li> <li>• Responde a demandas (carácter reactivo);</li> <li>• Los donantes intervienen individualmente;</li> <li>• Finaliza con la donación;</li> <li>• No pretende evaluar impactos;</li> <li>• No necesariamente ligado al core business o estrategia general del negocio.</li> <li>• Identificado como 'costo' para empresa o fundación</li> <li>• Hay poca o ninguna expectativa de beneficio para empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera beneficio dual: tanto para la sociedad como para la empresa;</li> <li>• Uso de donaciones para mejorar el contexto aplicando ventajas comparativas de empresa;</li> <li>• Logra impactos sociales significativos sobre problemas sociales que afectan o afectarán al negocio;</li> </ul>

Fuente: Basado en Berger (2006) y GDF (2005).

Entre las principales características de la ISP pueden destacarse (GDF, 2005, p.18):

- Comprende recursos que van más allá de recursos financieros y materiales, incluyendo: ideas, tiempo, experiencia, liderazgo, herramientas tecnológicas y de gestión, etc.
- Destaca la ética en la inversión, la actuación planificada, la estabilidad y permanencia, la profesionalización de la acción, su carácter público.
- El aporte que realiza la firma en forma directa o a través de su fundación debe realizarse de manera pertinente y efectiva, justa, administrativamente eficiente y que movilice recursos múltiples

## FACTORES QUE HAN INFLUIDOS EN LA EVOLUCIÓN DEL CSE

Un conjunto de factores pueden ser identificados en el caso argentino como aspectos que contribuyeron a ampliar la participación de las empresas en intervenciones sociales. Estos factores contextuales se listan a continuación destacando sus principales características.

**Los cambios en el contexto económico mundial y el impacto en el ámbito nacional.** La globalización de la economía y la consiguiente dispersión geográfica de las empresas multinacionales hizo necesaria la preocupación por los contextos locales de emplazamiento. Simultáneamente, el avance de las nuevas tecnologías sumó un desafío adicional, operar en un contexto mediado por la inmediatez en las comunicaciones, ya que un comportamiento local socialmente irresponsable podría dañar la imagen corporativa global de la corporación, al igual que su capital social y legitimidad, en sólo cuestión de segundos (Roitstein, 2003).

Estos dos desafíos se manifestaron principalmente en la Argentina en la década de 1990, en el contexto caracterizado por las denominadas políticas o programas de 'Ajuste Estructural', oca-

sionando un retraimiento del Estado de la escena socio-económica y un posicionamiento del sector corporativo, llevando a que éste último asumiera nuevos roles y funciones. La magnitud de los cambios fue tal que las grandes empresas privadas o estatales se vieron imposibilitadas de mantener el esquema de prestaciones sociales vigentes hasta el momento. Por otro lado, las principales empresas estatales enfrentaron procesos de privatización y fueron compañías transnacionales las que adquirieron dichas firmas. De allí la necesidad de estas últimas de iniciar programas de vínculo con la comunidad a fin de obtener un condición de 'buen vecino', y garantizar su 'licencia para operar' (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001; Roitter, 1996).

**El desarrollo de actores de promoción y apoyo.** Un conjunto de actores pueden ser identificados en este proceso entre ellos el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) constituido en 1995, el Foro del Sector Social creado en 1996, el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) que impulsó la temática en particular en la década del noventa, el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) establecido en el año 2002, el Foro Ecuménico Social creado en el mismo año, la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE), entre otras entidades. Las cámaras de comercio binacionales han desarrollado un rol de relevancia en la promoción de la difusión del compromiso social empresario. La Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América en la Argentina (AMCHAM), la Cámara de Comercio e Industria Franco-Argentina (CCIFA) la Cámara Española de Comercio de la República Argentina (CECRA) se han involucrado y realizado esfuerzos para promover el CSE en el país. El sector académico local también ha contribuido a la difusión del compromiso social corporativo. La Universidad de San Andrés, el Centro de Estudios de Estado y Sociedad, la Universidad Austral-IAE, la Universidad Católica Argentina, y la Universidad Católica de Córdoba han desarrollado proyectos de investigación, generado cursos, especializaciones, y el dictado de materias sobre la relación entre la empresa y la sociedad en diferentes carreras.

**Los medios de comunicación.** Los medios de comunicación locales también han actuado como agentes de difusión (Agüero, 2005; Paladino, 2005). Algunos medios de comunicación de alcance nacional, como La Nación y Clarín, han desempeñado un papel clave. También la Fundación Del Viso a través de la publicación bimensual de la revista Tercer Sector y otros sitios con publicaciones digitales. **Si bien muchos han tenido un ciclo de vida corto, puede destacarse** ComunicarSE en la provisión información sobre la temática de RSE en el mundo, noticias locales actuales, artículos, casos de estudio, papers como así también entrevistas a actores relevantes.

**Demandas e inquietudes de los empleados.** Las expectativas de los empleados acerca del rol que la empresa debe desempeñar en materia social o comunitaria han adquirido especial relevancia durante los años críticos de 2001 y 2002. Como se verá en la próxima sección, muchas empresas –especialmente, grandes firmas- iniciaron programas de voluntariado corporativo, muchas veces sin contar con experiencia alguna en este sentido.

**Opinión pública y expectativas sociales.** En los últimos años del 2000 un número de estudios de opinión pública han subrayado el rol de los ciudadanos como consumidores de bienes y servicios y en consecuencia, la disposición del poder de 'castigar' con su compra a las empresas socialmente irresponsable, y de allí que las empresas decidan intervenir en cuestiones comunitarias.



## EL COMPROMISO SOCIAL EMPRESARIO EN ARGENTINA

En esta sección se analizan las cinco dimensiones básicas del CSE y su evolución en el país.

### LA PROLIFERACIÓN DEL CSE

La intervención social de las empresas no constituye una novedad tanto en América Latina en general, como en la Argentina en particular. Las familias vinculadas a las principales empresas de la región han contribuido socialmente, muchas veces impulsadas por convicciones religiosas. De allí que en la Argentina existan registros de iniciativas emprendidas por empresas locales que se remontan a principios del Siglo XX.

Sin embargo, hasta hace no mucho tiempo, este fenómeno era prácticamente desconocido por el público general. Lo que es más, dicha temática no había sido abordada por el sector académico, tratándolo hasta ese momento como “...un hecho aislado y de poca significación” (Luna, 1995). Pero a partir de la década de 1990 se destaca un crecimiento en estas actividades (Roitter, 1995; Roitter, 1996). Desde entonces, y como consecuencia del inter-juego de un abanico de factores, el compromiso social privado comienza a expandirse en forma continua. De allí que algunos especialistas hayan sostenido la cuestión pasaba por cómo mejorar la implementación del compromiso social privado, y no por la interés o no de vincularse con la comunidad (Roitter y Camerlo, 2005).

De ésta situación se desprende la falta de estudios que permitan dimensionar el estado de situación sobre la relación empresa-comunidad hasta la década de 1990. Recién a mediados de dicha década comienzan a emerger análisis al respecto, poniendo en evidencia que el número de firmas que desarrollaban algún tipo de programa comunitario era significativo, especialmente entre aquellas empresas consideradas como ‘líderes’ en el mercado local (Luna, 1995): para 1996, el 94% de las firmas líderes con sede en el país realizaba contribuciones filantrópicas de algún tipo (UDESA y GALLUP, 1998).

Así, la década de 1990 fue analizada por los especialistas como un período alentador desde la perspectiva del CSP. Algunas reflexiones al respecto son:

*“...las actividades filantrópicas en Argentina no sólo son de larga data –dado que sus orígenes se remontan hacia fines del siglo pasado-, sino que se evidencian como una práctica constante, en virtud que nuevas empresas inician permanentemente esta práctica a lo largo de todos estos años...” (Luna, 1995: 50).*

La mayoría de las organizaciones comenzaron sus programas a partir del año 1998, lo que en parte puede relacionarse con las primeras señales de la crisis; como así también con un cierto grado de convicción en las empresas acerca de la necesidad de incorporar en forma permanente y sistemática las acciones hacia el entorno (Save the Children, et al., 2006: 20).

Con la emergencia de la crisis de los años 2001 y 2002 surgió un interrogante: ¿las firmas y/o fundaciones privadas, podrán sostener sus acciones hacia la comunidad en un contexto de crisis social, económica y política? Las respuestas de los especialistas son conclusivas: si bien algunas

donaciones en efectivo podrían haberse contraído<sup>2</sup>, la reducción de recursos aportados por algunos actores privados fue compensada por la emergencia de nuevos actores y, tal como se analizará más adelante en esta sección, cambios en las modalidades de compromiso social (Roitter y Camerlò, 2005; UDESA y Gallup, 2005; IAPG, 2004; Balián de Tagtachián, 2004).

Ahora bien, ¿por qué se ha llevado adelante este proceso de difusión? ¿Qué factores han incidido en las empresas motivando su involucramiento en cuestiones comunitarias? La tabla 2 destaca algunos factores de impulso destacados por estudios realizados en el país:

**Tabla 2.** Factores de impulso

1990-1995	1995-2000	2001-2005	2006-2010
Interés o preocupación especial por causas que apoyan Incremento de ventas, mejorar imagen, lograr mejores condiciones de competitividad, mejorar relación con empleados Evitar reacciones negativas (entorno e interior de compañía)	Cumplir con la responsabilidad social de la empresa Contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad Fortalecer la imagen de la empresa Mejorar la motivación del personal y cohesión dentro de la empresa	Desarrollar la construcción de la imagen y la reputación de la empresa con el propósito de hacerla más competitiva y con mayor legitimidad para enfrentar posibles situaciones de crisis. Responder a las expectativas que sus empleados tienen acerca del rol social de la empresa Construcción de una ventaja competitiva para la continuidad y éxito del negocio	Responde a una política de la organización y/o a la necesidad de establecer una buena relación con la comunidad, especialmente aquella localizada alrededor de sus centros de operación

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Luna (1995), UdeSA y Gallup (1998), Roitstein (2003), Save the Children, Fundación Arcor & UNICEF (2006).

Las compañías europeas y norteamericanas con sede en el país han presentado ciertas particularidades en cuanto a los propósitos principales que las llevaron a iniciar acciones comunitarias (Feinberg, 2004; CEDES, 1998). Entre estas firmas, los principales 'drivers' han sido la necesidad de: a) integrarse a la comunidad local, b) devolverle a la comunidad parte de lo que ella le ha dado a la firma, c) ganar y mantener la licencia para operar, y d) mejorar la imagen y reputación corporativa. Ciertamente, a estas motivaciones deben agregarse -además de los aspectos estructurales propios de cada firma- la implementación de políticas o planes de acción diseñados en los 'headquarters' o casas matrices. Sin embargo, debe destacarse que en líneas generales tanto las empresas norteamericanas como las europeas con operaciones en Argentina no suelen importar de las oficinas centrales programas de acción definidos, sino más bien un conjunto de principios generales, objetivos y metas para ser aplicados globalmente, pero otorgando autonomía a las oficinas locales sobre como diseñar su vínculo con la comunidad (CEDES, 1998).

<sup>2</sup> A modo de ejemplo, un estudio realizado por Gallup apunta que "6 de cada 10 ONGs sostienen que los donantes han disminuido sus contribuciones" (Gallup, 2002:3) citado en Balián (2004:15).



## LA PROFESIONALIZACIÓN DEL CSE

**Definiciones estratégicas.** La temática educativa constituye el foco temático preferido por las empresas y fundaciones donantes, independientemente del origen o industria a la que pertenecen (IAPG, 2004; IAPG, 2001; CEDES, 1998). La relevancia de este foco ha perdurado en el tiempo y resulta tanto de la cantidad de fondos alocados a la misma, como así también del número de iniciativas desarrolladas en dicho campo temático (GDF, 2005). Uno de los motivos fundamentales detrás de esta preferencia es la consideración de que constituye el “...mejor vehículo para aportar a la sociedad” (Save the Children, 2006 et al., p.12). Otras temáticas apoyadas por el sector privado han sido salud y arte y cultura (GDFE, 2008; Save the Children et al., 2006; GDF, 2005). Las cuestiones medioambientales, al igual que las temáticas de seguridad y ciencia e investigación por otra parte, han recibido particular atención, particularmente entre firmas ligadas a la industria del gas y del petróleo, al estar estrechamente ligado a su *core business*.

Tradicionalmente, el apoyo a la temática vinculada al trabajo o empleo era poco significativo. Sin embargo, luego de la crisis de 2001/2002 ésta temática concentró mayores apoyos, principalmente para mitigar los impactos del desempleo y empobrecimiento general. De igual modo, las acciones dirigidas hacia ‘alimentación’ y/o ‘emergencias’ también tomaron preeminencia en este período, momento en el cual la desnutrición, especialmente entre la población infantil, ocupó un tema central en la agenda social (IAPG, 2004).

A nivel nacional, la mayoría de las sedes de las empresas y fundaciones corporativas están localizadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA)<sup>3</sup> y, en consecuencia, es allí donde se desarrollan principalmente las intervenciones, aprovechando ventajas operativas ofrecidas por la cercanía (GDF, 2005). Sin embargo, esto no constituye una tendencia única, al encontrar una multiplicidad de firmas con focos geográficos amplios y que comprenden múltiples zonas, alcanzando en algunos casos a la totalidad del territorio nacional.

Para fines de la década de 1990, los niños y los jóvenes aparecían como el grupo etario que más apoyos recibían del sector privado (Roitstein, 2003; Balián de Tagatachian, 1999; Balián de Tagatachian, 1998; Luna, 1995). Dichos grupos etarios siguieron siendo prioritarios luego del año 2000 (GDFE, 2008; GDF, 2004; Roitstein, 2003), impulsados por la necesidad de proteger a los más débiles (ibid). Asimismo, debe destacarse que los apoyos a grupos-meta no específicos, o a comunidades en general también resultan relevantes (GDFE, 2008; GDF, 2004).

**Modalidad de intervención.** Hasta principios de la década de 1990, los apoyos sociales de las empresas nacionales e internacionales con sede en el país –especialmente las grandes empresas- se focalizaban en atender cuestiones vinculadas a sus propios empleados y/o sus familiares directos. En consecuencia, mucho de lo realizado se concentraba en asuntos ligados al negocio de la empresa, y no en preocupaciones estrictamente comunitarias (Roitter, 1995). Programas de capacitación para empleados, facilidades recreativas para hijos de empleados, programas reclutamiento de recursos humanos, y la provisión de equipamiento constituyen algunos ejemplos de las acciones realizadas.

Con la llegada de la década de 1990, esta situación comienza a presentar signos de cambio. Si bien la comunidad ‘interna’ sigue captando la atención de las firmas, la comunidad cercana se agrega como foco adicional, siendo apoyada a través de donaciones monetarias y/o en especie (UDESA y GALLUP, 1998; Luna, 1995; Luna y Serrano, 1994) y, por lo general, en respuesta a

---

<sup>3</sup> Ámbito geográfico conformado por la Ciudad de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense.

demandas particulares. La situación no cambia demasiado al promediar la década, sólo se observa una mayor diversificación en cuanto a las modalidades utilizadas (a las donaciones en efectivo, de productos o servicios de la empresa se agregan el auspicio de eventos conducidos por OSCs, la donación de equipamiento propio o también de aquel adquirido para ser donado y la utilización de avisos de publicidad en medios de difusión de instituciones). Se mantenía también la tendencia de apoyar a una multiplicidad de pequeños proyectos que a unos pocos de mayor alcance en el tiempo y asignación presupuestaria (UDESА y GALLUP, 1998; Luna, 1995).

Sin embargo, a fines de esta década se vislumbra una diversificación aún mayor: algunas firmas comienzan a incorporar mecanismos como el voluntariado corporativo, la utilización de la infraestructura de la empresa y la prestación de asistencia técnica y de apoyo a iniciativas con propósitos sociales o sin fines de lucro (UDESА y GALLUP, 1998). Para ello, y tal como se presentará a continuación, comienzan a incorporarse herramientas de gerencia y a profesionalizarse los procesos y formas de actuación, todos estos componentes necesarios para el desarrollo de iniciativas sociales de mayor complejidad. Asimismo, entre las multinacionales de origen norteamericano, comienza a destacarse una modalidad de intervención categorizada como de 'apoyo local', con poca difusión en el marco más amplio del escenario nacional (Roitter, 1996). Con el correr de los años esta modalidad iría adquiriendo mayor relevancia y ampliando su alcance.

Pero la crisis del año 2001/2002 impactó en el compromiso social corporativo generando una vuelta –aunque de tipo transitoria- a la filantropía tradicional. Durante la crisis y el período inmediatamente posterior a esta, la asistencia directa –principalmente a través de donaciones de diverso tipo- constituyó la principal modalidad de apoyo. Así, aquellos esfuerzos conducidos hacia la generación de paquetes más diversificados de modalidades de intervención se dejaron momentáneamente de lado para hacer frente a la emergencia, priorizando estrategias básicamente de carácter asistencialista (Roitter y Camerlo, 2005). Pero también es relevante destacar la expansión y desarrollo de acciones de voluntariado corporativo, mayormente a través de las recaudaciones de fondos o donación de bienes en apoyo a organizaciones sociales o religiosas (Save the Children Argentina et al., 2006).

Una vez superada la crisis, las empresas y fundaciones comenzaron a virar en la forma seleccionada para expresar su compromiso social. La idea fundamental era reemplazar el asistencialismo propio de la emergencia por la promoción de acciones más sostenibles. Así, partir del año 2004, se generó un reacomodamiento y se privilegió lo que algunos especialistas sintetizaron como “... un 'mix' programático que incluye acciones de filantropía (donaciones en especie o en dinero) y acciones de desarrollo social” (Roitstein, 2003, p.17). Entre las principales fundaciones empresarias, por ejemplo, los subsidios para el desarrollo de proyectos y los concursos de proyectos constituyeron las principales modalidades de apoyo, aunque sin dejar de lado modalidades más tradicionales de intervención (como son los auspicios, las donaciones monetarias y en especie, el otorgamiento de becas, las acciones con miras al fortalecimiento institucional y los premios) (GDF, 2005). Para fines del 2000 esta diversificación se mantuvo y comenzó a ganar fuerza –principalmente en el plano de la retórica- la determinación de apoyar programas o proyectos de más largo alcance temporal y que intentan atacar a las causas de los problemas, y no meramente a sus manifestaciones. Tanto el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) como RedEAmérica (REA) han realizado esfuerzos en este sentido, desde los ámbitos nacional y regional respectivamente.

**Desarrollo de estructuras.** A través de los años, se ha dado lugar a la profesionalización de los recursos humanos y a la formalización de los procesos a fin de conducir en forma más eficiente y efectiva el vínculo con la comunidad.

Durante las instancias iniciales los niveles de profesionalización eran bajos. La espontaneidad, la falta de coordinación, herramientas de gestión social y recursos humanos con formación específica eran las características predominantes (UDESA y GALLUP, 1998; Luna, 1995; Roitter, 1995).

En la etapa temprana del compromiso social corporativo, en algunos casos se tomó la decisión de crear sus propias fundaciones<sup>4</sup>. El principio subyacente a esta decisión era el entendimiento de que este tipo de arreglo institucional le daría al compromiso social de la firma un perfil más elevado, específico (Luna, 1995) y centralizado (GDF, 2005) al igual que incrementaría los niveles de eficiencia (GDF, 2005; Roitter, 1996), ordenando y sistematizando las acciones contributivas (Roitter y Camerlò, 2005), dado que se disponían de recursos asignados particularmente para ello. Otros lo consideraron un espacio propicio para que los empresarios y/o sus familiares puedan expresar sus intereses o compromisos sociales (GDF, 2005).

Sin embargo, la mayoría de las firmas han preferido operar en forma directa, evitando la constitución de una entidad legalmente independiente, aunque controlada por la firma<sup>5</sup>. Esta modalidad de organizar internamente el vínculo con la comunidad se ha mantenido a través de los años.

**Recursos Humanos.** Hacia mediados de la década de 1990, la asignación de personal para la gestión de iniciativas sociales era baja, especialmente entre las empresas (la mayoría de las firmas contaba con una persona) (UDESA y GALLUP, 1998, p.35). Pero con el correr de los años, se logró observar que las empresas y fundaciones con sede en el país han dado importantes pasos en este aspecto. Para el año 2004, más de la mitad de las principales empresas con sede en el país que intervienen en la comunidad en forma directa, y más de tres cuartos de aquellas que lo hacen a través de sus fundaciones contaban con personal asignado para la gestión de donaciones (UDESA y GALLUP, 2005, p.24). Lo que es más, sólo cuatro años más tarde (2008), se pudo registrar que la situación había cambiado significativamente y de manera alentadora: el 65% de las organizaciones (fundaciones y empresas) contaba con equipos de trabajo compuestos por entre 1 y 5 empleados; mientras que el *staff* del 35% restante superaba los 5 empleados (GDFE, 2008, p.16). Con respecto a las modalidades de contratación, se combina la disposición de colaboradores con dedicación de tiempo parcial y completo, casi en iguales proporciones (ibid, p.17).

**Herramientas y procesos gerenciales.** A comienzos de la década de 1990, las empresas y fundaciones donantes que se vinculaban con la comunidad lo hacían en forma más bien espontánea, careciendo -en la mayoría de los casos- de procesos y herramientas para asistir y guiar el trabajo diario de las organizaciones de manera profesional. La situación varió poco a

4 "Las fundaciones corporativas mantienen lazos muy cercanos con la empresa que le dio origen, la cual constituye, por lo general, su principal sostén económico y funcional. El staff y consejo de administración de estas fundaciones suelen estar conformados preponderantemente por directores y ejecutivos de la empresa patrocinadora. Asimismo, su programa de donaciones generalmente tiende a responder a las estrategias de ésta y las especificidades del sector en el que opera, direccionándose mayoritariamente hacia las áreas geográficas en las cuales se desempeña la compañía" (Roitter, 1995: 181-182).

5 Para un análisis comparativo de la operatoria a través de las empresas en forma directa o a través de fundaciones, ver: GDF (2005:22-27).

lo largo de los 1990s; dado que seguían siendo pocas contaban con presupuestos asignados o documentos escritos donde se definían las prioridades estratégicas (UDESA y GALLUP, 1995).

En este aspecto, el salto a la profesionalización se observa a mediados de 2005. Para entonces, algunos estudios apuntan que la mitad de las compañías líderes posee políticas escritas donde se identifica en detalle las áreas y temáticas de intervención focalizadas, así como también la población objetivo. Lo interesante en este aspecto es que esta cifra duplica aquella encontrada casi 10 años atrás. Lo que es más, otro aspecto destacado apunta que un 23% de las empresas cuenta con lineamientos donde se describe el tipo de organización sin fines de lucro que puede recibir sus donaciones, mientras que una porción mayor de firmas (42%) posee documentación escrita acerca de las políticas y criterios que determina su estrategia de donaciones. Finalmente, y no menos importante, un 16% de las empresas que participaron del estudio disponían al año 2004 de lineamientos donde se describía los procedimientos de aplicación para las OSCs. Si bien esta cifra aún es baja, debe destacarse que casi duplica a la resaltada en 1994.

También durante este período se han dado pasos significativos en la incorporación de procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación de resultados a la gestión de las donaciones y apoyos (GDPE, 2008; Save the Children Argentina et al., 2006; IAPG, 2004).

**Los procesos de comunicación.** Durante la década de 1990 la comunicación de lo realizado en materia comunitaria no era frecuente especialmente entre las empresas (UDESA y GALLUP, 1998). Pero también desde esta perspectiva, hubo un desarrollo, y ya para los años posteriores a la crisis de 2001/2 la mayoría de las firmas con sede en la Argentina comunicaban al menos internamente lo realizado en materia social o comunitaria. Esto suele realizarse a través del intranet, correos electrónicos y boletines internos (Roistein, 2003).

Desde la perspectiva de la comunicación externa de lo realizado a través de reportes o balances sociales, puede observarse cierta proliferación desde el año 2004 en adelante, especialmente entre compañías de origen internacional (dado que suele constituir un mandato establecido por políticas corporativas de alcance global).

El año 2009 -en opinión de algunos analistas- constituyó un verdadero punto de inflexión en la tendencia del reporte de lo realizado en materia de sostenibilidad en la Argentina al encontrarse casi medio centenar de informes publicados. Entre los motivos que la impulsaron suelen destacarse la empatía entre empresas, las demandas del mercado, los mandatos de la casa matriz, los escenarios regulatorios, y la integración de la RSE a la gestión estratégica.

## PARTICIPACIÓN

Ha sido durante el período posterior a la crisis de 2001/2002 cuando las corporaciones han modificado el rol tradicionalmente asignado a las comunidades al momento de impulsar su intervención social. Las comunidades focalizadas han dado importantes pasos hacia su desempeño como reales *'stakeholders'* (o grupos de interés). Su participación en la identificación de problemas a ser abordados, al igual que en los procesos de implementación y seguimiento de las actividades programadas constituyen puntos de partida en esta dirección.

Para finales de 2000, se estaban dando pasos para integrar la participación comunitaria en los procesos de gestión, al menos en la retórica de empresa y fundaciones empresarias (GDPE,

2008)<sup>6</sup>. Sin embargo, son pocas las organizaciones que brindaban más información al respecto, especificando cómo y en qué etapa del ciclo de proyectos participa la comunidad<sup>7</sup>.

## “PARTENERIADO” (O COLABORACIÓN)

Los procesos de colaboración constituyen una práctica de importancia entre las corporaciones y las fundaciones corporativas en la Argentina. Éstas incrementaron su relevancia con el tiempo, a medida que los procesos de vinculación entre las empresas y las comunidades aumentaron en su complejidad y profesionalización. Sin embargo, la tendencia casi constante ha sido la priorización de las colaboraciones entre organizaciones corporativas y las OSCs. Sobresalen las iniciativas de colaboración con las escuelas, aunque a fines de 2000 pudo observarse una diversificación en los *partners* y beneficiarios preferidos por las empresas y/o fundaciones donantes.

**Colaboración con OSCs.** En el contexto local los procesos de colaboración con OSCs constituyen el patrón de colaboración más extendido, tanto entre las firmas que operan en la comunidad en forma directa como también entre las fundaciones donantes (GDFE, 2008; Save the Children et al., 2006; UDESA y GALLUP, 2005; Roitter y Camerlo, 2005; IAPG, 2004; Roitstein, 2003; IAPG, 2001; UDESA y GALLUP, 1988; Luna, 1995). Esta preferencia parte del reconocimiento de la contribución de las OSCs a la sociedad, y el entendimiento de su capacidad para mejorar las condiciones de vida en las comunidades vulnerables, aunque también, y no menos importante, la necesidad que enfrentan estas organizaciones de aumentar sus recursos para poder operar.

La relación entre las OSCs y el sector corporativo no fue siempre tan cercana. En la década de 1980 predominaba el desconocimiento entre los ejecutivos acerca de su rol y capacidades de acción. Por tanto, dichas entidades debían demostrar sus cualificaciones para operar seria y efectivamente, y lo que es más, sin involucrarse políticamente, como prerrequisito para la obtención del apoyo de entidades donantes (Thompson, 1992). Ya para la segunda mitad de la década de 1990 la situación había cambiado y predominaba el reconocimiento a la importancia de la labor de las OSCs en la mejora de la calidad de vida de la sociedad, así como también la necesidad de contar con ellas (UDESA y GALLUP, 1998).

Los estudios realizados en la primera mitad de la década de 1990 destacan que las corporaciones y fundaciones identificaron dos modos de intervención: conducir las intervenciones en forma unilateral o apoyar las acciones desarrollados por terceros, mayormente OSCs (Luna, 1995; Luna y Serrano, 1994), privilegiando la segunda modalidad de intervención. Así, durante la segunda mitad de la década de 1990, el accionar social dirigido hacia terceros se estableció como una práctica extendida entre las compañías líderes del mercado, sin importar cuál sea su origen (nacional o multinacional), beneficiando principalmente a ‘organizaciones tradicionales’: cooperadoras de hospitales o escolares, entidades de ayuda solidaria o acción social entidades culturales y artísticas y entidades religiosas (UDESA y GALLUP, 1998; Balián de Tagtachian, 1998).

6 El 60% de un total de 134 organizaciones (46 fundaciones y 88 empresas) mencionaron dar lugar a participación comunitaria en procesos de gestión de programas o proyectos sociales.

7 51% no brindó información al respecto y un 27% indicó que la comunidad participa en ‘otras’ etapas.

Durante los años de la crisis los procesos colaborativos lograron mantenerse aunque vislumbrado una diversificación de organizaciones apoyadas: ONGs/Fundaciones, Comedores/Población carenciada y Escuelas (Balián de Tagtachian, 2004). Para mediados del 2000, este patrón se profundizó aún más, apoyando a escuelas, museos y hospitales, a través de donaciones monetarias o en especie u otros mecanismos alternativos. Pero debe destacarse también que a partir de entonces las corporaciones líderes comenzaron a desarrollar iniciativas en alianza con una o varias OSCs (UDESA y GALLUP, 2005); lo que implicó un corrimiento en el *continuo de colaboración*, alejándose de la instancia filantrópica –de naturaleza asistencial, centrada en la caridad y las buenas intenciones- para pasar a una etapa transaccional e integrativa, ésta última de mayor maduración y en la cual ambas partes trabajan en forma integrada, generando un vínculo más completo y estratégico (Austin et al., 2004).

El sector académico local ha contribuido a registrar este proceso y su relevancia en el escenario local. Particularmente, la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) ha estudiado estos procesos durante el período comprendido entre los años 2001 y 2003. Asimismo, el equipo argentino basado en el Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés había identificado 83 proyectos desarrollados a partir de colaboraciones entabladas entre OSCs y empresas durante el período 2001 y 2004.

**Colaboración con otras firmas o fundaciones empresarias.** A diferencia de lo observado previamente, los vínculos entre corporaciones constituyen una práctica aún más reciente (IAPG, 2005; UDESA y GALLUP, 2004; Roitstein, 2003). A mediados de los 1990 eran pocas las empresas que desarrollaban acciones de CSE en forma conjunta o con otras fundaciones empresarias. Para mediados de 2000, comenzaron a vislumbrarse cambios en este aspecto, al registrar un interés de las empresas en iniciar este tipo de prácticas (UDESA y GALLUP, 2005). Un aspecto singular reside en que –en términos relativos- las fundaciones donantes parecerían otorgarle mayor importancia a las alianzas sectoriales que las empresas (GDPE, 2009).

En el contexto argentino, varios espacios se destacan en la promoción de este tipo de colaboraciones. Además del GDPE, puede subrayarse el rol desempeñado por Valos Responsabilidad Empresaria en Mendoza, el nodo nacional de REA, y la Fundación Caminando Juntos (capítulo local de la norteamericana United Way Foundation).

**Colaboración con el sector público.** Las colaboraciones con organizaciones del sector público fueron desarrolladas previamente, al abordar la colaboración entre empresas/fundaciones corporativas y OSCs, principalmente a través de las escuelas. Sin embargo, resta por mencionar cómo se han desarrollado los vínculos entre las entidades del sector privado y agencias gubernamentales, sean éstas de los niveles municipal, provincial o nacional.

Entre los responsables corporativos de llevar adelante las acciones de CSE existe un entendimiento acerca de las dificultades de trabajar en colaboración con agencias gubernamentales. Esto resulta de múltiples motivos, como ser las extensas prácticas burocráticas, las demoras en los procedimientos, la inestabilidad de funcionarios públicos en sus cargos, los intereses políticos, etc. Sin embargo, predomina también el entendimiento de su importancia con miras a promover la sostenibilidad de la inversión social privada realizada. Sin embargo, la colaboración con éste actor sigue siendo un reto para muchas firmas socialmente comprometidas.

## PENETRACIÓN

La integración del compromiso social comunitario al negocio de la empresa comenzó a ganar relevancia y vislumbrarse entre corporaciones líderes a partir de los últimos años de los 2000.

Este proceso se encuentra apoyado en la multiplicación de áreas específicas de RSE o sustentabilidad en las empresas, la creciente participación de distintas áreas de la empresa en asuntos comunitarios generando una mayor transversalidad de una cuestión antes focalizada íntegramente en un área (RR.HH., Asuntos Corporativos, Relaciones Institucionales, Relaciones con la Comunidad) o mismo en la fundación corporativa. El desarrollo de negocios inclusivos, los cuales intentan promover el bienestar de grupos y/o comunidades a través de mecanismos de mercado, el impulso de iniciativas con la cadena de valor de compañías líderes, integrando a las Pymes a sus iniciativas de CSE, constituyen algunas prácticas que han apoyado este proceso.



## PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS

El análisis que se presenta a continuación está centrado en siete empresas industriales seleccionadas principalmente por la magnitud de su impacto en las comunidades en las cuales se encuentran localizadas. Cuatro de ellas pertenecen a industrias pesadas, y las dos restantes constituyen firmas de consumo masivo. Todas cuentan con cierta trayectoria de vinculación con sus comunidades vecinas. Estas son:

*Tabla 3. Características de las empresas seleccionadas*

Características principales	Acindar Arcelor-Mittal	Grupo Arcor	Ledesma	Petrobras Argentina	TenarisSiderca	YPF	PAE
<b>Industria</b>	Siderúrgica	Alimentos	Agro-industria	Petrolera	Siderúrgica	Petrolera	Petrolera
<b>Año de fundación</b>	1942	1951	1908	Opera en Argentina desde 1993	1948	1922	1997
<b>Origen del capital/control accionario</b>	Hasta 2000 familiar. A partir de entonces y luego de diversas fusiones, pertenece al Grupo MittalS-teel	Familiar	Familiar	67,2% Petróleo Brasileiro SA	Pertenece al Grupo Tenaris de la Organización Techint	Fundada como empresa estatal, privatizada en la década de 1990 y nacionalizada en 2012	Resultado de Fusión de Bidas y Amonco Corp. (BP)
<b>Cantidad de empleados</b>	s/d	Más de 20.000 colaboradores	Más de 7.700	s/d	6.300	45.000 (directos e indirectos)	1.515 empleados propios y 7.168 contratistas
<b>Cantidad de plantas</b>	Multiplanta (7). Importancia clave de la planta localizada en Villa Constitución, Pcia. de Santa Fe	Multiplanta: 39 plantas en América Latina (29 en Argentina)	Multiplanta. Importancia del Complejo Agroindustrial Ledesma, Pcia. Jujuy	Multiplanta: 9 plantas localizadas en 4 provincias. 174 estaciones de servicio	Monoplanta: una planta localizada en Campana, Provincia de Buenos Aires, donde residen 5.000 empleados.	Opera en 5 cuencas carburíferas de Argentina, 3 complejos industriales y 1.500 estaciones de servicio	Opera en 4 cuencas de producción de petróleo de Argentina

*Fuente: elaboración propia*



## ACINDAR - ARCELORMITTAL

Acindar Grupo ArcelorMittal fue fundada en el año 1942 por el Ingeniero Arturo Acevedo. Desde entonces, y hasta el año 2000 constituyó una empresa familiar. Entre los años 2000 y 2004, la familia vendió el total de sus acciones al grupo brasileiro Belgo Mineira que, a su vez, pertenecía al grupo internacional Arcelor<sup>8</sup> Nuevos aportes de capital realizados por esta firma, le dieron una tenencia del orden del 72% de las acciones de la compañía. En el año 2008, el Grupo ArcelorMittal (creado de la fusión de Arcelor con la empresa india Mittal Steel en el año 2006) adquiere nuevas acciones que cotizaban en el mercado y pasó a controlar el 99,5% del paquete accionario.<sup>9</sup> En el año 2015 el grupo constituía la mayor empresa metalúrgica mundial. El presidente del Directorio de la filial argentina, y también de la Fundación Acindar, continuaba siendo un miembro de la familia fundadora.

A mediados de esta década, la empresa desarrolla aceros de alta calidad para la industria, el agro y la construcción con más de 200 líneas de productos. Contaba con siete plantas distribuidas en Rosario, Santa Fe (1); Villa Mercedes, San Luis (2), Villa Constitución, Santa Fe (1); San Nicolás, Buenos Aires (2) y Tablada, Buenos Aires (Planta y Sede Corporativa).

## GRUPO ARCOR

El Grupo Arcor es un grupo empresario que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, chocolates, galletas y helados. En el año 2015 era la principal empresa de alimentos de Argentina y el primer productor de caramelos del mundo. Exportaba a más de 120 países de los 5 continentes. El Grupo estaba conformado por las empresas: Arcor, Bagley, La Campagnola, Cartocor y Converflex (Grupo Arcor, 2014).

El Grupo contaba con cerca de 20.000 colaboradores (Grupo Arcor, 2014). Poseía 39 plantas industriales en América Latina (29 en Argentina, 5 en Brasil, 3 en Chile, 1 en México, y 1 en Perú) y oficinas comerciales a lo largo de América, en Europa (España), en Asia (China), y en África (Sudáfrica) y 19 centros de distribución a lo largo de América Latina (Grupo Arcor, 2014).

## LEDESMA

Ledesma es una Sociedad Anónima Agrícola-Industrial (SAAI) fundada en 1908, que operaba desde hace más de 100 años en la Provincia de Jujuy. A mediados de la década se dedicaba a las actividades agroindustriales (azúcar; frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol y bio-etanol, y jarabes y almidones de maíz) y papelería (papel, repuestos, cuadernos). Operaba en diferentes provincias argentinas: en Jujuy, en Complejo Agroindustrial Ledesma; San Luis, en Parque Industrial Villa Mercedes, a través de Glucovil (*Joint venture* -70% Ledesma, 30% Cargill- para la molienda húmeda de maíz); en Salta, a través de su controlada CitruSalta (empaques y plantaciones frutales) y UTE-Aguaragüe (exploración y explotación de petróleo); en Tucumán, con Franquicias Azucareras (50% Ledesma, 50% Tabacal- fraccionamiento de azúcar-); en Entre Ríos, Establecimiento Centella y Buenos Aires, establecimientos La Biznaga, La Bellaca y Magdalena, donde realiza actividades agropecuarias y ganaderas (carne y granos).

8 [www.lanacion.com.ar/599389-la-familia-acevedo-se-va-de-acindar](http://www.lanacion.com.ar/599389-la-familia-acevedo-se-va-de-acindar)

9 [www.lanacion.com.ar/983618-que-pasa](http://www.lanacion.com.ar/983618-que-pasa)



A mediados de esta década se desempeñaban más de 7.700 empleados, de ellos, unos 6.200 residían en el Ingenio Ledesma (Jujuy), el eje de las actividades de la empresa; en San Luis (Glucovil) 485, en Salta 269, 175 en los establecimientos agrícolas en Provincia de Buenos Aires, 43 en Entre Ríos, 526 en las oficinas centrales en CABA y el resto, ubicados a lo largo del país (Ledesma, 2012).

Sus actividades se desplegaban fundamentalmente en el Departamento de Ledesma (casi 82.000 habitantes), las comunidades en las cuales desarrollaba sus actividades, dentro de dicho departamento, son Libertador General San Martín (44.000 habitantes), Calilegua (5.200 habitantes), Caimancito (5.400 habitantes); en el departamento de Santa Bárbara –con un total de 18.000 pobladores- realiza actividades en El Talar (2.800 habitantes) y El Piquete (2.200), todos los datos de acuerdo al Censo Nacional del año 2010<sup>10</sup>.

Para dar cuenta del impacto de Ledesma en la economía provincial, basta decir que, a mediados de esta década, alrededor del 26% del Producto Bruto Industrial de la Provincia era aportado por la empresa (Martínez et al., 2013).

## PETROBRAS ARGENTINA

Petrobras Argentina S.A. operó en Argentina desde el año 1993. Su accionista principal (67,2%) era Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras con sede en Río de Janeiro. A mediados de la década era la mayor compañía de Brasil, y la tercera compañía industrial más grande de Latinoamérica.

La empresa se especializa en exploración y producción de petróleo y gas natural; refinación, comercialización y transporte de petróleo y sus derivados; y petroquímica y generación de energía. Organiza su trabajo en nueve unidades de negocios: Exploración y Producción de Petróleo o Gas; Refinación; Petroquímica; Lubricantes; Electricidad; Transporte, Almacenaje y Embarque; Bunkering; Estaciones de Servicio (174 estaciones de servicio), y Gas y GLP. A mediados de la década, las nueve plantas (Petrobras los denomina activos) se distribuían en cuatro provincias y se localizaban en las siguientes localidades:

- a. Provincia de Buenos Aires: Planta Lubricantes, Avellaneda; Planta Zárate; Planta Bahía Blanca; Central Termoeléctrica Genelba, Marcos Paz y Planta Dock Sud.
- b. Provincia de Neuquén: Centro de Tecnología Aplicada, Neuquén e Hidroeléctrica Pichi Picum Leufú, Piedra del Águila.
- c. Provincia de Santa Cruz: Activo Austral, Río Gallegos.
- d. Provincia de Santa Fe: Planta Puerto General San Martín.
- e. La sede corporativa se encontraba la Capital Federal<sup>11</sup>.

La empresa operaba en comunidades con diferentes tamaños en cuanto a cantidad de habitantes. Algunas muy pequeñas como Piedra del Águila (3.300 habitantes) y otras grandes como Avellaneda (316.000 habitantes). Los empleados en general habitan en esas comunidades donde también se encuentran otras empresas relevantes.

<sup>10</sup> [www.sig.indec.gov.ar/censo2010/](http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/)

<sup>11</sup> En el año 2016 Petrobras vendió sus operaciones en el Argentina a la empresa local Pampa Energía. [www.ambito.com/848745-pampa-energia-oficializo-compra-de-petrobras-argentina](http://www.ambito.com/848745-pampa-energia-oficializo-compra-de-petrobras-argentina). Acceso 1 de agosto, 2017.

## TENARISSIDERCA

TenarisSiderca fabrica tubos de acero para la industria del petróleo y de gas, también elabora productos tubulares y servicios relacionados para plantas de procesamiento y generación de energía, para aplicaciones industriales especializadas y automotrices. La mayoría de su capital accionario se encontraba en manos del Grupo Techint y cerca del 35% era de carácter público.

Tenaris se inició en la Argentina en 1948 con la constitución de Siderca S.A.I.C., el único fabricante de tubos de acero sin costura del país, por la sociedad antecesora de San Faustín, de la familia Rocca (Tenaris S.A., 2012). A principios de la década de los 90, se convirtió en una empresa global por medio de una serie de inversiones estratégicas. Estas inversiones incluyeron la adquisición directa o indirecta de una participación mayoritaria o estratégica de diversas compañías en la Argentina, Italia, Brasil, Venezuela, Japón, EE.UU., Canadá, Colombia, Nigeria, Indonesia y Rumania.

La principal planta productiva de Tenaris en la Argentina era la de TenarisSiderca, localizada en la ciudad de Campana (norte de la Provincia de Buenos Aires). Contaba además con plantas productoras de tubos de acero con costura, localizadas en Valentín Alsina, Provincia de Buenos Aires, y Villa Constitución, Provincia de Santa Fe. También poseía plantas en Villa Mercedes, Provincia de San Luis, que producían varillas de bombeo y accesorios, y contaba con centros de servicio regionales en Comodoro Rivadavia (Provincia de Chubut) y Neuquén.

De acuerdo al último Censo Nacional (2010), la población total del Partido de Campana era de casi 95.000 habitantes, y la del vecino Zárate, se acercaba a unos 114.000 pobladores<sup>12</sup>. A mediados de la década TenarisSiderca contaba con un total aproximado de 6.300 empleados, asentándose alrededor de 5.000 en la planta de Campana.

## YPF

YPF S.A. es una empresa dedicada a la exploración, explotación, destilación, distribución y venta de petróleo y sus productos derivados. La mayoría de su capital accionario estaba en manos del Estado nacional, y cerca del 37% se negociaba en los mercados. La empresa fue nacionalizada (anteriormente comandada por Repsol), en mayo de 2012 por Decreto N° 660/2012, el que oficializó la Ley N° 26.741, promulgada el día anterior. A mediados de la década, la empresa empleaba a 45.000 personas en forma directa e indirecta<sup>13</sup>.

La empresa operaba 93 concesiones –además de sus 48 bloques exploratorios– en cinco cuencas hidrocarburíferas convencionales y no convencionales, ubicadas en diversos puntos del país y denominadas: *Austral* (situada en el oeste y sur de Santa Cruz y norte de Tierra del Fuego), *Golfo San Jorge* (norte de Santa Cruz y sur de Chubut), *Neuquina* (gran parte de Neuquén, noroeste de Río Negro, suroeste de La Pampa y centro sur de Mendoza), *Cuyana* (noreste de Mendoza, sur de San Juan y este de San Luis), y *Noroeste* (centro norte de Tucumán, Salta, oeste y este de Jujuy, oeste de Formosa).

Sus tres complejos industriales que procesaban e industrializaban la materia prima se ubicaban en La Plata (Provincia de Buenos Aires), en Luján de Cuyo-Malargüe (Mendoza) y Plaza Huincul-

12 <http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/> Acceso 20 de septiembre, 2017.

13 [http://www.ypf.com/LaCompania/ADN\\_YPF/Paginas/Nuestro-ADN.aspx](http://www.ypf.com/LaCompania/ADN_YPF/Paginas/Nuestro-ADN.aspx). Acceso 15 de mayo 2015.

Cutral-Co (Neuquén). Otro eje importante de operaciones era la localidad de Las Heras, en el norte de Santa Cruz. También controlaba el 50% de la planta Refinor (en Campo Durán, Salta).

YPF contaba con 1.500 estaciones de servicio en todo el país. Las oficinas centrales (de la empresa y de su Fundación) se ubicaban en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en una torre emblemática en la zona de Puerto Madero.

## PAN AMERICAN ENERGY

Pan American Energy (PAE) nació en el año 1997 como resultado de la fusión entre Bridas y Amoco Corp. (hoy, BP), con el propósito de explorar y producir petróleo y gas en el Cono Sur. A mediados de la década constituía una empresa privada, de capital cerrado, que se dedicaba a la exploración y producción de hidrocarburos con presencia en Argentina, Bolivia y Chile.

La empresa se consolidó como la segunda empresa productora de petróleo y gas de Argentina, y la primera productora privada de hidrocarburos en el país (PAE, 2013a).

Con sus oficinas corporativas localizadas en Buenos Aires, la empresa estaba presente en cuatro cuencas productoras de hidrocarburos de Argentina: en Golfo San Jorge (GSJ), la de mayor producción petrolera; en la Neuquina, epicentro de futuros reservorios no convencionales; y en las cuencas del Noroeste y Austral, ubicadas en ambos extremos de la Argentina, de significativo aporte de gas (PAE, 2013a).

Para desarrollar sus actividades PAE contaba a mediados de la década con cerca de 1500 empleados propios y más de 7000 contratistas. De sus empleados propios, la distribución aproximada era la siguiente: 800 en la zona de GSJ, 500 en Buenos Aires, 100 en Salta y 23 en Neuquén. En relación a la distribución de los contratistas, un 80% de los mismos se ubicaban en el GSJ, y el resto se repartían entre Neuquén y Salta.

El tamaño de las comunidades en las cuales operaba la empresa era diverso. El GSJ, por ejemplo, comprendía localidades como Comodoro Rivadavia, con más de 180.000 habitantes, mientras que también alcanza localidades como Sarmiento con poco más de 12.000 habitantes o la zona de Pico Truncado cuya población ronda los 18.000 habitantes y Koluel Kayke no superaba los 200 (Cimientos, 2013).



## ANÁLISIS DEL CSE DESARROLLADO POR LAS SIETE EMPRESAS

Para abordar el análisis de los siete casos a la luz del concepto de CSE y sus principales dimensiones, se identificaron los siguientes ejes de análisis:

Tabla 4. Ejes de análisis

Dimensiones del CSE				
Proliferación	Profesionalización	Participación	Partenariado	Penetración
Inicio de iniciativas comunitarias llevadas adelante por la empresa o fundación empresaria Motivaciones o factores de impulso	Definiciones estratégicas Modalidad de intervención Perspectiva temporal y continuidad de las iniciativas Arreglos institucionales Recursos Humanos Comunicación	Integración de grupos de la comunidad, instituciones y organizaciones locales a la gestión de proyectos o programas	Iniciativas desarrolladas en colaboración con organizaciones de la sociedad civil, otras empresas o fundaciones empresarias u organismos gubernamentales	Articulación entre empresa y fundación Participación de distintas áreas de compañía Desarrollo de negocios inclusivos Trabajo con cadena de valor

Fuente: elaboración propia

### PROLIFERACIÓN

Para identificar el inicio de las acciones comunitarias de las siete empresas industriales estudiadas se presenta a continuación la tabla 5 que destaca el momento en el cual se generaron desarrollos institucionales a tal fin. Dicho indicador no resulta del todo apropiado, dado que en algunos casos, como por ejemplo en el del Grupo Arcor, la compañía contaba con una extensa trayectoria en el desarrollo del vínculo con la comunidad, aunque de manera informal y alejada del modelo denominado de ISP.

En otros casos, como por ejemplo, Acindar, Ledesma, TenarisSiderca puede observarse la extensa trayectoria del vínculo, los cuales se remontan a las década de 1960/1970. Ciertamente, en ninguno de los casos, el vínculo con la comunidad resultó producto de la crisis de 2001/2002 sino que es muy anterior.

**Tabla 5. Momentos institucionales**

<b>Empresa</b>	<b>1960-1970</b>	<b>1980-1990</b>	<b>2000-2010</b>	<b>2010 en adelante</b>
Acindar	Fundación Acindar (1962)			Área de Comunicación Externa y RSE (2012)
Arcor		Fundación Arcor (1991)	Gerencia de RSE (2006)	
Ledesma	Fundación Ingenio Ledesma (1964)		Departamento de RSE (2002/2003)	
Petrobras (1)				
TenarisSiderca	Fundación Hermanos Agustín y Enrique Rocca (1977) (2)	Área de Desarrollo Social (1993)		
YPF		Fundación YPF (1996)		
PAE (3)				

**Fuente: elaboración propia**

(1) No se disponen datos acerca de la fecha de creación del área a cargo del CSE. Al año 2013/2014, era la de Responsabilidad Social la encargada de llevar adelante dichas tareas.

(2) Dicha Fundación continuó las actividades desarrolladas por la Fundación Enrique Rocca, creada en 1959.

(3) No se dispone de información acerca de cuándo se organizó el área de Responsabilidad Social u otra a cargo del CSE, Pero sí se destaca que para 1998, PAE contaba con líneas de actuación en materia comunitaria, lo cual apuntaría a un desarrollo de acciones de vínculo con la comunidad casi en forma simultánea al nacimiento de la compañía (1997).

Ahora bien, en cuatro empresas (PAE, Acindar, Arcor y TenarisSiderca) el vínculo con la comunidad se encontraba presente en la filosofía de la compañía, e incorporado en la definición de su misión, visión, valores y/o principios éticos, constituyendo un importante factor de motivación.

En los casos de Acindar, Arcor y TenarisSiderca la filosofía de los fundadores de la empresa, aún ligados a las mismas a través de las nuevas generaciones, constituía un factor de impulso adicional hacia el accionar social corporativo. En estos casos, la cuestión del liderazgo también está presente. Los roles de las familias Acevedo, Pagani, y Rocca respectivamente parecían constituir un *driver* clave hacia la ISP.

Cinco de siete empresas contaban con Políticas de Sustentabilidad o RSE formalizadas (PAE, Acindar, Arcor, Ledesma y Petrobras), lo que seguramente reforzaba o realimentaba su compromiso social empresario. La adhesión al Pacto Global también se destacaba en los casos de Petrobras y Acindar.

Tabla 6. Proliferación

Acindar	Arcor	Ledesma	Petrobras	Tenaris-Siderca	YPF	PAE
Filosofía del fundador de la compañía. Rol del liderazgo. Política de Sustent./RSE	Filosofía del fundador de la compañía. Rol del liderazgo. Política de Sustent./RSE	Política de Sustent./RSE	Lineamientos casa matriz en Brasil. Política de Sustent./RSE	Filosofía del fundador de la compañía. Rol del liderazgo.	Sin información disponible	Política de Sustent./RSE

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de información disponible.

Referencias: (F): Fundación; (E): Empresa

## PROFESIONALIZACIÓN

La Fundación Acindar, Arcor (empresa y fundación), PAE, Petrobras, TenarisSiderca e YPF contaban con marcos estratégicos escritos con definiciones sobre su accionar social. El alcance y contenido de dichas estrategias varían. A continuación se destacan algunas particularidades de interés:

- El marco estratégico de PAE era el más reciente (junio del año 2013). Hasta ese entonces contaba con lineamientos de actuación en materia comunitaria, los cuales establecían las zonas de operaciones, objetivos y algunas cuestiones vinculadas a la operatoria.
- El Grupo Arcor disponía de un único macro-paraguas estratégico formalizado (Política de Inversión Social Arcor que se inscribía dentro de un marco estratégico de alcance mayor como era la Política de Sustentabilidad Arcor) con alcance a la empresa y la Fundación. La Fundación disponía también de definiciones propias, las cuales eran anteriores a las corporativas, que debieron ser ajustadas al marco estratégico establecido por el Grupo. Ambos marcos estratégicos eran los más comprensivos, al contener definiciones sobre las modalidades de intervención adoptadas.
- La Fundación Acindar contaba con un marco estratégico formalizado, no así la empresa. El marco estratégico de la Fundación también contenía definiciones sobre su modalidad de intervención.
- TenarisSiderca se ajustaba a los lineamientos estratégicos de la Organización Techint (conocidos como 'Guidelines'). En el caso de Petrobras, se seguían los lineamientos generales establecidos por su casa matriz, aunque incorporando ajustes de acuerdo a las características del contexto local.
- La Fundación YPF mostró un desarrollo orientado hacia una mayor vinculación de su estrategia con la estrategia general de la compañía, identificando esto como uno de los principales logros en materia de ISP. Petrobras también destacó un corrimiento hacia un enfoque más próximo al core business de la compañía.

A mediados de la década, Ledesma era el único caso en el cual ni la empresa ni la fundación disponían de lineamientos estratégicos formalizados acerca del vínculo con la comunidad.

Todas las organizaciones identificaban el ámbito geográfico en el cual realizaban su inversión social. En la mayoría de los casos se focalizaban aquellas temáticas en las cuales invertía la empresa y/o fundación (PAE, Petrobras, Fundación Acindar, Arcor, Fundación Arcor, TenarisSiderca). Educación era privilegiada por todas las empresas/fundaciones. Esto seguía la tendencia histórica general de la ISP en Argentina. Salud constituyó la segunda temática priorizada. Acindar (empresa) no disponía de focalización temática, aunque en la práctica llevaba adelante acciones en diversos campos, principalmente el educativo.

Todas las empresas estudiadas (PAE, Arcor, Acindar, Ledesma, TenarisSiderca, Petrobras, e YPF) priorizaban el apoyo a sus comunidades vecinas, sin desagregar en grupos-meta más específicos. En cambio, las Fundaciones Arcor y Acindar contaban con poblaciones beneficiarias específicas definidas en sus marcos estratégicos.

Todas las organizaciones consideradas en el estudio canalizaban su ISP recurriendo a un abanico de aportes, asignados a través de diversos tipos de mecanismos. En términos generales, los tipos de aporte preferidos eran las donaciones para el desarrollo de proyectos propios, las donaciones en especie (modalidad utilizada por todas las organizaciones con excepción de Petrobras), y la asistencia técnica (modalidad utilizada también por todas las organizaciones con excepción de Acindar -empresa y fundación-).

El Programa de Voluntariado de la Fundación Acindar involucraba a diversas áreas de la compañía, incluido Recursos Humanos. En el caso de Arcor, no contaba con un Programa de Voluntariado Corporativo, pero desde el Programa de Relaciones con la Comunidad se llevaba adelante una iniciativa de fortalecimiento de organizaciones en las cuales los colaboradores eran voluntarios. PAE contaba con un programa de voluntariado iniciado en el año 2008. Las experiencias de Petrobras y TenarisSiderca eran más recientes: Petrobras había iniciado su programa en marzo de 2013 y TenarisSiderca estaba por lanzar en octubre de 2013 su primera iniciativa. Al igual que PAE, Petrobras instauró la figura del Comité de Voluntariado.

Entre las fundaciones, los tipos de aporte coincidían: donaciones en especie y monetarias para el desarrollo de proyectos propios parecían ser modalidades utilizadas tanto por las Fundaciones Acindar, Arcor e YPF.

En todas las organizaciones (tanto empresas como fundaciones) se observaba la existencia de iniciativas (programas o proyectos) y también líneas de acción que habían perdurado en el tiempo. En los casos de TenarisSiderca, Acindar y Ledesma seguían vigentes iniciativas con más de 20 años de vida. Esto podría reflejaren dirección a la instalación de programas o proyectos 'insignia'. En el caso de la Fundación Arcor predominaban líneas de acción con continuidad en el tiempo y que surgieron a partir del proceso de planificación estratégica de 2003/2004. El cambio en la composición de capital accionario y de gestión de la Fundación YPF poco tiempo antes a la realización del trabajo de campo impide efectuar mayores reflexiones sobre este aspecto. Sin embargo, al menos en el campo de la planificación ésta fundación presentó interés por un marco de planificación que comprendía el corto, mediano y largo plazos.

Con respecto a los desarrollos y arreglos institucionales, como se observa en la tabla presentada en la sección anterior, Acindar, Arcor, Ledesma, TenarisSiderca e YPF contaban con una doble vía de vinculación con la comunidad: a través de un área de la empresa y también desde una fundación. En todos los casos, la Fundación era anterior al establecimiento de áreas corporativas dedicadas a la cuestión de la ISP, RSE o Sustentabilidad. Y en la mayoría de los casos

también se inició un proceso de alineamiento entre las estructuras, intentando achicar las distancias entre éstas y sus respectivas empresas, propiciando una mayor colaboración y coordinación con las áreas *core*. A continuación se presentan algunas especificidades de interés:

- a. Ledesma realizó un corrimiento casi completo del accionar social, desde la Fundación Ingenio Ledesma hacia el Departamento de RSE. En la actualidad, la Fundación desarrollaba sólo acciones remanentes. Este cambio se generó entre los años 2002 y 2003.
- b. Acindar se encontraba dando sus primeros pasos hacia la coordinación entre las áreas *core* de la empresa pero vinculadas al vínculo con la comunidad (por ej. Recursos Humanos), la Fundación Acindar, y la recientemente creada Área de Comunicación Externa y RSE.
- c. Arcor se encontraba en una situación diferente a la de Acindar en este aspecto. El vínculo entre empresa (Grupo Arcor, a través de la Gerencia Corporativa de Sustentabilidad y su Programa de Relaciones con la Comunidad) y la Fundación Arcor, se había formalizado, y se desarrollaban iniciativas conjuntas, particularmente en aquellas comunidades donde la empresa contaba con plantas.
- d. Todas las empresas y fundaciones disponían de *staff* con dedicación de tiempo completo. Desde una perspectiva cuantitativa, la situación variaba. Entre las empresas, cinco contaban con equipos formados por 11 personas o más. En el caso de las Fundaciones, en un extremo se encontraba la Fundación Ingenio Ledesma, con una persona en su equipo de trabajo y en el otro, las fundaciones Arcor (13 personas) e YPF (17 personas). La Fundación Acindar estaba más cerca del extremo inferior, contando con cuatro personas en la sede corporativa y una persona en Villa Constitución<sup>14</sup>. La ubicación de las áreas corporativas dedicadas a la cuestión de la ISP difería de un caso a otro. En tres casos el área que gestionaba la ISP se encontraban bajo el ámbito de la Gerencia o Vicepresidencia de Relaciones Institucionales (PAE, Ledesma e YPF). En todos los casos se contaba con colaboradores de tiempo completo, y en algunos casos se agregaban colaboradores de tiempo parcial (PAE y Arcor). Las áreas corporativas se concentraban mayormente en acciones de coordinación y diseño de iniciativas. En algunos casos se mencionaron tareas de monitoreo y evaluación y, en el caso de PAE, se destacaba la tarea de vinculación con el sector público en lo referido a los programas que la empresa desarrolla.

En casi todos casos se contaba con colaboradores que se desempeñan en las comunidades focalizadas por la empresa además de aquellos localizados en la sede corporativa. TenarisSiderca era el único caso en el cual esto no se presentaba como necesario.

Por lo general, las tareas de los colaboradores localizados en la comunidad estaban vinculadas a la ejecución de iniciativas y de la interlocución con la comunidad. La modalidad de organización de este esquema de trabajo variaba sin embargo. En los casos de PAE, Acindar y Ledesma la distribución de colaboradores no era homogénea entre las distintas comunidades focalizadas sino que se priorizaba a aquellas localidades que parecían ser críticas para las empresas (Golfo San Jorge, Villa Constitución y Ledesma respectivamente). A modo de ejemplo, PAE localizaba a la mayor cantidad de colaboradores en el Golfo de San Jorge (3 vs. uno en Neuquén y uno en Salta, aunque en ésta última localidad, el personal era compartido con otra área de la empresa). La Fundación Acindar sólo contaba con colaboradores en Villa Constitución. El Departamento de RSE de Ledesma disponía de 15 colaboradores únicamente en Jujuy. La asig-

---

<sup>14</sup> De la Fundación Hermanos Agustín y Enrique Rocca ligada al Grupo Techint no se obtuvo información.



nación de personal en las comunidades recursos estaba asociada a la magnitud de la inversión realizada en cada localidad.

En los casos de Petrobras y Arcor contaban con la figura de los comités locales (denominados Comité de Relaciones con la Comunidad Local, y Comité Local respectivamente). Arcor disponía de una formalización mayor: su integración, y cada una de las funciones estaban establecidas por descripción de cargos, suprimiendo toda informalidad.

En todos los casos las empresas o fundaciones se apoyaban en asistencias externas, provistas por consultores, técnicos, o OSC especializadas. En la mayoría de los casos las mismas suministraban conocimientos técnicos específicos. La Fundación y el Programa de Relaciones con la Comunidad de Arcor también contrataban asistencias externas, pero parecerían ser más puntuales y menores en términos comparativos al resto de los casos, lo cual posiblemente estuviera ligado a la mayor envergadura de su equipo técnico propio.

Todas las empresas y fundaciones consideradas en el estudio reportaban realizar algún tipo de monitoreo y evaluación de su inversión social. PAE y Arcor (empresa y fundación) priorizaban la cuestión de la evaluación y el monitoreo en sus lineamientos estratégicos. La Fundación Acindar también le brindaba relevancia. TenarisSiderca, Fundación YPF y la Fundación Acindar contaban con indicadores sobre los cuales se llevaba a cabo evaluaciones. TenarisSiderca y la Fundación YPF llevaban adelante encuestas de satisfacción una vez concluidas las actividades programadas. Acindar y la Fundación YPF realizaban también control de avances presupuestarios de los proyectos apoyados.

Fundación Acindar contaba con un tablero de mando para volcar resultados. Destacó también estar realizando un proceso de evaluación externa de amplio alcance. Petrobras también recurría a evaluaciones externas y auditorías.

## **Comunicación**

La Fundación Arcor otorgaba especial relevancia a los procesos de comunicación. En el otro extremo se ubicaba TenarisSiderca, para la cual dicha cuestión no constituía una prioridad.

Arcor, Ledesma, Acindar y Petrobras publicaban Informes de Sostenibilidad. Petrobras lo denominaba Informe Social y Ambiental. PAE presentaba su Comunicación de Progreso de la Empresa en forma sistemática, desde su adhesión al Pacto Global en el año 2005. YPF también presentaba una Comunicación de Progreso de la Empresa<sup>15</sup>. Desde el año 2013 Acindar presentaba públicamente su Informe de Sostenibilidad en Villa Constitución. Además, desarrollaba también una publicación que era distribuida junto al periódico local de dicha comunidad. Las Fundaciones Arcor y Acindar realizaban su propio Informe de Actividades, disponible al público a través de su sitio web.

Varias organizaciones mencionaron recurrir a diversos canales internos de comunicación para la difusión de la ISP entre sus colaboradores. La intranet y el desarrollo de publicaciones de diverso tipo era utilizadas por la Fundación YPF, el Programa de Relaciones con la Comunidad de Arcor, la Fundación Arcor, y Acindar. El Programa de Relaciones con la Comunidad de Arcor recurría también a las carteleras ubicadas en las sedes corporativas y en las plantas.

<sup>15</sup> Ver [www.ypf.com/LaCompania/Sustentabilidad/Documents/YPF%20COP%202012.pdf](http://www.ypf.com/LaCompania/Sustentabilidad/Documents/YPF%20COP%202012.pdf) (fecha de acceso: 16-09-2013).

Son varias las organizaciones que también utilizaban las redes sociales para difundir su ISP. Ejemplo de ello eran TenarisSiderca, Fundación YPF, Arcor y Fundación Arcor. PAE realizaba publicaciones de diverso tipo vinculadas a las iniciativas comunitarias apoyadas. Algunos de sus principales programas contaban con publicaciones específicas, como por ejemplo el Programa PyMES Golfo San Jorge.

Todas las fundaciones consideradas en este estudio contaban con un sitio web propio. El sitio de la Fundación Arcor se encontraba especialmente completo, contando con amplia información y múltiples publicaciones de acceso público.

*Tabla 7. Profesionalización*

Acindar	Arcor	Ledesma	Petrobras	Tenaris Siderca	YPF	PAE
Disponía de marco estratégico escrito (F)	Disponía de marco estratégico escrito (E y F)		Disponía de marco estratégico escrito (Casa matriz)	Disponía de marco estratégico escrito (O.Techint)	Disponía de marco estratégico escrito (vinculado a Plan Estratégico de la compañía)	Disponía de marco estratégico escrito
Recurría a múltiples modalidades de intervención	Recurría a múltiples modalidades de intervención	Recurría a múltiples modalidades de intervención	Recurría a múltiples modalidades de intervención	Recurría a múltiples modalidades de intervención	Recurría a múltiples modalidades de intervención	Recurría a múltiples modalidades de intervención
Doble vía de vinculación con comunidad: E y F	Doble vía de vinculación con comunidad: E y F	Doble vía de vinculación con comunidad: E y F (esta última con funciones remanentes)		Doble vía de vinculación con comunidad: E y F	Doble vía de vinculación con comunidad: E y F	
Creación de área especializada dentro de empresa	Creación de área especializada dentro de empresa. Comités Locales formalizados	Creación de área especializada dentro de empresa	Creación de área especializada dentro de empresa. Comité Locales menos formalizados.	Creación de área especializada dentro de empresa	Creación de área especializada dentro de empresa	Creación de área especializada dentro de empresa
Disponía de staff y apoyo de asistencias externas	Disponía de staff y apoyo de asistencias externas (en menor medida)	Disponía de staff y apoyo de asistencias externas	Disponía de staff y apoyo de asistencias externas	Disponía de staff y apoyo de asistencias externas	Disponía de staff y apoyo de asistencias externas	Disponía de staff y apoyo de asistencias externas
Publicaba Informes de Sustentabilidad	Mucha importancia asignada a la comunicación. Publicaba Informes de Sustentabilidad	Publicaba Informes de Sustentabilidad	Publicaba Informes de Sustentabilidad	Poca importancia asignada a comunicación		

*Fuente: elaboración propia a partir de análisis de información disponible.*

*Referencias: (F): Fundación; (E): Empresa*

## PARTICIPACIÓN

No se observaba una tendencia clara en referencia a la incorporación de la participación comunitaria en la gestión de iniciativas sociales<sup>16</sup>. En los casos de Ledesma y Fundación YPF la participación de la comunidad quedaba reducida al suministro de información que se brindaba a través de la presentación de demandas o inquietudes por parte de la comunidad y sus organizaciones. PAE tomaba el insumo de la comunidad vía diagnósticos bianuales realizados por la consultora TNS Gallup en el Golfo, y probablemente también a través de las demandas o propuestas que llegaban a las unidades de gestión (sitios de operación) o al equipo de trabajo de RSE a través de sus contactos con las autoridades u organizaciones locales. En el Programa “Creciendo Juntos” desarrollado en la zona del GSJ en el ámbito temático de la salud, la instancia diagnóstica fue la primera parte de la iniciativa. Esto mismo se aplicó a la Propuesta de Intervención para los años 2013-2015 del Programa para Colaborar en la Mejora del Control de Infecciones de Adquisición Intrahospitalaria en el Hospital Zonal de Caleta Olivia, Santa Cruz.

TenarisSiderca parecería ubicarse en algún lugar cercano a PAE, al desarrollar encuentros informativos a la hora de presentar su plan de acción anual con las organizaciones de la comunidad. Acindar intentaba ir un poco más allá con el desarrollo de proyectos que comprendían instancias participativas, y encuentros con grupos de interés. En la Fundación se estaban replanteando el carácter cerrado de algunas de sus iniciativas para fines del año 2013.

Petrobras prestaba mayor importancia a la temática participativa. Indicadores que apuntaban en este sentido era: la utilización de los concursos de proyectos, el desarrollo de encuestas previas a la definición de cursos de acción, la participación de destinatarios en instancias de implementación y el desarrollo de entrevistas individuales y grupales para definir qué hacer en el marco de las capacitaciones del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones Ambientales.

Arcor -tanto la empresa como la fundación, pero especialmente la fundación- contaba con experiencia en la temática de incorporar la participación comunitaria a las iniciativas de ISP. En ambos casos, la promoción de un desarrollo desde las bases y no impuesto por un actor externo se encontraba presente en sus definiciones estratégicas. Lo que es más, la Fundación Arcor había diseñado hacía unos años un modelo de gestión de proyectos con fuerte hincapié en el componente participativo en las instancias diagnósticas, de formulación, e implementación.

---

<sup>16</sup> En qué instancias: identificación de necesidades, diseño de programas o proyectos, implementación de iniciativas, monitoreo o evaluación de resultados.

Tabla 8. Participación

Acindar	Arcor	Ledesma	Petrobras	Tenaris Siderca	YPF	PAE
Encuentros con grupos de interés.	Importancia estratégica al desarrollo de base (EyF). Desarrollo de modelo de gestión participativo (F). Concursos de proyectos.	Diálogo	Participación comunitaria, concursos de proyectos, encuestas para definir iniciativas, mesas de diálogo	Encuentros informativos, relación directa con comunidad y sus organizaciones	Diálogo, suministro de información	Diagnósticos bianuales, recepción de demandas y propuestas, importancia diagnóstica en gestión de proyectos

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de información disponible.

Referencias: (F): Fundación; (E): Empresa

## PARTENERIADO (O COLABORACIÓN)

Todas las organizaciones comprendidas en este estudio colaboraban con OSC. En la mayoría de los casos, entablar relaciones colaborativas con organizaciones sociales con *knowhow* técnico se había convertido en el *modus operandi* para invertir socialmente (por fuera de las relación de donación o apoyo a proyectos). En términos comparativos Arcor (empresa y fundación) parecería utilizar este recurso con menor frecuencia, posiblemente como resultado de la implementación de sus propios programas o de contar con recursos profesionales propios, lo cual hacía muchas veces innecesario la colaboración con organizaciones expertas.

También en todos los casos, con excepción de Ledesma, se colaboraba con el sector público, comprendiendo diferentes niveles de gobierno según el caso. La relación con el sector público se encontraba -de acuerdo con lo sostenido en las entrevistas- especialmente aceptada en los casos de PAE con el gobierno provincial de Chubut y TenarisSiderca con la Municipalidad de Campana. Según lo informado y más allá de las colaboraciones entabladas con múltiples niveles de gobierno en los sitios de operación, en el caso de PAE se destacaba la suscripción de un Convenio Marco de Apoyo a la Educación que alcanzó a tener fuerza de ley provincial en junio del año 2008. También sobresalía la colaboración con el área de salud del gobierno provincial, colaboración que se extendió por casi una década. De la lectura de los documentos suministrados por la empresa se desprende que dicha colaboración era percibida por los actores locales involucrados como un componente fundamental que coadyuvó a revertir la tendencia de la mortalidad infantil en la zona. Por otro lado, la Fundación YPF también parecería privilegiar este tipo de colaboraciones, destacando relaciones con múltiples actores gubernamentales.

En casi todos los casos en los cuales se desarrollaban colaboraciones sectoriales (entre empresas, o entre empresas y fundaciones empresarias), el eje se concentraba en la cadena de valor de la compañía. En los casos del Programa de Relaciones con la Comunidad de Arcor y de la Gerencia de Comunicaciones y RSE de Acindar se colaboraba con las fundaciones Arcor y Acindar respectivamente. Sólo la Fundación Arcor desarrolla un abanico de iniciativas de ISP en conjunto con otras firmas o fundaciones donantes.

Tabla 9. *Partenariado*

Acindar	Arcor	Ledesma	Petrobras	Tenaris Siderca	YPF	PAE
Colaboración con OSC (knowhow técnico)	Colaboración con OSC (knowhow técnico)	Colaboración con OSC (knowhow técnico)	Colaboración con OSC (knowhow técnico)	Colaboración con OSC (knowhow técnico)	Colaboración con OSC (knowhow técnico)	Colaboración con OSC (knowhow técnico)
Colaboración sector público	Colaboración sector público		Colaboración sector público	Colaboración sector público (muy aceptado con nivel municipal)	Colaboración sector público	Colaboración sector público (muy aceptado con nivel provincial)
	Colaboración sectorial (F)					

Fuente: *elaboración propia a partir de análisis de información disponible.*

Referencias: (F): *Fundación*; (E): *Empresa*

## PENETRACIÓN

Todas las compañías incluidas en el estudio se encontraban inmersas en un proceso de vinculación del CSE al negocio de la compañía, en mayor o menor medida y recurriendo a estrategias variadas. Una de estas estrategias fue la creación de áreas institucionales en el seno de la empresa especialmente dedicadas a la cuestión, pero que trabajaban en colaboración con otras áreas de la compañía propiciando mayor transversalidad de la cuestión, llevando adelante iniciativas comúnmente denominadas como “negocios inclusivos” y/u otras en alianza con su cadena de valor. Pero en los casos de Acindar, Arcor, Petrobras, Fundación YPF, los procesos de integración del CSE al negocio de la compañía presentan algunas particularidades que merecen mención:

- En el caso de Acindar, el proceso de penetración era reciente, y se estaba llevando a cabo a través de múltiples vías: el desarrollo de un programa conjunto entre la empresa y la fundación que intentaba conocer y gestionar el impacto de la empresa en la comunidad, la participación de áreas de la empresa en programas de la Fundación, y el inicio de un programa de voluntariado desarrollado en forma transversal dentro de la compañía constituían algunas características significativas de este proceso.
- Arcor reflejaba un ejemplo de integración avanzada. Algunas características que apuntaban en este sentido eran: a) El desarrollo de un paraguas estratégico comprensivo que hacía foco en ciertos compromisos ligados a aspectos críticos del negocio, su impacto y sustentabilidad de la compañía, b) El desarrollo de figuras institucionales como los Comités Locales que desempeñaban un rol de importancia en la implementación del Programa de Relaciones con la Comunidad y se encontraban altamente formalizados. En ellos participaban diversas áreas permanentes, como Recursos Humanos, Medio Ambiente, Higiene y Seguridad Industrial, más otras áreas en forma ad hoc y de acuerdo a los proyectos (Compras, Logística, etc.) y se encuentran liderados por la Gerencia de Planta; c) Desarrollo de planes operativos de sustentabilidad dentro de cada negocio, a través de los cuales se llevaban adelante acciones comunitarias de diverso tipo, d) Redefinición estratégica de la Fundación Arcor a partir de los compromisos establecidos por la Política de Sustentabilidad del

Grupo, e) articulación operativa entre el Programa de Relaciones con la Comunidad de la empresa y la Fundación Arcor.

- c. Petrobras por su parte, se presentaba como un caso en el cual el CSE se encontraba migrando hacia su focalización en temas de gestión y control de riesgos, y se nutría en la matriz de riesgo en materia de sustentabilidad de la compañía.

Por último, el caso de la Fundación YPF reflejaba un camino particular al destacarse la participación de la Fundación en la elaboración del Plan Estratégico de la compañía para 2013-2017, y la consecuente incorporación de las dos líneas de trabajo principales de la Fundación en el citado Plan Estratégico (educación y comunidad). Asimismo, el foco de la Fundación había quedado definido como “educar para la energía” lo que implicaba una cercanía con el negocio de la compañía y sus requerimientos, al impulsar la formación profesional de disciplinas vinculadas a la industria del petróleo.

**Tabla 10: Penetración**

Acindar	Arcor	Ledesma	Petrobras	Tenaris Siderca	YPF	PAE
<p>Inicio de proceso de articulación E y F.</p> <p>Participación de distintas áreas de la compañía</p>	<p>Marco estratégico conjunto.</p> <p>Focalización en riesgos y oportunidades de la sustentabilidad del negocio.</p> <p>Formalizada la articulación entre E Y F. Desarrollo de iniciativas conjuntas</p> <p>Participación de distintas áreas de la compañía</p> <p>Integración de sustentabilidad a planes operativos de los negocios</p>		<p>Inicio del trabajo sobre impactos y riesgos del negocio.</p>		<p>Participación de Fundación en planificación estratégica de la compañía</p>	

*Fuente: elaboración propia a partir de análisis de información disponible.*

*Referencias: (F): Fundación; (E): Empresa*

## CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

La situación de las empresas industriales consideradas en este estudio realizado en el período 2013-2014 se acercaba mucho al panorama identificado por Salamon en relación al CSE en la región de América Latina (2008, 2010) aunque con algunas diferencias que pueden ser reconocidas. En dicho estudio, Salamon concluía que:

*“...the corporate social engagement movement is flourishing in the region. Although it is far from fully institutionalized, and still displays a good deal of public-relations fluff, the movement shows significant signs of sincere commitment and a distinctive Latin American flavour. Many Latin American firms have advanced up the corporate social engagement pyramid. There is convincing evidence of proliferation and professionalization and*

*approaches that move beyond paternalism to engage participation of communities. The region's businesses have not yet fully embraced partnerships with civil society or each other, but there are promising developments. Finally, there are powerful and varied examples of penetration of social engagement into core business operations (2008: 56)*

Las empresas industriales de alto impacto local de la Argentina analizadas en la primera mitad de la década mostraban una vasta trayectoria en materia del vínculo con la comunidad. Como lo demuestran casi todas las empresas consideradas, las acciones comunitarias se iniciaron en muchos casos en forma simultánea a la creación de las compañías, varias décadas antes de que se difundieran nociones como las de RSE o sustentabilidad, se desarrollara un contexto favorable a estos procesos o incidieran los agentes de promoción o difusión más actuales. De allí que en estos casos pueda considerarse que el desarrollo y fortalecimiento del vínculo con la comunidad respondió a una necesidad para el desarrollo de las compañías y sus negocios y/o a una convicción de sus accionistas.

Para este grupo de empresas, las comunidades vecinas a los principales emplazamientos industriales poseían importancia crítica. Por lo general lindaban con los principales centros productivos y se veían afectadas por sus impactos sociales y ambientales.

En todos los casos estudiados el CSE asumía la forma de un conjunto programático que intentaba alejarse de modalidades reactivas e informales para acercarse a un enfoque de ISP, con acciones planificadas, monitoreadas y evaluadas que respondían a marcos estratégicos formalizados.

Para ello, se generaron áreas funcionales especializadas y localizadas al interior de las compañías, aunque también era frecuente la disposición de un arreglo institucional mixto, a través del trabajo de sus fundaciones empresarias. En este sentido es que resulta una particularidad de las firmas industriales de alto impacto local contar con fundaciones empresarias con una trayectoria y recorrido significativo. Es en este sentido, que la profesionalización de los procesos de CSE se encontraba en un estadio avanzado, aunque con cierta variación entre las empresas y en los distintos aspectos considerados dentro de la dimensión "profesionalización". Definiciones estratégicas y consolidación de equipos de trabajo constituían algunos de los aspectos en los que se evidenciaba un avance considerable. Quedaba espacio para mejorar sin embargo, en la incorporación del monitoreo, seguimiento, evaluación a los procesos de gestión.

La participación de las poblaciones objetivo también era considerada, aunque en algunas organizaciones más que en otras. El diálogo y la consulta estaban presentes, muchas veces motivados por la trayectoria, conocimiento de las problemáticas del lugar y sus organizaciones. En algunas empresas/fundaciones se habían desarrollado modelos de gestión participativos, mesas de diálogo, pero otros habían optado por limitarse a la consulta y recepción de demandas o inquietudes como disparadores del desarrollo de programas o proyectos. De allí que se pueda destacar una cierta disparidad en cuanto a la participación comunitaria observada, siendo que en algunas de las organizaciones se había avanzado en este aspecto considerablemente y en otras no tanto.

La colaboración se encontraba extendida entre estas empresas, particularmente con OSCs, pero muy frecuentemente se recurría a ellas a fin de acceder a *know how* técnico o cuando se las apoyaba eran pocos los indicios de que se desarrollaba una colaboración estratégica,

en la que se manifestara centralidad de dicha colaboración para ambas organizaciones, intercambio significativo de valor en ambas direcciones, o profundidad de la relación. Por otro lado, el vínculo con el sector público estaba muy presente, particularmente en algunos casos. Esto implicaba un avance respecto de la situación contextual descrita hasta el año 2010. Las colaboraciones sectoriales eran sin embargo un desafío para estas firmas, siendo muy pocos los casos registrados que iban más allá de iniciativas dentro de la propia cadena de valor. De las siete empresas analizadas, un sólo caso se destacaba por el abanico de colaboraciones sectoriales desarrolladas.

Finalmente, la tendencia más reciente parecería estar en llegar a la cima de las "5 Ps", a través de la integración del CSE al negocio de la compañía. Entender el CSE como parte del proceso de desarrollo a largo plazo de la compañía, ligarlo a los impactos, riesgos y oportunidades del negocio parecía ser el desafío más reciente en el cual se encontraban inmersas este tipo de empresas en la Argentina, al menos en la primera parte de la década.

En suma, las empresas industriales de alto impacto local en la Argentina consideradas, en buena medida líderes en sus respectivos sectores, mostraban un desempeño de CSE que reflejaba no solo la importancia que estas empresas tienen en sus respectivas comunidades si no también el desarrollo de la CSE en la región en general y en la Argentina en particular. Sin dudas, dado el gran peso económico, institucional y social que estas empresas tenían en sus respectivas comunidades, la evolución del modelo de CSE adoptado por estas compañías favorecía su aporte genuino al desarrollo social local, al mismo tiempo que fortalecía su legitimidad en el marco de un contexto político complejo como el experimentado por la Argentina en la relación entre el sector corporativo y el gobierno nacional vigente en el país hasta fines de 2015. ■

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Agüero, F.** (2005). The Promotion of Corporate Social Responsibility in Latin America. C. Sandborn & F. Portocarrero (eds), *Philanthropy and Social Change in Latin America*. USA: Harvard University Press.
- **Austin, J., Herrero G., Reficco, E.** (2004). La nueva ruta: Alianzas sociales estratégicas. *Harvard Business Review, Edición Latinoamericana*, 82(12), 31-40.
- **Balián de Tagtachian, B.** (2004). *Responsabilidad Social Empresarial. Un estudio empírico de 147 empresas*. Buenos Aires: Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Serie F, Nro.1.
- **Balián de Tagtachian, B.** (1999). *El Compromiso Social de las Empresas con el Tercer Sector*. Buenos Aires: Pontificia Universidad Católica Argentina (mimeo).
- **Balián de Tagtachian, B.** (1998). Pobreza y Filantropía Empresarial. *Boletín de Lecturas de Ciencias Sociales y Económicas*, Año 5, Nro. 23, 21-37.
- **Berger, G.** (2006). Enfoque Estratégico de la Inversión Social Privada. GDF (ed), *Una Visión Estratégica de la Inversión Social*, VI Jornada Anual GDF 2006.
- **CEDES** (1998). *Responsabilidad Social de las Empresas. Estudio sobre las actividades hacia la comunidad desarrolladas por empresas asociadas a la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en Argentina*. Informe Final.



- **Cimientos** (2013) Programa PAE de Apoyo Integral a la Educación. Informe de Implementación Histórico. 2003-2012. Documento interno.
- **Comisión de las Comunidades Europeas** (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: Autor. Consultado: 5/6/2008. [http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs\\_web/Libro\\_Verde.pdf](http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/Libro_Verde.pdf)
- **Feinberg, A. L.** (2004). *La RSE como Consecuencia de Nuevas Formas de Autoridad Privada. Estudio Exploratorio sobre los Incentivos e Influencias que tienen las Empresas para Poder Adoptar Programas de Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- **GDF** (2005a) *Guía de Inversión Social Privada* Capítulo 1. *La Inversión Social Privada*. Buenos Aires: Grupo de Fundaciones.
- **GDF** (2005b). Jornadas Internacionales GDF 2005: Hacia una visión estratégica de la inversión social. *Serie de Estudios de Inversión Social*. Buenos Aires: Grupo de Fundaciones.
- **GDF** (2005). *Una aproximación al estudio de las fundaciones donantes en Argentina*, Buenos Aires: Grupo de Fundaciones.
- **GDFE** (2008) Estudio sobre Inversión Social Privada 2008, Buenos Aires: Grupo de Fundaciones y Empresas.
- **Grupo ARCOR**, (2014). Reporte de Sustentabilidad 2014, Disponible en: [www.arcor.com.ar/downloads/es/Reporte\\_Sustentabilidad\\_2014.pdf](http://www.arcor.com.ar/downloads/es/Reporte_Sustentabilidad_2014.pdf)). Acceso 1 de Marzo, 2017.
- **IAPG** (2001). *Actividades comunitarias de la industria del Petróleo y del Gas*. Buenos Aires: Autor.
- **IAPG** (2004). *La Responsabilidad Social de las Empresas de la industria del Petróleo y del Gas*. Buenos Aires: Autor
- **ISO** (2010). Guía de Responsabilidad Social. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>. Acceso 20 abril, 2017
- **Ledesma. Anuario** (2011/12). Informe de Sostenibilidad, Ledesma. Documento interno.
- **Luna, E.** (1995). La Filantropía Empresaria en Argentina. En: E. Luna (Comp.) Fondos Privados Fines Públicos. El Empresariado y el Financiamiento de la Iniciativa Social en América Latina. Buenos Aires: GADIS, Espacio Editorial.
- **Luna, E. y Serrano, R.** (1994). Introducción. En: GADIS (ed), Directorio de Fundaciones Empresarias Argentinas. Fondos Privados Fines Públicos. Buenos Aires: Serie Documentación Nro.4, GADIS.
- **Martínez, R, Medina, F y Cozzi, L.** (2013). La economía agro-industrial de Jujuy: desde el azúcar al bioetanol. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - Colección Documentos de Proyectos, p. 11. Disponible en: [www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/6/50926/P50926.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top\\_publicaciones.xsl#](http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/6/50926/P50926.xml&xsl=/publicaciones/ficha.xsl&base=/publicaciones/top_publicaciones.xsl#) (fecha de acceso: 04-11-2013).
- **Paladino, M.** (2005). De la Filantropía a la Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad. En: M. Paladino (ed), *Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*. Buenos Aires: Ariel.
- **Paladino, M. y Mohan, A.** (2002). *Tendencias de Responsabilidad Social en Argentina*. Pilar: Documento

de Investigación, IAE/Universidad Austral, ACES.

- **PAE** (2013a) Energía que Crece y Hace Crecer, PAE. Documento interno.
- **Puppim de Oliveira, J. A. y M. Gardetti, A.** (2006). Analysing Changes to Prioritise Corporate Citizenship. The case of Sustainability in Perez-Companc, Argentina. *Journal of Corporate Citizenship*, Spring 2006, 71-83.
- **Roitstein, F. (2003).** *La Responsabilidad Social Empresarial en la Argentina. Tendencias y Oportunidades.* Argentina: Instituto Universitario IDEA, Documentos de Investigación.
- **Roitter, M.** (1996). *La Razón Social de las Empresas. Un investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina.* Buenos Aires: Documento CEDES/115, CEDES.
- **Roitter, M.** (1995). *El mercado de la beneficencia.* Thompson, A. (coord.), *Público y privado. Las Organizaciones sin Fines de Lucro en Argentina*, 179-226. Buenos Aires: Ed.Losada-UNICEF.
- **Roitter, M. y Carmelo** (2005). *Corporate Social Action in a Context of Crisis: Reflections on the Argentine Case.* Sandborn, C. y Portocarrero, F. (eds). *Philanthropy and Social Change in Latin America.* USA: Harvard University Press
- **Salamon, L.M.** (2010). *Rethinking Corporate Social Engament: Lessons from Latin America*, Kumerian Press; Sterling, VA.
- **Salamon L.M.** (2008). Business Social Engagement in Latin America: The New Alliance for Progress? *Journal of the Inter-American Foundation*, Volume 29, Number 1.
- **Save the Children Argentina, Fundación Arcor, Fundación C&A, UNICEF Argentina.** (2006). *Inversión Social Empresaria en Infancia y Adolescencia en Argentina.* Buenos Aires: Autor.
- **Tenaris S.A.** (2012) Informe Anual. 2012. Disponible en: [http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-2RJSJD/0x0x649097/7DC94036-3A04-4839-8754-25626654498F/TS\\_Reporte\\_Anual\\_2012.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-2RJSJD/0x0x649097/7DC94036-3A04-4839-8754-25626654498F/TS_Reporte_Anual_2012.pdf) (fecha de acceso: 16-10-2013).
- **Thompson, A.** (1992) "Sin fines de lucro. Desarrollo social, empresariado y filantropía. La experiencia internacional y el caso argentino", Boletín Informativo Techint, Diciembre 1992
- **UdeSA-GALLUP** (2005). *Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial en Argentina – Año 2005. Informe Final.* Buenos Aires: Autor.
- **UdeSA-GALLUP** (1998). *Estudio de Filantropía Empresaria.* Buenos Aires: Autor

## SITIOS WEB, INFORMES Y DOCUMENTOS DE CSE

- Revisión de reportes de sustentabilidad o sociales de las siete empresas consideradas en el estudio.
- Revisión de documentos de programas o proyectos de acceso público o suministrado por las empresas que integraron el estudio.
- Revisión de sitios web de las empresas y/o fundaciones empresarias.