

Mitchell, Susana

La responsabilidad social en la empresa periodística : estudio de un caso

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor y de la editorial para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Mitchell, S. (2008). La responsabilidad social en empresa periodística : estudio de un caso [en línea]. Buenos Aires : Educa. Disponible en:
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/libros/responsabilidad-social-empresa-periodistica-mitchell.pdf> [Fecha de consulta:.....]
(Se recomienda indicar al finalizar la cita la fecha de consulta. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA PERIODÍSTICA:

Estudio de un caso.

COLECCIÓN INVESTIGACIÓN ICOS

5



Susana Mitchell



COLECCIÓN INVESTIGACIÓN ICOS

INSTITUTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL, PERIODISMO Y PUBLICIDAD

Directora

Dra. Alicia Casermeiro de Pereson

Coordinadora Académica

Dra. María Teresa Baquerin de Riccitelli

LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL EN LA
EMPRESA
PERIODÍSTICA:
Estudio de un caso

Susana Mitchell

Mitchell, Susana

La responsabilidad social en la empresa periodística: estudio de un caso - 1a ed. - Buenos Aires : Educa, 2008.

165 p. ; 14x23 cm.

ISBN 978-987-620-058-5

1. Periodismo. I. Título
CDD 070.4



EDITORIAL
DE LA UNIVERSIDAD
CATÓLICA ARGENTINA

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

A. M. de Justo 1400 • P.B., Contrafrente • (C1107AAZ)

Tel./Fax 4349-0200 int. 1177 • educa@uca.edu.ar

Buenos Aires, julio de 2008

ISBN: 978-987-620-058-5

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

Printed in Argentina - Impreso en la Argentina

ÍNDICE GENERAL

PRÓLOGO.....	9
INTRODUCCIÓN.....	13

PRIMERA PARTE

1. Responsabilidad Social Empresaria.....	19
1.1. Algunos enfoques y aportes conceptuales.....	19
1.1.1. Responsabilidad y social.....	19
1.1.2. Responsabilidad Social Empresaria: RSE.....	21
1.2. Desarrollo Sustentable y Pacto Global.....	26
1.2.1. Pacto Global: RSE Planetaria.....	27
1.2.1.1. Principios del Pacto Global.....	28
1.3. La RSE en América latina.....	29
1.3.1. Del discurso a la práctica.....	30
1.3.2. En Argentina.....	31
1.3.2.1. La RSE en la prensa argentina.....	34
1.4. Indicadores de RSE.....	35
1.4.1. Generalidades.....	35
1.4.2. Indicadores de RSE.....	37
1.4.2.1. Indicadores de RSE en Argentina.....	40

SEGUNDA PARTE

2. El periodismo del siglo XXI.....	45
2.1. La empresa periodística.....	46
2.2. El periodismo en América latina.....	49
2.2.1. Panorama argentino.....	52

2.3. Periodismo socialmente responsable: un desafío..... 55

2.3.1. Enfoques y perspectivas de la Responsabilidad Social de la Empresa Periodística..... 56

2.3.2 El informe Hutchins y el informe McBride..... 60

TERCERA PARTE

3. Cómo medir Responsabilidad Social del Periodismo y su Empresa: diseño de una herramienta..... 67

3.1. La ética como negocio..... 67

3.2. Cómo lograr resultados..... 68

3.3. Indicadores de Responsabilidad Social del Periodismo y su Empresa..... 70

3.3.1. Mandatos o funciones esenciales del periodismo..... 70

3.3.2. Indicadores..... 73

CUARTA PARTE

4. Testeo de los indicadores en el campo..... 81

4.1. Aclaración acerca del trabajo de campo..... 81

4.2. Diseño y organización..... 82

4.3. Primera parte: Entrevistas..... 83

4.3.1. Primera entrevista..... 83

4.3.2. Segunda y tercera entrevistas..... 88

4.3.3. Cuarta entrevista..... 93

4.3.4. Quinta entrevista..... 97

4.4. Conclusiones de las entrevistas..... 99

4.4.1. Síntesis de las conclusiones..... 103

4.5. Segunda parte: Relevo de indicadores en el soporte gráfico o producto de la empresa periodística..... 108

4.5.1. Grupo de indicadores seleccionados para testear en el soporte gráfico..... 109

4.5.2. Testeo de los indicadores en la tapa y el cuerpo principal de los ejemplares seleccionados..... 109

4.5.2.1. La tapa y el cuerpo principal: aspectos de la valoración.....	109
4.5.2.2. El relevo de indicadores.....	111
4.5.3. Síntesis de los resultados en tapa.....	117
4.5.3.1 Existencia de los indicadores en cuerpo principal y suplementos.....	120
4.5.4. Síntesis de los resultados en cuerpo principal y suplementos.....	124

QUINTA PARTE

5. Síntesis de los principales resultados.....	129
5.1. Generalidades.....	129
5.2. Síntesis de los resultados del testeo de indicadores.....	131
5.3. Conclusiones.....	133
5.3.1. Nuevos desafíos.....	134
5.4. Multimedia: corporaciones responsables.....	135
ANEXO	137
BIBLIOGRAFÍA	159

A Gabriel

“...lo que estás midiendo *es el nivel de certeza* con que tus indicadores se registran en la empresa testeada...”

PRÓLOGO

La temática de la Responsabilidad Social Empresaria es relativamente nueva en Argentina. Podríamos decir que recién está dando sus primeros pasos en la práctica y está aún más atrás en la elaboración e investigación de este fenómeno. Por lo tanto, todo trabajo de investigación –y con más razón si tiene la rigurosidad de un programa académico– es muy bienvenido para los investigadores y todos aquellos que, de alguna manera, participamos y nos interesamos en la relación entre las empresas, las ONG y el Estado.

El trabajo de Susana Mitchell logra sortear con éxito algunos obstáculos típicos de esta clase de investigaciones. En primer lugar, conseguir una organización empresaria que se abra a ser investigada, acepte entrevistas a sus funcionarios y de alguna manera permita una evaluación externa. Al aceptar la empresa testeada ese desafío, abre el camino para que otras empresas sigan su ejemplo y permitan otros estudios con estas características. En segundo lugar, al ser un campo nuevo, el sostén bibliográfico es escaso en nuestro medio y obligó a la autora a una intensa búsqueda en la literatura internacional, que sin duda servirá de referencia para otros investigadores de nuestro país que quieran profundizar en el tema de la RSE.

El otro aspecto novedoso del trabajo y que agrega valor a su investigación es que los medios periodísticos en general –si bien permanentemente investigan a los demás– no suelen ser investigados y muchos aspectos de la vida y de los valores de esas empresas permanecen ocultos para el gran público y aun para los estudiosos.

El carácter exploratorio de la investigación se planteó “ampliar los conocimientos existentes acerca de la responsabilidad social en el campo de la empresa periodística, a través de un trabajo de campo que iluminara el estado de la cuestión en la actualidad”. Este objetivo se cumplió con creces en las entrevistas realizadas por Mitchell en las distintas áreas del diario, con preguntas incisivas que fueron revelando una realidad donde los valores no están siempre explícitos, y mucho menos, escritos. Uno de los hallazgos más importantes –según mi manera de ver– de la investigación, y que no debería ser

subestimado por la misma empresa, es la paradoja, revelada por este estudio, de que un medio escrito no tiene escrito en papel o en su página *web* su código de ética. Es interesante recorrer las distintas respuestas de los entrevistados, como atenuantes, de que “hay un manual de estilo y ética” que está agotado (no quedaron ejemplares a la venta) y que sólo los más antiguos en el diario tienen o conocen un texto disponible. También el estudio relata la existencia de toda una cadena de valores subjetivos, que circulan de boca en boca y que los entrevistados transmiten como fortaleza de la organización y ratificación de los valores éticos del personal y de la organización. Todo esto es cierto –y pasa en muchas organizaciones–, pero al no existir claramente un código de ética, escrito y disponible, para todo aquel que recién ingresa al diario, queda librado a la interpretación subjetiva de las personas y a la relación jefe-subordinado, que existe en toda organización o empresa, dejando abierta la posibilidad de arbitrariedades o injusticias.

El estudio luego se propuso un segundo objetivo: “De allí se desprendió la idea de diseñar una herramienta de medición de prácticas socialmente responsables, específica para dicha actividad, para luego testearla en el campo”. Este segundo objetivo obligó a la autora a un minucioso trabajo de construcción de indicadores específicos para esta investigación, siguiendo los modelos internacionales y nacionales disponibles. Este esfuerzo fue útil para futuras tareas similares, aunque quedó demostrado en la práctica y en el terreno que es necesario más tiempo para la construcción participativa de los indicadores –incluyendo a los mismos protagonistas del campo de investigación–, ya que al no existir otras experiencias o ser muy escasas en nuestro país, la investigadora se encontró con la dificultad de que los indicadores reflejan otras culturas o realidades todavía lejanas de este ejemplo específico. Las enseñanzas de las dificultades en la concreción de este segundo objetivo también son una experiencia valiosa para futuras investigaciones.

El estudio es coherente con los objetivos que se plantea lograr, y en eso el trabajo es metodológicamente sólido y denota el esfuerzo de la investigación. Además, Mitchell, en su recorrido por los distintos conceptos escritos sobre la RSE y la filantropía, deja la puerta abierta para nuevas elaboraciones sobre muchas preguntas que aún subsisten en nuestro campo. Por ejemplo, cuál sería la respuesta a la siguiente pregunta: “¿La responsabilidad social es un despen-

dimiento del concepto más amplio, que es la filantropía? ¿O a la inversa, el concepto de la responsabilidad social es más amplio y superador que el de la filantropía?”. Éste, sin duda, es un interrogante que va mucho más allá del propósito de este trabajo, pero preguntas como éstas son estimuladas por trabajos de investigación como el actual, que por su originalidad entusiasman al lector y alientan nuevas investigaciones sobre la RSE.

Pablo MARSAL*

Buenos Aires, 17 de noviembre de 2007

* Pablo Marsal fue gerente de operaciones de la Fundación W. K. Kellogg en Argentina y director ejecutivo de Amnistía Internacional en Buenos Aires, entre otras posiciones. Es autor de *¿Cómo se financian las ONG argentinas? Las donaciones de fundaciones de Estados Unidos (1999-2000-2001)*, de Editorial Biblos, entre otros trabajos vinculados con la filantropía y con las ONG.

INTRODUCCIÓN

Al iniciar el camino de esta investigación, el objetivo estuvo centrado en la idea de poder realizar una aproximación a la responsabilidad social en la empresa periodística y de esa forma conocer qué tipo de prácticas socialmente responsables podemos encontrar en dicha empresa. De allí se desprendió la idea de diseñar una herramienta de medición de prácticas socialmente responsables –específica para dicha actividad– para luego testearla en el campo. El primer problema que se presentó fue el de encontrar un marco teórico que pudiera acompañar y sustentar algunas de las ideas propuestas, dado que este trabajo no es otro ensayo filosófico acerca de los derechos y obligaciones de la empresa periodística. Tampoco se trata de un trabajo que pretenda ensanchar la lista de publicaciones acerca de la ética o deontología del periodismo. La propuesta pretende ser específica y concreta: ampliar los conocimientos existentes acerca de la responsabilidad social en el campo de la empresa periodística, a través de un trabajo de campo que ilumine el estado de la cuestión en la actualidad.

Este primer obstáculo demostró que en este campo no existe aún bibliografía suficiente y adecuada a la propuesta del trabajo. Si bien el tema de la responsabilidad social no es nuevo y mucho se habla acerca de él en forma general, poco se ha escrito –al menos en estas latitudes– en forma específica, relacionando a las empresas de comunicación con la práctica responsable, lo cual redujo la disponibilidad y la existencia de obras a autores de procedencia europea, norteamericana y a algunos pocos argentinos.

Vale esta aclaración para comprender que esta investigación es el inicio de un trabajo absolutamente exploratorio en lo que a responsabilidad social de la empresa periodística argentina se refiere.

La propuesta de indicadores y su posterior prueba en el campo son sin duda una experiencia nunca realizada, publicada o conocida en el ámbito de la empresa periodística.

El segundo problema fue la dificultad de lograr que una empresa periodística permitiera el ingreso de un tercero ajeno a su personal, para observar y entrevistar a algunos informantes claves y testear los indicadores diseñados para tal fin. La empresa periodística no está habituada a ser observada y, mucho menos, evaluada. Como dijo el sociólogo francés Pierre Bourdieu, en ocasión de una entrevista en la revista *Telerama (La Nación, 2002)*:

Los periodistas son una de las categorías más susceptibles: se puede hablar de los curas, de los patronos e incluso de los profesores, pero sobre los periodistas es imposible mencionar las cosas que llegan a hacer.

El doctor en Semiología y director del periódico *Le Monde Diplomatique* de París, Ignacio Ramonet, pone el acento en esta característica del periodismo mundial:

Es necesario que los medios analicen su propio funcionamiento. Ya no pueden representarse como un ojo que mira y que no puede verse.

Aun así, logramos finalmente comprometer a una empresa periodística para que este trabajo de investigación pudiera llevarse a cabo. Gracias a su colaboración y a la de las personas que allí trabajan, pudimos testear la herramienta diseñada y de esa manera avanzar en esta temática tan poco explorada hasta este momento.

Estas dificultades no fueron en ningún momento motivo de desaliento. Por el contrario, se transformaron en un desafío y aumentaron aún más las motivaciones para realizarlo. Los cambios en el periodismo, a la luz de las nuevas tecnologías, merecen sin duda la dedicación, el tiempo y el esfuerzo de más investigadores dispuestos a ampliar y proponer nuevas líneas de investigación acerca de los comportamientos y las prácticas de la empresa periodística en general y de Argentina en particular.

Dichos cambios, observados en los últimos veinte años con mayor evidencia, han modificado las prácticas profesionales del perio-

dismo. El surgimiento de grupos empresarios multimedios¹ marca un antes y un después en la historia de la obtención, selección, edición y venta de noticias. Dentro del contexto de las corporaciones de la información, la noticia² ingresa al complejo mundo de los negocios. Así, las empresas de la información comercializan sus productos –diarios, revistas, televisión y radio– según el dictado de los valores del mercado y, en ocasiones, por encima de todo valor ético. En este escenario, la noticia es tomada como una mercancía,³ sometida a las leyes de la oferta y la demanda. El imperativo es “hay que vender”, muchas veces en detrimento de “informar con la verdad”. Con respecto a esto último, el ejercicio profesional del periodismo tiene sus cimientos en el respeto a ciertos valores y a determinadas normas de conducta. Entre otros, el que distingue y da fisonomía propia a la profesión es el valor de la verdad. La verdad⁴ constituye la base ética del medio. Sin embargo, el sometimiento a intereses económicos y

¹ Empresas o corporaciones multimedios son aquellas que concentran y/o abarcan en su negocio diferentes soportes –diarios, revistas, agencias de noticias, radio, televisión, telefonía celular, televisión por cable, internet, etc.– con los que lucran a través del negocio y/o comercialización de la información y/o del entretenimiento. En Argentina, el grupo multimedia de mayor facturación es el Grupo Clarín. Su ingreso monetario durante el año 2004 fue de 2.150 millones de pesos. Fuente: www.grupoclarin.com.ar

² La noticia es el género fundamental del periodismo, el que nutre a todos los demás y cuyo propósito es dar a conocer los hechos de interés colectivo. La noticia debe redactarse sin opinión ni interpretación por parte del periodista. Responde a las cinco preguntas del periodismo: qué pasó, a quién, cuándo, dónde, cómo y por qué, y tiene un valor cívico. En LEÑERO, Vicente: *Manual de Periodismo*, México, Grijalbo, 1986, p. 40.

³ En los medios de comunicación la información no puede ser tratada como mera mercancía, sino como un derecho ciudadano al que los medios han de atender. Quien no lo comprenda así se equivoca o no pretende trabajar en el mundo de la información, sino más bien en el de la fabricación de bombillas o tornillos. En BERGARECHE, José María: *La empresa periodística del futuro*, 2005. Vicepresidente del Grupo Multimedia Vocento. Fuente: www.vocento.com

⁴ Así lo ha especificado el editor general del diario *Clarín*, Ricardo Kirschbaum, en la mesa redonda “El desafío de la verdad”, en ocasión del Seminario Internacional “Desafíos del periodismo real: los diarios en la encrucijada del siglo XXI”, con la asistencia de Ethan Bronner, editor del *New York Times*; Jesús Ceberio, director del diario *El País* de España; Jaime Abello Banfi, director de Fundación Nuevo Periodismo de Colombia; Charles Eisendrath, de la Universidad de Michigan y Evan Cornig, de la Escuela de Periodismo de Columbia de Estados Unidos. El seminario

el culto al dinero habrían alejado al periodismo de la esencia y fin último de su profesión: contribuir en la construcción del bien común y de una sociedad más justa, a través del servicio de informar.⁵

El periodismo es el encargado de acercarnos el presente social⁶ del que formamos parte, a través de dicho servicio informativo. En la mayoría de las ocasiones, el público no tiene acceso a lo que sucede sino a través de lo que brindan los medios como información. Las mentiras o verdades a medias difundidas en ocasiones por algunas empresas informativas impiden conocer dicha realidad o presente social, provocando distorsiones en la manera de entender del público. Es en este nuevo escenario donde la empresa periodística deja de ser responsable socialmente, dado que pervierte sus funciones respecto de la sociedad a la que se debe.

Dentro del contexto descripto anteriormente, el propósito de este estudio es plantear el diseño de indicadores de responsabilidad social, específicos para la actividad de la empresa periodística, que colaboren en la formación socialmente responsable. *El estudio pretende presentar la posibilidad del lineamiento de indicadores, con miras a un índice* (en un trabajo posterior, avanzar en la posibilidad de que los indicadores puedan asumir valores cuantificables), *que permitan elaborar un diagnóstico de las prácticas de responsabilidad social que existen en cada empresa informativa en sus acciones cotidianas*. En una primera etapa de trabajo, se procederá a estudiar los indicadores de RSE ya existentes a nivel internacional y nacional. Luego se pasará a la etapa de selección y diseño de indicadores

se llevó a cabo los días 6, 7, y 8 de julio de 2005 en el Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires. “La verdad es la condición necesaria del periodismo”.

⁵ El servicio de informar implica las siguientes responsabilidades a satisfacer: dominio técnico del periodismo como responsabilidad profesional, apego a la verdad como responsabilidad ética y servicio a la comunidad a la cual pertenece como responsabilidad social. En LEÑERO, Vicente: ob. cit., p. 23.

⁶ “Los medios forman el presente social de referencia [...] actúan de mediadores entre la realidad global y el público o audiencia que se sirve de cada uno de ellos. Pero esa mediación es algo más que una simple comunicación. Los medios no sólo transmiten, sino que preparan, elaboran y presentan una realidad que no tiene más remedio que modificar, cuando no formar. El medio no es un espejo. Los medios deciden qué está pasando, qué imagen de la realidad exterior van a producir y ofrecer a sus espectadores”. En GOMIS, Lorenzo: *Teoría del Periodismo*, Barcelona, Paidós, 1991, cap. 1, pp. 16-17.

específicos para la empresa periodística, inspirados en los ya existentes. Estos indicadores serán el resultado de una adaptación a su actividad particular. Para ello es importante que la empresa estudiada defina los aspectos y dilemas particulares de su iniciativa.

Una vez realizada la tarea de indicadores, se procederá a evaluarlos en el campo. Un grupo de indicadores será testeado en el ámbito de la empresa específicamente, otorgando relevancia a las áreas de redacción y de dirección de desarrollo organizacional. Otro grupo de indicadores será testeado en el soporte gráfico seleccionado (el diario en versión papel), uno de los productos que la empresa periodística comercializa en el mercado de noticias. Para ello se tomará, durante un período de siete semanas, un ejemplar de cada día de la semana (primera semana, el diario del lunes; segunda semana, el del martes, y así sucesivamente). Este relevamiento servirá además para chequear las respuestas vertidas en el ámbito institucional o de la empresa. Finalmente se presentarán las conclusiones que permitirán conocer los datos obtenidos en el sondeo.

Así, la propuesta y los resultados de este estudio podrían ser una *alternativa para promover el desarrollo sustentable⁷ del negocio de noticias*. A través de las prácticas responsables, el periodismo podría ejercer su rol social,⁸ desde una perspectiva sistémica y amplia, incorporando los indicadores como una herramienta de autoevaluación en los procesos de gestión y, por lo tanto, como parte de las estrategias de negocio y del sistema de planeamiento interno de la corporación.

Por último, anhelamos que este trabajo de investigación sea el inicio de un largo camino a recorrer por alumnos, docentes y profesionales de la comunicación, y que a través de su contribución promueva:

⁷ El informe Brundtland (1987) popularizó el concepto de desarrollo sustentable, que se define como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias. En cambio, el autor H. Daily propone que si el desarrollo sostenible significa algo, concibamos la economía como parte del ecosistema y, como consecuencia, abandonemos el ideal del crecimiento económico.

⁸ Su rol social no está asociado a las actividades solidarias o filantrópicas, sino más bien relacionado con la empresa como actor social o ciudadano corporativo.

- La difusión de las prácticas de la RSE en el periodismo.
- El desarrollo de futuras investigaciones en el campo de la empresa periodística y la RSE.
- La formación de empresas y profesionales del periodismo socialmente responsable.
- Nuevas líneas de investigación acerca de los comportamientos y acciones de la empresa periodística.
- El conocimiento de los comportamientos y acciones de la empresa periodística en relación con la comunidad.
- La ampliación del conocimiento acerca de las prácticas de responsabilidad social en la empresa periodística, tema poco explorado en general.

Mg. Susana MITCHELL

Esta nueva tendencia y desafío es parte de la creación del valor económico, social y ambiental que, en forma paralela e integrada, contemplando el largo plazo, una empresa sustentable debería ser capaz de instaurar. En MURO, A.: *Textos en Sustentabilidad Empresarial*, Buenos Aires, La Bell, 2005, cap III.: “Responsabilidad social corporativa y acción social: diferencias y relación con la estrategia de negocios y la cultura corporativa”, pp. 113-114.

PRIMERA PARTE

Pienso en las organizaciones socialmente inteligentes. Las imagino como aquellas que, en pos de la satisfacción de las necesidades sociales de sus distintos grupos de interés, son capaces de articular lo público con lo privado, lo social con lo económico, en una síntesis dialécticamente superadora de sus tensiones y paradojas.

Leonardo SCHVARSTEIN

La inteligencia social de las organizaciones, 2006

1. Responsabilidad Social Empresaria

1.1. Algunos enfoques y aportes conceptuales

1.1.1. Responsabilidad y social

El idioma inglés tiene dos palabras diferentes para referirse al concepto que en español llamamos *responsabilidad*. La primera, *responsability*, se refiere a aquello por lo cual uno se siente internamente responsable, e involucra el juzgarse a sí mismo en relación con los propios ideales y la propia conciencia.⁹ La segunda, *accountability*, alude a la rendición de cuentas que uno debe hacer ante otro, debido a una obligación o compromiso asumido. En algunos casos, corresponde la aplicación de uno u otro término disyuntivamente. Uno puede sentirse responsable internamente por ayudar a un amigo en un momento difícil, sin que él ni nadie lo exija. O bien, podemos tener que rendir cuentas por una deuda que hemos contraído por circunstancias ajenas a nuestro control y contrarias a nuestra voluntad, sin que por ello nos sintamos responsables por saldarla. El primer

⁹ SCHVARSTEIN, Leonardo: *La inteligencia social de las organizaciones*, Buenos Aires, Paidós, 2^{da} reimpresión, 2006, p. 47.

caso corresponde en general a la esfera privada o íntima de nuestras vidas, mientras que el segundo se da en la esfera pública. En otros casos, estos conceptos pueden transformarse en las dos caras de una misma moneda:¹⁰ una pone de manifiesto la dimensión interna del concepto y la otra su dimensión externa. Por ejemplo, me puedo sentir responsable por la salud y educación de mis hijos y a su vez el Estado me hace responsable por ello. Debo rendir cuentas y puedo ser sancionado por no cumplir esa obligación. Se trataría de una responsabilidad *exigible*, que sería la forma de traducir *accountability*. Por debajo de la responsabilidad interna y de la responsabilidad exigible, existe siempre una relación con otro. Me puedo sentir responsable por un familiar (el otro particular), o se me puede exigir la rendición de cuentas por la preservación del medio ambiente, en cuyo caso el vínculo es con los miembros de la comunidad donde vivo (el otro generalizado).¹¹ En la responsabilidad interna, la presencia de otro puede ser explícita o implícita, activa o pasiva. En cambio, en la responsabilidad exigible, el otro siempre está presente en forma explícita y activa, porque tiene el derecho y la autoridad para exigirme el cumplimiento de mis compromisos y obligaciones.

Por otro lado, la palabra *social* hace referencia en general a una característica de las relaciones humanas: la de nuestra mutua interdependencia. Somos seres sociales, más allá de nuestra propia elección. En este punto es importante convenir en una definición del término que aluda a una

configuración específica de prácticas orientadas a promover la satisfacción de cierto tipo de necesidades de los miembros de una comunidad, procurando su cohesión sobre la vigencia del principio de solidaridad.¹²

Considerando lo dicho anteriormente, se podría establecer que cuando se hace referencia a la responsabilidad social de una organización o empresa, se debe diferenciar la responsabilidad interna que la propia organización tiene hacia sus integrantes y hacia los miembros de la comunidad, de aquella que le es exigible y por la

¹⁰ *Ibidem*, p. 48.

¹¹ *Ídem*.

¹² *Ídem*.

cual debe rendir cuentas frente a alguien que tiene la autoridad para exigir su cumplimiento.

En función de lo mencionado, una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias (exigibles) y voluntarias (internas), orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y las de los miembros de su comunidad.¹³

CUADRO 1

Tipo de responsabilidad:	Origen:
<i>Accountability</i> - Exigible	Obligación - No voluntaria
<i>Responsability</i> - Interna	Elección - Voluntaria

La organización socialmente responsable conjuga lo exigible con lo interno y es capaz de ejercer sus elecciones frente a las cuestiones por las cuales se siente responsable y también frente a las que le son exigibles. Este tipo de organización es la que va más allá de lo meramente obligatorio.

1.1.2. Responsabilidad Social Empresaria: RSE

La Responsabilidad Social Empresaria, también conocida como Ciudadanía Corporativa, alude al modo en que la empresa y su gente se relacionan e impactan en la sociedad a través de sus prácticas, tanto internas como externas. Este concepto data de los años sesenta, cuando las empresas, como respuesta a la presión pública, impulsaban actividades de ayuda social. Sin embargo, en aquellos años no se logró avanzar, y tanto la responsabilidad corporativa como las cuestiones éticas de los negocios quedaron en el olvido. En los años noventa, el concepto volvió a cobrar fuerza en el marco de la sustentabilidad: los *stakeholders* comenzaron a demandar mayor responsabilidad y compromiso por parte de las empresas.

¹³ Ibidem, p. 51.

Las ONG, los grupos ambientalistas, los consumidores y los gobiernos actualmente buscan que las empresas ofrezcan productos de alta calidad a precios competitivos [...]. Al mismo tiempo, estos grupos esperan que las empresas operen bajo normativas internacionales, tanto en materia de protección y conservación ambiental como laboral. Todo teniendo en cuenta un desarrollo socioeconómico local más equitativo y justo.¹⁴

Aun cuando se ha constituido en un concepto ampliamente utilizado en los documentos político-gubernamentales de muchos países del mundo, así como también dentro de la agenda de la sociedad civil y de los organismos internacionales tales como la ONU, el Banco Mundial, la Organización Internacional del Trabajo y otras, la responsabilidad social empresaria es considerada hoy un desafío, una oportunidad para todos los interesados en el tema y una propuesta en vías de desarrollo.

Dada su calidad multidimensional, la responsabilidad social empresaria puede entenderse o interpretarse en varias formas, lo cual transformaría el concepto en ambiguo. Al respecto, la doctora en Sociología Beatriz Balián de Tagtachian sostiene que la RSE es un tema tratado en diferentes ámbitos y por tal motivo puede asumir una diferente identificación según el interés.¹⁵ Por ejemplo, puede ser: 1. un tema de investigación; 2. un bien deseable; 3. una estrategia de acción o 4. una cuestión de dimensión ética. En su investigación, Balián cita la definición de la Business Social Responsibility, organización internacional de segundo orden dedicada a la difusión de la RSE. Esta organización menciona que no existe una definición única sobre el tema pero que en general se refiere a *aquella empresa cuya toma de decisiones está ligada a valores éticos, cumplimiento de valores legales y respeto por la gente, la comunidad y el medio ambiente.*

¹⁴ MURO, Ana: “Sustentabilidad, responsabilidad social corporativa y calidad de vida”. Trabajo final presentado en el marco del programa anual en Management Ambiental y Estrategia de Negocios, dictado por el Instituto de Estudios para el Management Ambiental, Buenos Aires, 2002, pp. 6-8.

¹⁵ BALIÁN DE TAGTACHIAN, Beatriz: “Responsabilidad Social Empresaria. Un estudio empírico de 147 empresas”, Colección *Documentos de Trabajo*, Pontificia Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, julio de 2004, Serie F-Nº 1.

Dado que no se ha logrado aún el consenso de una definición unívoca que represente todas las dimensiones que involucra el concepto de RSE, algunos empresarios han pedido mayores precisiones sobre el tema y lo que éste implica en la vida diaria de las organizaciones o empresas.

Ante todo, hablamos de una forma de gestión [aclarar Héctor Feole, ex Director de Comunicación del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)]. Apoyándonos en que ésta es una de las habilidades naturales de las organizaciones empresariales, se lleva este concepto al plano de un manejo de calidad en relación con diferentes áreas.

En ocasión de las Jornadas de Comunicación Responsable (agosto de 2005), organizadas por el Instituto de Comunicación Social y Periodismo de la UCA y el Grupo Iberoamericano de la Comunicación Institucional, Marcelo Paladino, director del Instituto de Altos Estudios Empresariales de la Universidad Austral y autor de *La responsabilidad de la empresa en la sociedad*, señaló:

Hay que ser cuidadoso con el concepto, dado que se tiende a confundir con otros términos, como por ejemplo el del marketing social, donde hago algo bueno sólo para que mejore mi imagen corporativa. Esto es, al menos, peligroso porque la empresa puede llegar a usar a los sectores de bajos recursos para vender más productos o servicios. Esta confusión trata de arreglar un problema social a través de la maximización de los beneficios como único fin.

El fruto de confundir el marketing social con la responsabilidad social empresaria conduce al escepticismo y a la falta de credibilidad en la propuesta de las prácticas socialmente responsables. Lo que plantea Paladino refuerza aún más la dificultad que presenta el concepto al momento de proponer una definición.

Todavía falta claridad conceptual para comprender qué es la RSE. Cuando se habla de RSE suelen surgir diversos conceptos que se usan como sinónimos sin que quede en claro cuál es el verdadero significado. De hecho, respuestas de empresarios ante la pregunta qué están haciendo en relación con la RSE, suelen ser: “La empresa tiene un programa de voluntariado”, “tenemos un acuerdo con una ONG para ayudar a un comedor”. Estas respuestas comprenden a la RSE desde una dimensión exclusivamente filantrópica, cuando en realidad las

prácticas de RSE comprometen a la empresa desde raíces mucho más profundas que el mero asistencialismo o las respuestas a las demandas sociales del entorno.¹⁶

Otra dificultad que presenta el concepto al momento de intentar definirlo es que se lo frivoliza. Así lo manifestó el doctor Adolfo Sturzenegger, disertante en las mencionadas Jornadas de Comunicación Responsable, economista y autor del proyecto del Foro Ecuménico Social de un índice de medición de la RSE:

En Argentina existe muy poca formación o especialistas en la materia. A menudo se presenta a la RSE como voluntarismo y hasta como populismo. De esta manera se cae en la trampa de frivolar una propuesta que de ninguna manera es una moda, sino una necesidad imperiosa que manifiesta la sociedad para que este actor *estratégico*, que es la empresa, se meta, se involucre y se comprometa con la sociedad en la cual interactúa.

El economista explica que relativizar o minimizar el concepto está dado por una serie de complejidades que tienen que ver con:

- 1) La dificultad de establecer las relaciones entre el modelo tradicional de empresa, cuyo único móvil es el de maximizar el beneficio, y el modelo nuevo, la empresa entendida como actor estratégico, cuyo móvil de maximizar el beneficio incorpora de manera *no excluyente* cuestiones relativas a la preservación del medio ambiente, al impacto de dicha empresa en el sector social y al factor económico.
- 2) La falta de idoneidad (conocimiento, capacitación, *know how*) que tienen los directivos, en general, sobre cuestiones tan complejas como la contaminación, el desempleo y la mala distribución del ingreso, lo cual dificulta la implementación o aplicación de esos conocimientos al nuevo modelo.

El doctor en Comunicación Carlos Álvarez Teijeiro amplía las ideas vertidas por Sturzenegger respecto de los modelos tradicionales de empresa y el modelo que propone la RSE.

¹⁶ PALADINO, Marcelo: *La responsabilidad social de la empresa en la sociedad*, Buenos Aires, Ariel Sociedad Económica, 2004, p. 39.

Durante décadas ha predominado una visión de la empresa como organización orientada a la sola consecución de beneficios económicos a largo plazo. Más aún: que ha predominado esa búsqueda de beneficios económicos a corto plazo y a expensas de otro tipo de beneficios (cívico-políticos, socioculturales, éticos y económicos) a mediano y largo plazo. Afortunadamente, esta concepción de la empresa ha entrado en crisis. No ha desaparecido, desde luego, pero sí puede afirmarse que hoy compiten con ella otras concepciones empresarias (modelo nuevo), a las que podría calificarse de mucho más ecológicas, si se entiende por ecología, en sentido amplio, una mayor atención a las diversas complejidades de todo lo humano, también a las complejidades de las dimensiones económicas de lo humano.¹⁷

Este “modelo nuevo” al que hacen referencia los autores citados guarda relación con, al menos, dos concepciones emergentes de la RSE:

Por una parte, la visión de la RSE que invita a participar en la sociedad para que en el contexto en el que la empresa desarrolla sus actividades no se generen ni reproduzcan, a mediano y largo plazo, efectos negativos sobre las metas únicamente económicas de la organización. Se trata, o así parece, de una instrumentalización de las responsabilidades de la empresa en la sociedad al servicio de la concepción empresaria, como organización orientada a la sola consecución de objetivos económicos. [...] Por otra parte, emerge también una visión de RSE que invita a la participación en la sociedad porque tal participación posee valores en sí misma, y valores libres de cualquier objetivo instrumental que pueda asociarse a ellos. [...] La participación en sociedad posee valores por sí misma, y aunque tal participación termine generando efectos positivos para el desarrollo económico de la propia organización, ésta no busca tales efectos de manera directa, aunque pueda obtenerlos –de hecho– indirectamente.¹⁸

Al respecto, Oded Grajew, miembro del Foro Social Mundial y fundador del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil, dijo en su última conferencia dictada en Argentina, el pasado 29 de septiembre de 2005:

¹⁷ TEJERO ÁLVAREZ, Carlos: *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo a la sociedad desde la tarea directiva*, Buenos Aires Ariel, Sociedad Económica, 2004, capítulo 11, pp. 287-288.

¹⁸ *Ibidem*, p. 288.

Nosotros somos seres políticos y las cosas se pueden hacer de varias maneras. Podemos organizar empresas u organizaciones sociales o dirigir las de cualquier forma. Lo que entendemos por Responsabilidad Social es una de esas formas, que *es la que maximice el impacto positivo que tenga o pueda tener sobre las vidas de las personas involucradas*.

A pesar de estas cuestiones que indican, al menos, que el concepto está aún en vías de definirse en forma consensuada, en los últimos diez años, la responsabilidad social y la responsabilidad social empresaria se han manifestado como una tendencia en crecimiento:

Sus raíces están en la moralidad, legalidad y ética humana. Desde esta perspectiva, el hombre se ha sentido humanamente comprometido con el prójimo, y a través de la historia y de modos diferentes –filantropía, caridad, beneficencia, solidaridad, ayuda social, responsabilidad social–, se ha manifestado en beneficio de los demás en la satisfacción de necesidades y mejoramiento de la calidad de vida.¹⁹

Según lo planteado, el auge de la idea de responsabilidad social corporativa reflejaría, entre otras cuestiones, el resurgimiento de valores en la sociedad posmoderna y la necesidad que tienen las empresas de involucrarse, a través de sus iniciativas, con la sociedad civil en su conjunto. Tal idea ubicaría a la RSE dentro de una dimensión ética.

1.2. Desarrollo Sustentable y Pacto Global

La idea de responsabilidad social empresaria se desprende de un concepto que la engloba: el desarrollo sustentable. Hace más de una década comenzó a circular este concepto, que se considera altamente utilizado en el desarrollo de una visión global con respecto al futuro del planeta. John R. Ehrenfeld, autor de *La estructura cultural y el desafío de la Sustentabilidad*, definió el desarrollo sustentable como

¹⁹ MURO, Ana: “Responsabilidad Social Empresaria”, en revista Gerencia Ambiental, año 10, N° 100, nov. 2003, pp. 740-747.

una forma de vida o de ser, en la cual las personas, empresas, gobiernos y demás instituciones son responsables de atender el futuro, ya que les pertenece en la actualidad, de compartir equitativamente los recursos ecológicos de los cuales depende la supervivencia de los seres humanos y otras especies y de garantizar que todos los habitantes de la actualidad y del futuro puedan y podrán satisfacer sus necesidades y aspiraciones humanas.

John Elkington, especialista en el tema, explica que del desarrollo sustentable se desprende la sustentabilidad corporativa, la cual define como “la conjunción de tres factores: el social, el ambiental y el económico”. Sintetizó este concepto en lo que se conoce como la triple línea de base o triple *bottom line*.²⁰ Y es del factor social, de donde surge el concepto de responsabilidad social empresaria. Lo cual significa que dentro de un marco de desarrollo sustentable, la RSE funciona como una de las formas de lograr la sustentabilidad corporativa:

Una compañía es socialmente sustentable cuando agrega valor a las comunidades donde ella opera, incrementando el capital humano de sus socios individuales, así como el capital societal de la comunidad.²¹

1.2.1. Pacto Global: RSE Planetaria

En 1999, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, propuso –en el marco del Foro Económico de Davos– la idea de lanzar un Pacto Global²² entre las Naciones Unidas y el empresariado mundial, con el objetivo de salvaguardar un crecimiento económico duradero en el contexto de la globalización, mediante la promoción de un conjunto de valores universales, considerados fundamentales para satisfacer las necesidades de la población mundial. Esta iniciativa, que deriva de la Declaración de Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), propuestos por la Organización de las

²⁰ ELKINGTON, John: *Cannibals with forks*, New Society Publishing, 1998, pp. 70-71.

²¹ DYLLICK, Thomas y HOCKERTS, Kai: “Beyond the business case for corporate Sustainability. John Wiley & Sons”, *Business Strategy and the Environment Journal*, vol. 11 N° 2, marzo-abril 2002, p. 134.

²² Fuente: <http://www.pactomundial.org>. Fecha de acceso: 2/7/06.

Naciones Unidas (ONU) el 8 de septiembre de 2000, está liderada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Su objetivo es que las empresas de todos los países decidan, como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, *aumentar la responsabilidad social empresaria*, en los campos de los derechos humanos, los estándares laborales y el medio ambiente. Hasta la fecha, el Pacto Global ya cuenta con la adhesión de 2.200 empresas en ochenta países. El hecho de que la responsabilidad social empresaria esté actualmente englobada en un pacto a nivel mundial, que involucra y compromete a miles de participantes en decenas de países, sirve de estímulo para aquellas empresas que están en el camino de atender estas cuestiones, como también para aquellas que aún no lo han hecho y desean comenzar.

1.2.1.1. Principios del Pacto Global

Los principios enunciados en la firma de dicho pacto son:

1. Derechos humanos:

Principio N° 1: Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.

Principio N° 2: No ser cómplice de abusos de los derechos.

2. Ámbito laboral:

Principio N° 3: Apoyar los principios de la libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva.

Principio N° 4: Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.

Principio N° 5: Abolir cualquier forma de trabajo infantil.

Principio N° 6: Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

3. Medio ambiente:

Principio N° 7: Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.

Principio N° 8: Promover la responsabilidad ambiental.

Principio N° 9: Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

4. Anticorrupción:

Principio N° 10: Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y la criminalidad.

Es interesante resaltar que el Pacto Global y sus principios no son ni un instrumento que plantea normas legales de conducta para las empresas ni un instrumento que otorga a las empresas una certificación de que están cumpliendo con determinados requisitos. La empresa que decide adherir al pacto asume el *compromiso* (voluntario) –*desde un lugar de responsabilidad*– de implantar los principios enunciados en sus actividades diarias. Asimismo adquiere el compromiso de ir informando a la sociedad acerca de los progresos alcanzados para tal fin. La Argentina, junto con Francia y España, es uno de los países que más adhesiones tiene a dicho pacto: actualmente son 244 las empresas argentinas que suscriben al mismo.

1.3. La RSE en América latina

Conocer algunos aspectos del alcance de los conceptos y prácticas relacionadas con la responsabilidad social de la empresa, en Latinoamérica, es relevante para luego poder analizar su alcance en la Argentina.

El desarrollo de estas prácticas en la región comenzó hacia finales de los años noventa, cuando se crearon organizaciones empresariales con el propósito de difundir y fomentar la responsabilidad social empresarial en el interior de las empresas.²³

El *Instituto Ethos* de Brasil se creó en 1998; *Acción Empresarial* de Chile, en 1999; *Perú 2021*, en 1994 y *Fundemas* en El Salvador, en 2000. En el caso de México, el *Centro Mexicano para la Filantropía* se creó en 1988, pero la incorporación de la RSE como tema se produjo en la misma época que en el resto de los países mencionados. Organizaciones de similares características existen en Argentina, Colombia y Panamá, y muchas de ellas tienen en la actualidad una relación muy cercana con el *Business for Social Responsibility* (BSR), fundado en 1992 en Estados Unidos. Esta última, junto con

²³ HUPPERTS, Pierre: *Responsabilidad Social Empresarial. Comunicación y Cooperación en el área de la RSE*, Buenos Aires, Valletta Ediciones, 2005, p. 116.

las organizaciones ya mencionadas, fundaron el Forum Empresa, para contribuir y fortalecer organizaciones empresariales nacionales y regionales en lo que a prácticas de RSE se refiere.

Según Felipe Agüero,²⁴ el surgimiento de la RSE en América latina respondería a varios factores:

- 1) La movilización social o las presiones desde abajo.
- 2) Las visiones cambiantes entre líderes empresariales.
- 3) Los desarrollos en la teoría y en la práctica de la administración.
- 4) El debilitamiento del papel del Estado como agente de desarrollo y como potenciador de la equidad y la solidaridad.
- 5) El proceso de creciente transnacionalización de la economía latinoamericana.²⁵

Otro aspecto que colaboró en la difusión y en el desarrollo de los conceptos y las prácticas de la RSE en la región fue la creación de redes con el objetivo de divulgar y promover estas ideas en América latina, y la extensión de la RSE hacia las pymes con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de otras entidades.

1.3.1. Del discurso a la práctica

En diversos seminarios realizados en los países de Latinoamérica donde se registra el desarrollo de las prácticas de la RSE, se ha podido corroborar la gran distancia que aún existe entre las actividades discursivas –talleres, jornadas, seminarios, congresos, simposios– y las experiencias concretas y reales de la responsabilidad social empresaria como modo de gestión. Para el caso, y como modo de ilustración de lo anteriormente mencionado, cabe señalar que el V Congreso Internacional de Acción RSE de Chile, realizado el 17 y 18 de agosto de 2004, se llamó “Del discurso a la práctica” y la II Conferencia Interamericana de RSE, convocada por el BID en la

²⁴ “La Responsabilidad Social Empresaria en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú”, informe realizado para la Fundación Ford, mayo 2002, Escuela de Estudios Internacionales, Universidad de Miami.

²⁵ SCHATAN, Jacob: “Agenda ciudadana para la acción en RSE. Una carta preliminar de navegación”, marzo 2004. En *Responsabilidad Social Empresaria. Comunicación y Cooperación en el área de la RSE*, ob. cit., p. 117.

Ciudad de México, realizada del 25 al 29 de septiembre de 2004, se denominó “Del dicho al hecho”.²⁶

Si bien una parte de estas empresas que se identifican con la RSE la abordan desde el campo de la inversión comunitaria o la mercadotecnia, con cumplimiento de normas de calidad técnico-productiva, como ISO 9000 o 14000, y otras publican algún tipo de balance social o informe de sostenibilidad, como por ejemplo los informes con indicadores de la Global Reporting Initiative (GRI), estos niveles de reportes son aún poco frecuentes. Por ejemplo, en Chile, si bien se registran cerca de trescientas empresas ligadas a las prácticas de la RSE, sólo cinco de ellas hacen reportes sobre las bases de las guías de la GRI. Y con excepción de este tipo de reportes, el resto de los informes que se presentan prácticamente no incorporan la evaluación ciudadana o, incluso, la participación de los trabajadores de empresas. Otro ejemplo puede ser el caso del Balance Social de Ibase de Brasil, que aunque algunas empresas lo realizan, esto no implica un cambio en sus prácticas cuando lo absorben como un instrumento corporativo, entre los varios que ya existen.²⁷

1.3.2. En Argentina

En nuestro país, la RSE como tema se está instalando lentamente. Algunos indicadores de esta realidad son la adhesión de más de doscientas empresas al Pacto Global, la proliferación de eventos, seminarios y consultorías dedicados a este tema y la aparición de áreas o departamentos de RSE dentro de algunas empresas. No obstante, la mayoría de estas iniciativas no plantea una RSE integrada al quehacer de la empresa, por lo cual la instalación del tema no implica necesariamente un avance en las prácticas reales. Por otro lado, se puede registrar un discurso alternativo desde las organizaciones de la sociedad civil y desde las organizaciones sindicales. También el Estado está empezando a interesarse y a ocuparse del tema, ya sea a través de la realización de seminarios, de la creación de áreas de RSE o agregando el tema a las áreas ya existentes. En este sentido,

²⁶ HUPPERTS, Pierre: ob. cit., p. 118.

²⁷ Ídem.

la manifestación por parte del Ministerio de Trabajo de querer participar activamente, en conjunto con la Cancillería Nacional, en el trabajo del Punto Nacional de Contacto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico²⁸ (OCDE) en Argentina, es otro indicador de esta situación emergente.²⁹

En una encuesta realizada entre febrero y mayo de 2005 por TNS-Gallup y la Universidad de San Andrés, por iniciativa de la Fundación IRSA, se testeó el grado de desarrollo de la responsabilidad social empresaria en las empresas de mayor facturación en el país. Se realizaron entrevistas a directivos de 153 empresas con oficinas corporativas en Buenos Aires. Los principales resultados permitieron conocer que el 86% de las empresas encuestadas cuenta con un código de ética, pero sólo el 24% incluye en sus memorias y balances los valores de dicha organización. Por otra parte, el 56% cuenta con un comité responsable de analizar problemas, desafíos o dilemas éticos. Es interesante aclarar que esta característica se mostró con mayor frecuencia en las empresas de capital extranjeros (63%) y en un menor porcentaje en las de capital nacional (49%). Con respecto a las contribuciones a la comunidad, el 93% de las empresas encuestadas hizo donaciones en dinero o en especie. Las acciones más generalizadas fueron la donación de equipamiento (en un 74%) y el auspicio de eventos (en un 72%).

Otros indicadores mostraron que sólo el 25% de las organizaciones testeadas cuentan con una fundación corporativa, pero este resultado aumentó en comparación con el 20% registrado en el año 1997. En relación con ello, el 35% de los entrevistados consideró

²⁸ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico es un foro intergubernamental que constituye un ámbito para que los países miembro puedan buscar respuestas a problemas que les son comunes, compartir experiencias, coordinar políticas domésticas e internacionales y perfilar acuerdos sobre la base de estos debates. La misión de la OCDE es construir economías fuertes en sus países miembro y contribuir al desarrollo en los países industrializados y en los países en vías de desarrollo. Algunos de los países miembro son Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Corea, Dinamarca, España y Estados Unidos. Argentina, junto con Chile, Brasil, Eslovenia, Estonia, Israel y Lituania, se ubica dentro de los países que no son miembros pero que han adherido a las directrices de la OCDE. Fuente: www.oecd.org

²⁹ HUPPERTS, Pierre: ob. cit., p. 120.

que sus empresas se encontraban en condiciones de efectuar aportes mayores a los que realizaban en la actualidad. Con respecto a la presentación de balance social o reporte, cerca de un tercio de las organizaciones encuestadas lo publica en forma anual, el 7% lo hace esporádicamente y otro 16% publica información sobre sus acciones sociales, pero en forma sistematizada en un reporte y balance. Entre las que publican dichos reportes, el 61% lo hace siguiendo estándares preestablecidos.

Una de las organizaciones más reconocidas en Argentina, dedicada a la difusión de las prácticas de RSE, es el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), con sede en la provincia de Córdoba. Fue creado en el año 2002 con el objetivo de promover y difundir el concepto y la práctica de la responsabilidad social en las empresas para impulsar el desarrollo sustentable del país. Este instituto trabaja en red con otras organizaciones comprometidas con la promoción de las prácticas socialmente responsables. Con el apoyo de la Fundación Kellog y de la Fundación Avina, presentaron, en 2004, la primera guía de autoaplicación de indicadores de RSE en Argentina. Esta versión fue adaptada, por el IARSE, de la versión original del Instituto Ethos de Brasil.

Otros referentes locales de responsabilidad social empresaria en Argentina son:

1. Alianzas.org, de la Universidad de San Andrés.
2. La Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (www.acde.org.ar).
3. El Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), www.cedes.org
4. El Centro para la Responsabilidad Social Interrupción (www.interrupcion.net).
5. El Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), www.ceads.org.ar.
6. El Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa (IESC), <http://instituto.ws/iesc>.

De todos modos, la realidad de la RSE en Argentina indica que aún se encuentra en un estado exploratorio y experimental, donde abundan las intenciones de adherir a las prácticas desde el discurso, pero faltan hechos concretos que avalen estas intenciones.

1.3.2.1. La RSE en la prensa argentina

Un trabajo realizado por la Fundación Wachay de la Provincia de Córdoba, en colaboración con la Fundación Avina de Argentina, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IAR-SE) y el Instituto Ethos de Responsabilidad Social Empresarial de Brasil,³⁰ muestra el tratamiento que la prensa argentina le ha dado a la RSE. Los resultados permiten conocer qué nivel de prioridad tiene el tema en la agenda periodística y en consecuencia qué grado de conocimiento tienen los periodistas acerca de esta temática y qué difusión e importancia le adjudican.

El análisis de contenido se efectuó a partir de un universo comprendido por once diarios: cuatro de circulación nacional y siete de circulación provincial. Allí se analizaron 365 noticias, publicadas entre el 1 de septiembre de 2005 y el 31 de marzo de 2006, que mencionaran alguna de las palabras claves relacionadas con los conceptos de RSE, como por ejemplo balance social, ciudadanía corporativa, gestión socialmente responsable, pacto global, sustentabilidad, acción social de la empresa, ética empresarial y responsabilidad social empresaria, entre otras.

De los resultados de la investigación, se desprende que la responsabilidad social empresaria no es un tema prioritario dentro de la agenda, ya que en más de dos mil ejemplares leídos sólo se extrajeron 365 artículos relacionados con la RSE. En lo que se refiere al contenido de las noticias y notas, se pudo percibir que el tema es tratado con poca profundidad. Sólo en el 19% de los casos el foco central de la noticia correspondía al concepto de RSE. Esto implica que menos de una de cada cinco noticias hace un tratamiento enfocado en la propia responsabilidad social empresaria: en casi la mitad de los artículos seleccionados (44,4% de los casos), el tratamiento del tema es sólo lateral, al nivel de una línea por artículo.

Un dato interesante que surge de este estudio es que *los medios tienden a confundir la RSE con conceptos de caridad, filan-*

³⁰ Fundación Wachay en colaboración con la Fundación Avina, el IARSE, el Instituto Ethos y ANDI: *Comunicación & Responsabilidad Ciudadana. La Responsabilidad Social Empresaria en la Prensa Argentina. Análisis de la cobertura periodística sobre la RSE 2005-2006*. Presentación realizada a periodistas en mayo de 2007. Para más información, consultar la página web: www.wachay.org.

*tropía, voluntariado o inversión social. Esta confusión colabora en una difusión deficiente del concepto en la sociedad, lo cual, a su vez, aumenta el nivel de desinformación que existe a este respecto: cerca del 44,5% de las noticias aparecidas en los medios argentinos durante el período relevado relaciona la RSE con actividades vinculadas con la filantropía y/o la inversión social, lo que refleja finalmente una confusión conceptual. Cabe resaltar que esta tendencia a confundir la RSE se relaciona con la ambigüedad que presenta el concepto, explicado oportunamente por la doctora Beatriz Balián de Tagtachián en su trabajo *Responsabilidad Social Empresaria: un estudio empírico de 147 empresas* (ver cap. I, p. 20, párrafo 2, del presente trabajo).*

El presente dato, acerca de que los periodistas no tienen un pleno conocimiento del tema y por ende lo confunden, podría llevarnos a pensar que la baja cobertura de la RSE en la prensa argentina (del total de diarios analizados, se encontró sólo un 18,25% de noticias relacionadas con este tema) estaría vinculada, de algún modo, con este desconocimiento por parte de los medios de comunicación. Al respecto, en los 2000 ejemplares y 365 noticias analizadas en este estudio, un 89% de los artículos que mencionan el término RSE no lo definen. A pesar de ello, los medios delimitan el concepto de alguna manera, al relacionarlo con un compromiso ético-moral de la empresa, en el 22,7% de las noticias relevadas. En un porcentaje menor (11,5%) lo relacionan con una estrategia de desarrollo de la sociedad y, en el 7,9% de los casos, con una forma de gestión.

1.4. Indicadores de RSE

1.4.1. Generalidades

El término *indicador*,³¹ en el lenguaje común, hace referencia a datos –cuantitativos o cualitativos– que nos permiten conocer el

³¹ MÉRIDA MINGARRO, Ángela: “Validación de un sistema de indicadores para medir el desempeño en la empresa de materiales de la construcción de Holguín”, Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Económicas, Cuba, 2006. Este trabajo fue realizado con el objetivo de validar un sistema de indicadores técnicos, para evaluar la gestión económica de dicha entidad. Para comunicarse con la investigadora: angela.merida@faceii.uho.edu.cu.

estado de la cuestión en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa investigar. Los indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que indiquen condiciones o situaciones específicas. Por lo tanto, deberían reflejar en un modo adecuado las particularidades de los procesos que se originan en tal o cual actividad que estemos observando. Es por ello que no sería suficiente, con un solo indicador, medir –por ejemplo– la gestión de una empresa en una determinada área. Se plantea la necesidad, entonces, de considerar un conjunto de indicadores que se interrelacionen y, de ese modo, que abarquen la mayor cantidad posible de aspectos particulares o prácticas a medir.

Entre otras funciones, los indicadores permiten medir cambios a través del tiempo, facilitan mirar de cerca resultados de iniciativas o de acciones, evalúan procesos de desarrollo y nos orientan respecto de cómo podemos alcanzar mejores resultados en algunos proyectos. En consecuencia, tendrían que tener la capacidad de medir o de sistematizar lo que se pretende conocer, de captar aspectos cualitativos y cuantitativos de la realidad que pretende medir y también la capacidad de expresar aquello que se conoció a través de la medición.

En lo que a desarrollo y propuesta de indicadores se refiere, cabe mencionar la investigación sociológica presentada por el doctor José Luis de Imaz, en 1974. *Los Hundidos*, publicado en la ciudad de Buenos Aires por Editorial La Bastilla, es un antecedente a tomar en cuenta a la hora de entender y definir una herramienta de medición y sus posibilidades de implementación en el campo. En el capítulo 2 desarrolla, por una parte, indicadores ideales que le permitirían ubicar las situaciones de marginalidad, para luego quedarse con los indicadores posibles, aquellos que sí encontraron la manera de ser medidos en la realidad que el investigador iba a observar. Éstos debían, en una primera instancia, cubrir determinadas dimensiones de aquello que se pretendía medir. Al avanzar en la investigación y al cotejar o comparar el proyecto “ideal” con el proyecto “posible” –luego de pasarlo por los datos accesibles–, el investigador supo que una parte de los indicadores propuestos eran inhallables. Es decir, no había ningún material estadístico o información seria que permitiera su construcción.

Este procedimiento le sirvió para conocer que ciertos datos no se encontraban disponibles y que por lo tanto debía, por una parte, expresar esa situación que él había encontrado y, por la otra, re-

formular su propuesta de indicadores. Para ello elaboró un cuadro donde, en una columna, planteaba el indicador proyectado y, en la otra, la razón de su no empleo. En las conclusiones del capítulo, Imaz aclaró que del avance en la investigación había surgido que no todos los indicadores que necesariamente debían emplearse estaban, lo que significaba que no todas las variables seleccionadas se podían expresar a través de indicadores censales, como él lo había propuesto en una primera instancia de trabajo.

La investigación deja planteada la posibilidad –que existe en el campo de la investigación sociológica– de encontrarnos, una vez en marcha, con realidades que de alguna forma cambian nuestro rumbo o simplemente nos llevan a reformular aquello que habíamos diseñado o propuesto en una primera etapa. Tal podría ser el caso en el momento de proponer o diseñar una herramienta de autoevaluación de prácticas socialmente responsables para la empresa periodística.

1.4.2. Indicadores de RSE

Para que las empresas puedan ejercer con efectividad su rol de ciudadano corporativo,³² desde una perspectiva sistémica y amplia, sería recomendable que este tema fuera incorporado en todos los procesos de gestión y, en consecuencia, fuera tratado como parte no excluyente de las estrategias de negocio y del sistema de planeamiento interno de la compañía o corporación. Por esta razón es que se ha hecho indispensable el desarrollo de instrumentos de medición adecuados para la asistencia, guía y supervisión de las prácticas de responsabilidad social de la empresa. Los indicadores de RSE funcionan como termómetro a la hora de medir cómo está incorporando, desarrollando e implementando la empresa los conceptos que propone la responsabilidad social empresaria.

En un documento emitido por el Comité Económico y Social Europeo, el 8 de junio de 2005, en Bruselas, se pueden conocer cuá-

³² PALADINO y MOHAN, en su trabajo “Tendencias de la responsabilidad social empresaria en Argentina” (2002:11), explican que la ciudadanía corporativa hace referencia a una intrincada relación de la empresa con la sociedad dentro de un contexto muy amplio. Se basa en los principios de la teoría del *stakeholder* y del contrato social. Propone un comportamiento proactivo e integralmente responsable de la empresa.

les son las principales conclusiones y recomendaciones del análisis de la Unión Europea sobre el tema de indicadores de responsabilidad social existentes hasta la fecha. Los puntos principales del documento, que puede visitarse en www.eesc.europa.eu, destacan:

- Los instrumentos pueden ser para uso voluntario de las propias empresas o para uso de los inversores socialmente responsables.
- Los instrumentos para medir la RSE deben responder a exigencias de coherencia, pertinencia y fiabilidad.
- Las herramientas deben ser coherentes con el conjunto de referencias internacionales.
- Deben adecuarse al corpus normativo europeo y al acervo comunitario.
- La aplicación de la legislación local siempre es exigible a las empresas. Pero el valor añadido que supone la responsabilidad social de las empresas no es igual y depende del contexto socioeconómico (países industrializados desde hace tiempo, países emergentes, países pobres).
- En los países menos avanzados, las grandes empresas pueden verse obligadas a compensar las deficiencias de los poderes públicos, haciéndose cargo de la salud, el alojamiento y la educación de sus trabajadores e incluso de sus familias. En este contexto, los instrumentos de la RSE pueden ser útiles para hacerse una idea clara de la eficiencia y el beneficio para todas las partes interesadas en las acciones que realizan las empresas por iniciativa propia.
- Un mismo criterio puede ser medido utilizando distintos indicadores. Por ejemplo, la discriminación por razón de sexo puede medirse según la proporción de mujeres presentes en el consejo de la administración o en la dirección, según la relación entre los salarios femeninos y masculinos y según el número de horas de formación recibidas respectivamente por hombres y mujeres.
- Conviene prestar gran atención a los límites pertinentes del objeto medido. Por ejemplo, el salario medio de los trabajadores de una empresa no será un indicador pertinente de su política social, si impone a sus subcontratistas condiciones que no les dejan la posibilidad de garantizar un salario digno a sus propios trabajadores.
- También pueden estar destinados a los consumidores finales. Las etiquetas de comercio ético o de calidad medioambiental proporcionan información para que cada cliente individual elija. En relación

con los sistemas de etiquetados existen, no obstante, dificultades nada desdeñables a la hora de establecer criterios homogéneos y válidos que garanticen una acreditación suficiente y proporcionen una información realmente.

Los indicadores conocidos internacionalmente en la actualidad son:

1) *El Social Index del Copenhagen Center de Dinamarca*, desarrollado por el Ministerio de Trabajo de Dinamarca. La herramienta se divide en 3 partes: a) *¿Qué queremos?*, donde figuran los objetivos e intenciones que tiene la empresa con respecto a las prácticas socialmente responsables; b) *¿Qué hacemos?*, que involucra los esfuerzos que la empresa realiza en pos de los objetivos e intenciones; c) *¿Qué obtenemos?*, que tiene que ver con los resultados que obtiene la empresa a través de su trabajo con la RSE.

2) *El Social Accountability (SA) 8000 de Estados Unidos*, una norma creada en 1997 por el SAI, Social Accountability International: Promoting the human rights of workers around the world, dedicado a mejorar el ambiente de trabajo y evitar la explotación laboral, a través de la aplicación voluntaria de estándares de trabajo en las empresas, combinados con verificaciones independientes e informes públicos.³³

3) *El Índice del Instituto Ethos de Brasil*, presentado por primera vez en el 2000 con el objetivo de ayudar a las empresas a gerenciar responsablemente los impactos sociales y ambientales que se desprenden de sus actividades.

4) *Acción RSE en Chile*, cuyos indicadores se lanzaron en noviembre de 2001.

5) *El Global Reporting Initiative (GRI)*, creado en 1997 por dos organizaciones sin fines de lucro: el Coalition of Environmentally Responsibility Economy (CEBES) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), cuyo objetivo es aumentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sosteni-

³³ LANGLOIS, Alejandro: informe especial “8 mitos sobre la RSE en Argentina” *Revista Digital ComunicaRSE*, enero 2007, www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/articulos. Para conocer la propuesta del SAI, se puede visitar la página oficial: www.sa-intl.org

bilidad. Para ello elaboraron una guía para realizar dichos informes con determinados indicadores. En la actualidad, se encuentra en uso la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad 2006 o Guía G3 2006.³⁴

6) *El Accountability 1000 (AA 1000)*, creado en 1999 por el ISEA, Institute of Social and Ethical Accountability, organismo con sede en el Reino Unido, que describe un conjunto de procesos que una organización puede seguir para contabilizar, administrar y comunicar su desenvolvimiento social y ético.

Actualmente la Organización Internacional para la Estandarización (ISO)³⁵ se encuentra desarrollando un proceso de diálogo internacional entre empresas, gobiernos, ONGs, sindicatos, consultores y consumidores, para definir una norma de RSE que no será certificada. Luis Trama, directivo del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) que representa a la ISO en Argentina, explicó que durante las conferencias internacionales, realizadas por ISO en Estocolmo en junio y julio de 2006, para analizar la posibilidad de establecer una norma certificable, un grupo de consejeros de todo el mundo recomendó que era conveniente que ISO generara una guía de recomendaciones, aunque destacando que no será certificable, ya que reconocieron que la RSE es un tema complejo y en avance continuo.³⁶

1.4.2.1. Indicadores de RSE en Argentina

En el primer semestre de 2005, el Instituto Argentino de Responsabilidad Empresaria –IARSE– presentó un manual con los últimos

³⁴ Más información en la página *web* de la organización: www.globalreporting.org

³⁵ La ISO es una organización no gubernamental con sede en Ginebra, Suiza. Fue creada en 1947 para reunir las entidades máximas de cada país, como el Instituto Nacional de Normalización (INN) de Chile. Las normas ISO surgen de esta entidad para armonizar la gran cantidad de normas sobre gestión de calidad de los distintos países del mundo. Actualmente existen dos grandes familias de normas ISO, las 9000 y las 14000, además de otras complementarias (ISO 8402, ISO 10011). Para el año 2008, se espera el desarrollo de la ISO 26000 sobre responsabilidad social. Fuente: www.iso.org.

³⁶ LANGLOIS, Alejandro: ob. cit., www.comunicarseweb.com.ar.

indicadores (versión adaptada por el IARSE de la versión original del Instituto Ethos³⁷) que están aplicando algunas empresas del país comprometidas con la responsabilidad social empresarial. Estos últimos serán los que tomaremos en este trabajo de investigación como base para el desarrollo y la eventual propuesta de indicadores específicos para medir el ejercicio profesional y socialmente responsable de las empresas de la información y sus periodistas. Los motivos por los cuales se han elegido estos indicadores como base, para luego diseñar los propios de la empresa periodística, son:

1) El IARSE realizó una adaptación de los indicadores, oportunamente presentados por el Ethos de Brasil, a la realidad argentina. Dicha adaptación hace de los indicadores argentinos una herramienta de autoevaluación que se corresponde con el contexto social, económico y ambiental de su lugar de aplicación. Esto, de alguna manera, facilita la incorporación de los mismos como una herramienta de gestión.

2) Algunas empresas ya están trabajando con el manual de indicadores diseñado por el IARSE en forma exitosa, lo cual indica que, al menos en esas empresas argentinas, dichos indicadores pudieron ser incorporados como herramienta de autoevaluación en la gestión.

Los indicadores desarrollados por el IARSE guardan una estrecha correlación con los principios enunciados en el Pacto Global y fueron creados como una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de la empresa en lo referido a la incorporación de prácticas de RSE.

Al igual que el índice del Instituto Ethos de Brasil, el cuestionario de evaluación de responsabilidad social empresarial que propone el IARSE está dividido en siete grandes temas:³⁸

³⁷ El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social es una organización brasilera no gubernamental, formada con el propósito de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a realizar sus negocios en forma socialmente responsable. De esta manera, el Ethos colabora en la construcción de una sociedad sustentable y justa. Actualmente cuenta con 1006 asociados.

³⁸ *Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial. Manual de apoyo para periodistas*, Instituto Ethos, Red Ethos de Periodistas, Brasil, 2004, pp. 16-49.

1) Valores, transparencia y gobernabilidad corporativa:

La toma de decisiones en las empresas debe tener en cuenta todos aquellos principios que pongan de manifiesto la cultura de la organización y orienten el cumplimiento de la misión. La conducción del desempeño sustentada en valores ayuda también a la empresa a relacionarse en forma ética con sus diferentes públicos. Informar acerca de sus acciones y rendir cuentas a la sociedad de sus actividades refuerza los compromisos éticos de la empresa. En este sentido, la transparencia es uno de los pilares de las organizaciones que desean establecer patrones éticos de relación. Dentro de este tema, se testean los siguientes indicadores: los compromisos éticos de la empresa, el arraigo en la cultura de la organización de dichos compromisos, la gobernabilidad corporativa o la forma en que la empresa lleva adelante su negocio de manera de aumentar el valor de la sociedad, el diálogo con las partes interesadas o *stakeholders*, el balance social (instrumento para dar mayor transparencia a las actividades de la empresa) y las relaciones con la competencia.

2) Público interno:

En este caso marca la necesidad de evaluar cómo la empresa testeada dialoga con diferentes públicos internos y qué resulta de dicho diálogo. Por ejemplo, las relaciones con los sindicatos, con los empleados de la empresa en sus diferentes áreas de trabajo, el compromiso de la empresa para combatir cualquier forma de discriminación, las políticas vigentes en cuanto a remuneraciones, beneficios y carrera. También la atención a la salud de sus empleados, la seguridad y las condiciones de trabajo, el compromiso con el desarrollo profesional de los mismos y la preparación para la jubilación.

3) Medio ambiente:

Este tema pretende conocer qué grado de compromiso tendría la empresa con la causa ambiental y qué acciones está realizando al respecto. Por ejemplo, saber si la empresa cuenta con actividades educativas que tiendan a desarrollar hábitos en relación con el medio ambiente y a generar conciencia ambiental.

4) Proveedores:

La relación que la empresa establece con sus proveedores podría revelar el grado de compromiso con los principios de la RSE. Por ejemplo, si la empresa se preocupa por saber si sus proveedores respetan el medio ambiente, prohíben el trabajo infantil y las prácticas discriminatorias en su cadena productiva.

5) Consumidores y clientes:

Se pretende conocer cuál es la política de comunicación comercial o el marketing de dicha empresa, si tiene un servicio al cliente o consumidor y cuáles son los resultados derivados de dicho servicio y si conocen y administran los daños potenciales que pudieran provocar sus servicios o productos.

6) Comunidad:

Uno de los aspectos fundamentales que la empresa debería contemplar con su comunidad de referencia es el impacto producido por sus actividades. También el diálogo con las organizaciones locales o de la sociedad civil y de qué manera apoyan o financian un proyecto social. Además, intenta conocer el grado de compromiso que la empresa tiene con respecto a su acción social (a través de donaciones, horas de servicio, proyectos de estudio o de trabajo) y el apoyo que brinda al trabajo voluntario de sus empleados.

7) Gobierno y sociedad:

La transparencia en el destino de los recursos empleados en las campañas políticas, el compromiso con el poder público, la actuación política de la empresa y su inserción en actividades y proyectos o acciones sociales de carácter público son algunos de los temas que intentará explorar este eje temático.

Estos temas son medidos por tres tipos de indicadores. El primero permite evaluar el estado actual de la gestión de la empresa. El segundo está compuesto por respuestas binarias (sí/no) y contribuye a la comprensión de las prácticas de responsabilidad social empresarial que podrían incorporarse a la gestión de los negocios. Y por último, el tercer tipo de indicadores es de carácter cualitativo. El relevamiento sistemático de estos datos permitiría un análisis más objetivo de los resultados de la empresa, dado que señalan los aspectos que deberían ser perfeccionados de acuerdo con las características particulares de cada empresa.

La estructura de los indicadores permite que la empresa planee el modo de alcanzar un grado más elevado de responsabilidad social. Es importante destacar que estos indicadores reflejarían diferentes etapas o estadios en los que se encuentra la empresa, con respecto a los aspectos fundamentales que caracterizan a una empresa socialmente responsable.

Según el Instituto Ethos de Responsabilidad Social, en Brasil,

algunos de los aspectos que caracterizarían a una empresa socialmente responsable serían: la transparencia en todas sus acciones (internas y externas), el establecimiento de compromisos públicos, la interacción con instituciones que representen intereses variados en la sociedad, la capacidad de atraer y mantener talentos, el alto grado de motivación y adherencia de los colaboradores, la capacidad de lidiar con situaciones de conflicto, el establecimiento de metas a corto y largo plazo y el compromiso de la dirección de la empresa.