

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

La RSE en las empresas uruguayas.
Una aproximación desde el trabajo y las relaciones
empresa-sociedad

Federico Da Costa Hermano
Tutora: Mariela Quiñones

2010

Agradecimientos,

El llegar a el fin de algo implica mirar el camino recorrido para, seguir mirando hacia delante en búsqueda de seguir construyendo futuro. En este recorrido de varios años, que se condensa en forma de texto en las siguientes paginas, también se condensa un recorrido de relaciones, cariños y afectos, que han nutrido este trabajo y también a mi.

En una primera instancia agradecer a mi familia, Mari, a mi madre y mi padre, por su ayuda, su contención, su confianza, apoyo y muchas otras cosas más. En particular gracias por el aguante y la paciencia en estos últimos tiempos.

A Mariela, por su acompañamiento, ayuda y turoreo durante todo este largo y trabajoso periodo

A Marcos Supervielle, por este tiempo conjunto y por lo as enseñanzas que siempre brinda.

A los compañeros de País Vasco en particular a Kepa, por su apoyo y oportunidades, más allá que tal vez no haya quedado reflejado en el texto el trabajo si ha quedado marcado en mi. Y a la familia Torrontegui, por haberme dado cobijo.

A todos mis compañeros, amigos que durante estos años y estos últimos tiempos me han compartido con migo charlas, apoyos, beberajes y que me han alentado para terminar este proceso ... Alvaro, Sofi, Dani, Flor, Marcos, Santi, Romi, Maider entre otros varios más que me han apoyado y alentado durante todo este periodo.

Y otros varios amigos más me han apoyado, animado con preguntas textos y demás a los cuales estoy profundamente agradecido.

Índice

1. Introducción	1
2. El objeto de investigación	1
3. Justificación y elección del tema	3
3.1 Contexto Global	3
3.2 Cambios en la organización del trabajo	4
3.3 De los <i>Stockholders</i> a los <i>Stakeholders</i>	5
3.4 Cambios en el trinomio Estado-sociedad civil-empresa	6
3.5 Contexto Uruguayo	8
4. Referencias Analíticas	10
4.1 Centralidad del trabajo	10
4.2 Sobre la concepción de la Responsabilidad Social Empresarial	10
4.3 Breve Historia de la Responsabilidad Social Empresarial	11
4.4 Interfaz RSE – Sociedad	12
4.5. Ética de la convicción – ética de la responsabilidad: y legitimidad	13
4.6. Reflexividad; y Sistemas Expertos	14
5. Objetivos	14
5.1 Objetivos	14
5.2 Desarrollo de los Objetivos	14
6. Estrategia de Investigación	15
6.1 Estrategia Analítica	17
6.2 Dificultades metodológicas	18
7. Análisis	18
7.1. La RSE en las empresas uruguayas aproximación histórica	18
7.1.1 De la convicción a la responsabilidad.	18
7.1.2 En busca de legitimidad.	21
7.1.3 En búsqueda de definiciones	22
7.2. La RSE hoy	23
7.2.1. ¿Desde donde y por quienes es llevada adelante la RSE?	23
7.2.2. El modelo de <i>stakeholders</i> como aumento de reflexividad.	24
7.2.3. Articulación de los <i>stakeholders</i> y lugar que ocupa en el organigrama la RSE.	25
7.3. Trabajo como actividad y RSE	27
7.3.1. Canales de acción de la RSE	27
7.3.2. Articulación prácticas de RSE y matriz del trabajo.	29
A. RSE y trabajo como actividad de organización.	29
B. RSE y trabajo como actividad de relaciones mercantiles	30
C. RSE y trabajo como activada política.	32
D. RSE y Trabajo como actividad de realización	34
7.3.4. Articulación del trabajo como actividad y orientaciones de empresas.	35
7.4. Hacia una tipología de gestión de la RSE en las empresas uruguayas.	37
7.4.1 Tipología final de RSE en las empresas uruguayas	38
8. Conclusiones	40
9. Bibliografía	43
10. Anexos	46

1. Introducción.

La elección del tema de la presente monografía se enmarca en el Taller de Sociología del Trabajo. Dentro de la vasta temática de la sociología del trabajo se ha optado por uno de los temas que se presentan como relativamente recientes a nivel local y también internacional como es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Cabe destacar, igualmente, que la fuerza con que el tema se ha desarrollado internacionalmente contrasta con la relativamente baja conceptualización y teorización en Uruguay.

Esta temática ha emergido con mayor fuerza a nivel mundial en los últimos 20 años, a nivel teórico y –como todo proceso en construcción y variable en el tiempo- tanto su definición como sus contenidos están en elaboración, no contándose con una definición precisa o que tenga suficientes acuerdos en la academia. Como se expresa en el texto de Notaro et al (inédito), la RSE como otros conceptos emergentes *“es posible que dada la novedad semántica de la misma se dé la existencia de un vacío o falta de acuerdo en cuanto a la dotación de contenido”*

También en Uruguay se aprecia en la historia de esta temática y del concepto de la RSE que no hay un significado sociológico unívoco del mismo *“La RSE en Uruguay es un concepto en construcción y los distintos actores involucrados poseen diferentes visiones y heterogéneas expectativas sobre sus implicancias y formas de llevarla a la práctica”* (M.Acosta, 2006: 46), lo que no obsta para que, más bien lo contrario, haya sido abordada en distintas monografías de grado¹, trabajos y estudios² contribuyendo a la generación de un primer corpus teórico.

A su vez es una temática que no tiene un gran conocimiento por parte de la sociedad en su conjunto. Siguiendo los resultados de la Encuesta de RSE (Ferre et al, 2007: 10) *“En primera instancia se analiza el nivel de información del encuestado sobre la RSE. En este sentido se le preguntó si alguna vez escuchó hablar de RSE, encontrando que más de la mitad de la población no recuerda haber escuchado hablar sobre este tema”*

Porcentaje	¿Alguna vez escucho hablar de RSE?			Total
	Si	No	Ns/Nc	
	45,8	52,3	1,9	100

Fuente: DECON, Ferrer et al 2007
Cuadro 1

2. El objeto de investigación.

El objeto del presente trabajo es describir y comprender los principales desarrollos de la RSE en las empresas uruguayas, sus formas de concretarse y las implicancias de los modelos que asuman.

¹ Véase Gascue, N(2008); “Responsabilidad Social Empresarial en Uruguay: la generación de mecanismos de articulación entre actores sociales como un elemento central en su desarrollo” ; Vega, G (2010)“El papel de las empresas socialmente responsables en la generación de bienestar social en Uruguay”.

² Ferre, Z. Melgar, N. Piani, G. Rossi, M. (2007) La Responsabilidad Social de las Empresas en el Uruguay de hoy. Montevideo: Departamento de Economía – Facultad de Ciencias Sociales – Universidad de la Republica.: Licandro, (2006) investigación: Acción Social Corporativa: La práctica de las empresas uruguayas. Montevideo: Universidad Católica a del Uruguay

La empresa es un actor sustancial de la realidad que nos convoca en este estudio, tal como lo afirman diversos actores *“En este sentido la empresa como entidad jurídica define las reglas formales de trabajo y, en particular la relación de dependencia que vincula a trabajadores y empleadores, así como su lugar en la sociedad. Por último, se replantea la legitimidad de las formas de gobierno de las empresas”* (De Tersac; 2005: 122). Desde aquí planteamos la relevancia y centralidad de la empresa en lo referido al trabajo en particular; pero haciendo un marcado hincapié en la interfaz empresas sociedad como lo plantea Gond e Igalens (2008). Al respecto De Tersac (2005: 124) rescata a Bernoux (1995); *“La empresa puede ser tratada entonces como un sujeto sociológico que posee autonomía y que es creador de lazos sociales, en el sentido fuerte del término: que vincula y conforma la sociedad”*.

Está en cuestión las formas en que la empresa se hace responsable de la construcción de la sociedad de hoy. La empresa puede estar mal valorada por el conjunto de la sociedad al estar centradas solamente en sus propios beneficios, en sus propios negocios prescindiendo de otras consideraciones en relación a la sociedad circundante. Ante esto algunas empresas se proponen cambiar su posicionamiento, su accionar y su imagen. En los hechos las empresas pueden asumirse responsables de la construcción de la sociedad o pueden prescindir de ello. En este contexto la RSE puede presentarse como una herramienta para que las empresas asuman una responsabilidad societal o por el contrario la asuman como una operación de maquillaje.

Será necesario conocer los desarrollos de diversas empresas, estudiar las formas en que se gestiona la RSE, intentar explicar los posibles impactos de las distintas formas de gestionar la misma tienen en el trabajo, en sus grupos de interés y por tanto en la construcción de la sociedad.

Asimismo se pretende caracterizar las diversas formas de gestionar la RSE en las empresas uruguayas líderes en el tema y elaborar una clasificación tipológica de las mismas a partir de sus prácticas y la interfaz RSE - Sociedad.

3. Justificación y Elección del Tema

Como se mencionó anteriormente la RSE³ es una temática emergente a nivel internacional, así como a nivel del país. Los distintos actores involucrados, así como diversos estudios dan cuenta de interpretaciones, conceptualizaciones, prácticas y discusiones variadas. En este sentido una de nuestras entrevistadas plantea que:

“No hay una única definición de la responsabilidad social consensuada, sino que varía y, a su vez, es importante que la empresa sienta qué es para la empresa ser socialmente responsable y que defina su propio entendimiento sobre el tema, su propia visión, sus objetivos con la responsabilidad social (...) Falta empezar a asociar el concepto con acciones concretas, ejemplos que ayuden a las empresas y a las organizaciones a poder conceptualizar qué significa ser socialmente responsable.” Entrevistada- DERES

³ No entraremos en este trabajo en el conjunto de discusiones teóricas en cuanto a si hablar de Responsabilidad Social, Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social Empresarial. Si bien reconocemos las distintas conceptualizaciones en el estado actual del desarrollo de esta temática en Uruguay no hay un corpus fuerte para determinar estas diferencias. Y por este conjunto de limitantes no entraremos en profanidad en esta más que válida discusión.

El plantearnos estudiar la RSE, implica no circunscribirse solamente al mundo empresarial y sus visiones al respecto, sino también analizar que concepciones y visiones del mundo se encuentran contenidas en las diversas prácticas y concepciones, así como las distintas formas que las empresas pueden asumir la construcción de la sociedad.

Gonde e Igalens (2008: 44), ya lo plantearon al afirmar que “*el concepto de RSE incorpora necesariamente, una representación de la interfaz sociedad/empresa, de esta forma articula una visión del mundo a una teoría de la empresa o de la organización*”.

La RSE parte de la concepción que las empresas no conforman un actor aislado, sino que son instituciones sociales que están en interrelación con la sociedad y con el Estado, creando distintas intersubjetividades. Estas interacciones adquieren un carácter distinto en un mundo cada vez más globalizado y más interdependiente. Esta situación particular, implica analizar y plantear los cambios que se dan en el trinomio Empresas-Estado-Sociedad. El nuevo rol de la empresa en este trinomio, ha tomado mayor fuerza, lo que implica que en sus interacciones, las pautas de socialización de la empresa y su visión del mundo adquieran un papel preponderante. La inclusión de la RSE en las empresas plantea cambios y tal vez nuevos modelos, nuevas relaciones a estudiar, a la vez que construye el mismo concepto de lo que implica la RSE y su puesta en práctica.

Como ya se mencionó, este objeto de estudio no se presenta aislado sino que las interacciones y el diálogo con el entorno lo permean y condicionan. Como lo plantea uno de nuestros informantes calificados:

“La empresa es un tipo de organización que -como toda organización- para cumplir sus metas se adapta al medio, entonces en el medio están un conjunto de condiciones estructurales que le pone la sociedad y que generan estímulos o desestímulos para aplicar la responsabilidad social”. Oscar Licandro. UCUDAL

Por otra parte, abordaremos los cambios en la organización del trabajo, el cambio del modelo de *stockholder* al modelo de *stakeholder*, y, consecuentemente, el cambio de relaciones de las empresas con el Estado y la Sociedad. Luego de este abordaje pasaremos a analizar algunos rasgos de este proceso en Uruguay, para así enraizar nuestro problema de investigación.

3.1 Contexto global

Durante los últimos años, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, la relación de las Empresas con el Estado y con la Sociedad ha ido cambiando. Siguiendo lo planteado por Giddens, estamos frente a un nuevo escenario “*formado por una red de relaciones que atraviesan las fronteras nacionales y que interrelacionan y vuelve interdependientes a sujetos locales, nacionales, regionales y supraestatales*” (Giddens 1999: 67). Es dentro esta red de relaciones que se encuentran insertas las empresas y sus trabajadores. Esta situación impacta sobre el accionar de las empresas, la relaciones de las mismas con el Estado, la sociedad civil y con la actividad del trabajo.

La mayor interdependencia genera asimismo cambios en el mapa de competitividad de las empresas implicando un aumento de la misma. Este aumento se produce por el hecho de que las reglas de juego en un contexto globalizado han cambiado. Ya no cualquier empresa es competitiva (sea a nivel nacional o a nivel global), sino que para lograr insertarse en la dinámica del mercado competitivo hay que asegurar ciertos imperativos globales que son requeridos por el mismo. En esta línea seguimos lo planteado por Quiñones-Supervielle (2003: 94) “*las grandes*

transformaciones en juego durante esta etapa pasan por una importante recodificación del lugar del Estado, pero también por una redefinición del lugar del sujeto” poniendo especial énfasis en “la reactivación a nivel general de los principios del mercado, la eficiencia y la competitividad” Estos principios de mercado, eficiencia y competitividad son los que se imponen como imperativos globales, imperativos que son requeridos para insertarse competitivamente.

Por tanto, para ingresar al mercado y ser competitivos, las empresas deben asegurar que cumplen con estándares de calidad, de gestión y de cuidados del medio ambiente: ya no basta con tener el producto más barato; son otras, y más amplias, las certificaciones que se requieren. De estas certificaciones destacamos la reciente aprobación de la norma ISO 26000 la cual es una guía para la implementación de la RSE.

3.2 Cambios en la organización del trabajo

Todo cambio en cualquier organización, institución, grupo humano implica un cambio social y tiene valoraciones implícitas de tipo de sociedad. A su vez, desde los clásicos y desde distintas perspectivas Durkhiem, Weber, Marx plantean al trabajo como actividad clave en la reproducción social: *“El trabajo es una actividad específica de la especie humana, inherente (e inseparable) de toda la vida social humana.”* (Friedmann, Naville, 1971: 19). Las distintas maneras de llevar adelante la RSE por las empresas, impactarán de diversas formas en la actividad del trabajo.

Recordemos que el trabajo es uno de los motores (o componentes) de nuestra socialización. *“El trabajo es un común denominador y una condición de toda vida en sociedad”* (Friedmann, Naville, 1971: 13) y por lo tanto también las empresas condicionan nuestro trabajo y nuestra sociedad. En este escenario, las empresas adquieren cada vez más poder.

En los últimos años se han dado distintos procesos, crisis de modelos, crisis financieras, crisis de confianza, nuevas definiciones del mercado mundial, en definitiva *“una mutación de los sistemas productivos”* (Zarifian 1999: 5). Estos nuevos cambios implican nuevos desafíos, nuevas cosmovisiones y nuevas relaciones. Neffa plantea claramente este tópico: *“el proceso de surgimiento, desarrollo, difusión y consolidación de un nuevo modelo productivo o paradigma requiere muy largo tiempo,(...), pues surge a partir de procesos contradictorios sometidos a la incertidumbre y sin que ningún tipo de determinismo pueda explicarlo”* a su vez agrega que *“en cada país, según sea el modelo de desarrollo vigente, su formación histórico-social y la correlación de fuerzas, se construyen nuevos modelos productivos totalmente originales, o se procede a la hibridación con paradigmas exitosos inherentes a los modelos de gestión de las empresas transnacionales”* (Neffa 1999: 2)

Es dentro de estos procesos de cambio que dejan atrás al taylorismo y al fordismo donde se comienzan a vislumbrar nuevos modelos de gestión como, por ejemplo, la gestión por competencias y la gestión por resultados, entre otras. A partir del desarrollo de esos modelos comienzan a surgir nuevas regulaciones y formas de certificación en cuanto a los procesos de gestión del trabajo. Estas regulaciones se expresan en las conocidas normas de calidad y gestión. Tal vez el ejemplo más conocido sea la familia de normas ISO. Normas establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización que buscan gestionar la calidad y los procesos. Pero a su vez hay distintas herramientas de gestión de la calidad, de los recursos humanos, de la producción y del medio ambiente que son consideradas básicas para integrarse de forma activa y competitiva al mercado global.

Esta articulación de requerimientos de competitividad y la asunción de nuevas herramientas de gestión, trae consigo un conjunto de cambios en el accionar de la empresa, en sus relaciones laborales, en el trabajo de los colaboradores y en la relaciones de la empresa con su entorno. Es dentro de estos procesos y herramientas que emerge la RSE.

La RSE no emerge por generación espontánea sino que dentro de las empresas y entre ellas existen mecanismos de difusión de la temática así como de las herramientas y normas antes mencionadas. Mercier – Supervielle (2006: 4-5) nos plantean la existencia de cinco mecanismos de difusión de las herramientas de gestión.: “*difusión al interior de las empresas multinacionales, el segundo es el que se desarrolla a través de las consultoras dedicadas a la venta de instalaciones de herramientas de gestión, el tercero en cuanto a las crecientes exigencias de los clientes hacia sus proveedores, el cuarto mecanismo corresponde a las herramientas de gestión generadas y difundidas por los organismos internacionales y el último mecanismo es en torno a la movilización de empresarios lo cuales crean asociaciones nacionales e internacionales en torno a una “familia de herramientas” en particular*”.

En Uruguay, creemos que los dos mecanismos más presentes son el tercero y el quinto, lo que si queda claro es que son los mandos altos de las empresas quienes han introducido la temática en las mismas.

¿Qué actores internos introdujeron a la RSE?

Director / Gerente General	64,9
Responsable de Marketing	12,3
Funcionarios	10,6
Responsables de Recursos Humanos	8,8
Equipo Gerencial	70
Otras gerencias	1,8

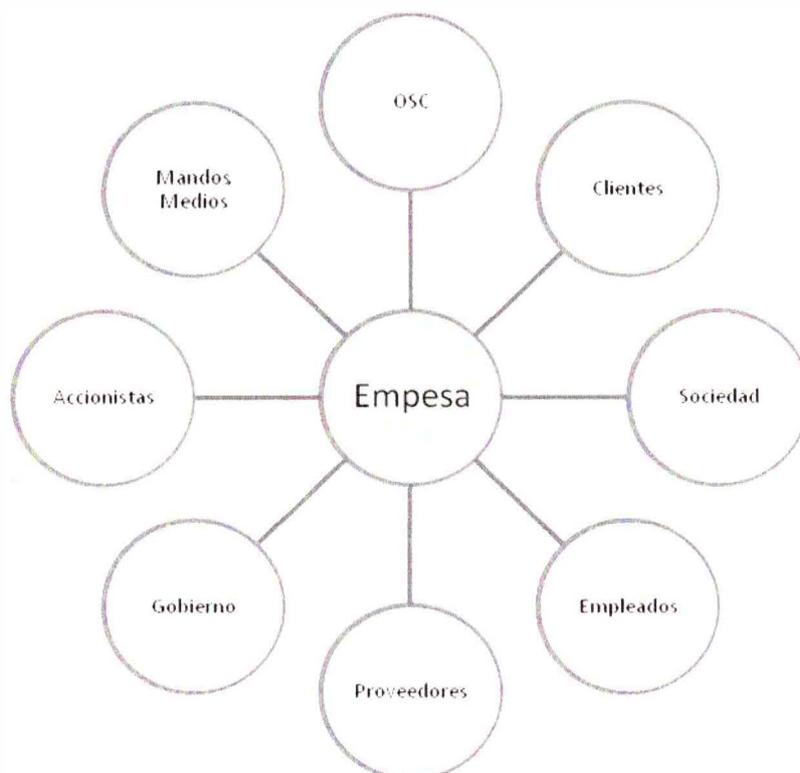
Fuente: Licandro 2006
Cuadro 2

La RSE se inserta dentro de este conjunto de relaciones, de exigencias de competitividad, de cambios en las formas de gestión del trabajo, así como en los distintos mecanismos de difusión de las mismas.

3.3 De los Stockholders a los Stakeholders.

Una de las transformaciones que se producen en este proceso de asunción del trabajo en la RSE por parte de las empresas es la referida al cambio de un modelo de *stockholders* a un modelo de *stakeholders*. Con el término *stockholders* nos referimos solamente a los accionistas de las empresas, lo que conlleva una versión estática de los interlocutores; en cambio podemos definir a los “*stakeholders como grupos de personas o instituciones que tienen interés en una empresa determinada y de los que la empresa depende para su supervivencia*”. (Garicano n.d: 3) De esta visión se desprenden dos asuntos importantes, por un lado queda atrás el enfoque de Responsabilidad Empresarial manejado por Friedman (1970), en donde la única responsabilidad de las empresas era ser rentables, y por otro lado, que el modelo de *stakeholders* es según Miralles “*la manera como la empresa asume los cambios en su entorno*” (Miralles, 2003: 6).

A continuación presentamos un esquema que refleja las nuevas relaciones que implica este modelo de stakeholders elaborado sobre la base de insumos propuestos por (Garicano n.d)



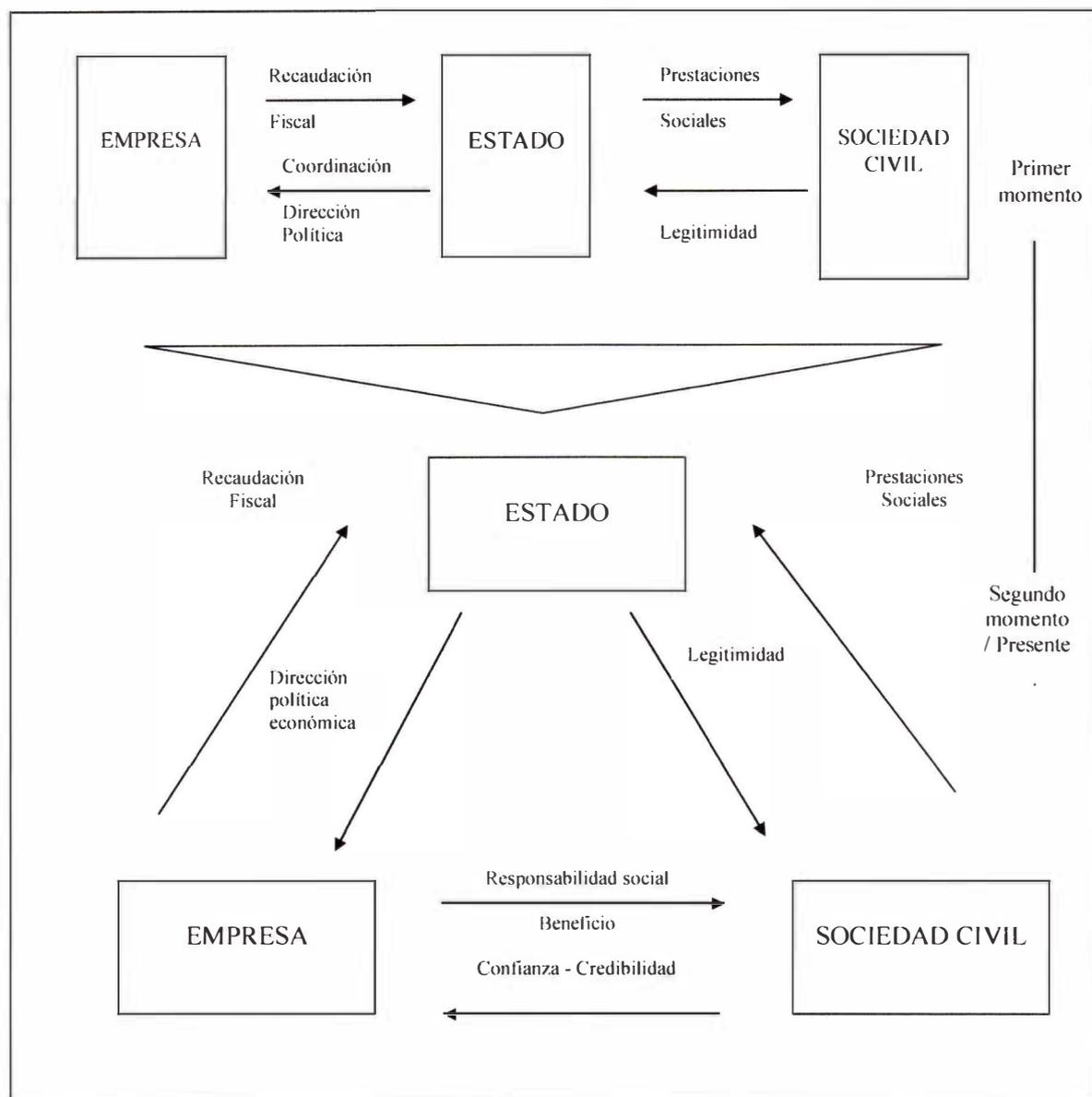
Cuadro 3

3.4 Cambios en el trinomio Estado-Sociedad Civil-Empresa

Como ya se ha referido, la emergencia de la sociedad global y de los procesos de alta interdependencia se produce un cambio en el relacionamiento de la tríada Estado – Sociedad Civil – Empresas.

Uno de los cambios principales tiene que ver con la distribución del poder en las relaciones. Hoy en día muchas de las empresas tienen mucho más poder que los Estados. A su vez, la sociedad civil organizada ha tomado mayor fuerza en los últimos años, basta pensar en los distintos foros internacionales, como el Foro Social Mundial.

¿Qué ha pasado con el Estado en medio de la globalización? Ciertamente no ha desaparecido pero sin duda ha cambiado de lugar social: *“el proceso de globalización no implica una desaparición del Estado y sus funciones económicas pero sí un retroceso en su posición estelar como responsable único de lo público”* (García-Marzá 2004: 28). Para verlo de una forma más gráfica nos apoyaremos en el siguiente cuadro.



Fuente: García-Marzá 2004

Cuadro 4

El cuadro ordena la situación en dos momentos, el actual y el anterior. En la primera parte del cuadro se representa la relación previa a este nuevo momento. Una relación en donde el Estado es el actor central y en donde no hay interacciones directas entre las empresas y la sociedad civil.

El Estado aparece como mediador, como interlocutor entre las recaudaciones fiscales que realizan las prestaciones sociales que brinda a la sociedad civil. También es él quien da la legitimidad a la sociedad civil, que busca legitimarse frente a él. Por tanto, el que tiene el poder en este caso, es el Estado.

A su vez, es el Estado quien tiene el poder de influir, por medio de las directrices políticas frente a las empresas, los distintos puntos del accionar de las mismas, ya sea por leyes acuerdos o convenios.

El primer momento refleja el modelo del Estado benefactor, en donde él mismo tiene gran parte del poder y es el responsable de las acciones, tanto para la empresa como hacia la sociedad civil.

Pero en las transformaciones producidas en el mundo actual han impactado en la relación entre los tres actores mencionados en el cuadro transformando sus relaciones y posicionamiento social notándose un claro retraimiento del poder del Estado y su accionar.

El segundo modelo expresado en el cuadro, muestra una mayor interdependencia entre los actores y la distribución de poder entre ellos es también diferente. Si bien el Estado sigue manteniendo las mismas relaciones que antes, ya no es el mediador absoluto y su poder se ha distribuido en las nuevas relaciones generadas entre la empresa y la sociedad civil. Las mismas corren por los carriles de la Responsabilidad Social y el beneficio, por un lado y hacia el otro por el lado de la credibilidad y el beneficio que puede obtener la empresa de la sociedad civil. La empresa adquiere un mayor poder, gana en capacidad de relacionarse con la Sociedad Civil pudiendo relacionarse por medio de los beneficios de la Responsabilidad Social. A su vez es en la sociedad civil donde se radica algo que las empresas de hoy en día valoran mucho y es la confianza, la credibilidad, los actores de la sociedad civil son los que pueden o no dar esta confianza a las empresas. Por tanto tienen un elemento de poder que a las empresas les es altamente importante conquistar.

¿Qué pasa con la RSE en este modelo? Cabe precisar que es dentro de este modelo que nace y lo hace en íntima relación con el retraimiento del Estado, el empoderamiento de la sociedad civil y de la empresa misma. La empresa deviene en un sistema abierto en relación directa con todos los actores.

Este nuevo lugar de la empresa implica un conjunto también nuevo de relaciones, riesgos y oportunidades que ha de gestionar. Un aspecto que emerge es la credibilidad que genera frente a la sociedad civil, credibilidad que debe construir y es allí donde la RSE juega un papel central.

3.5 Contexto Uruguayo

En Uruguay la RSE es un asunto que comienza a desarrollarse y cobrar visibilidad y fuerza en los últimos veinte a treinta años, tomando su mayor impulso a partir del dos mil. Esto reafirma los resultados de la investigación realizadas a 57 empresas afiliadas a DERES y ACDE, realizada por Licandro (2006) en donde bajo la pregunta “¿En que año introdujeron la RSE a la empresa?” Surgieron los siguientes datos.

¿En que año introdujeron la RSE?	
Antes de 1989	12,3
Entre 1990 y 1999	12,3
Después del 2000	57,9
Sin Dato	17,5

Fuente: Licandro 2006
Cuadro 5

El abordaje de esta temática no se dio sólo por parte de las empresas en Uruguay, se destacan también *“las acciones de organizaciones empresariales que buscan fomentar la RSE al interior de sus empresas. La Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) trabaja, desde el año 2003, en la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (...) Por otra parte,*

en el año 2001 se fundó DERES (Desarrollo de la Responsabilidad Social) con el objetivo de crear una red operativa entre empresas, sectores académicos y actores de la sociedad involucrados en la temática de la responsabilidad social, generando herramientas, instrumentos y materiales de apoyo, que faciliten la implementación de RSE.” (Ferre, et al 2007: 4)

Pese a la juventud del tema, ha habido un proceso de rápido desarrollo de la RSE, al que muchas empresas uruguayas se han ido adhiriendo, generando así una nueva intersubjetividad, pero no se puede hablar de RSE en Uruguay sin dar cuenta de las diferentes etapas que han transitado las empresas uruguayas. Para ello es útil apelar a la caracterización que propone Massera, quien detecta tres tipos de estrategias: búsqueda de rentas, adaptación al mercado e innovativa. Las estrategias empresariales que priman hasta los setenta y ochenta, son las que las de *búsqueda de rentas*, éstas implican una posición particular del Estado, en donde el mismo se presenta como centralizado, con una sociedad civil más bien clientelar. A su vez, en la *estrategias de adaptación* de mercado, que son las “*que buscan establecerse en el mercado, constituyendo una ruptura con las estrategias de búsqueda de rentas*” (Massera, 2004: 14), más allá de esta diferenciación el posicionamiento del Estado es igual que en el modelo anterior. En tanto la última de las estrategias empresariales, la caracterizada como *innovativa*, plantea un estado contingente.

Nuestra hipótesis es que la RSE en Uruguay se incorpora dentro del marco de estas estrategias planteadas por Massera. Y que, por tanto la gestión de la RSE esta permeada por estas estrategias empresariales, básicamente por las dos primeras. Aunque igual nos surge la pregunta si la RSE puede ser incorporada como una práctica innovativa.

A su vez Quiñones y Supervielle (2001:10) plantean cómo desde los noventa el Estado “*orientado por las mismas tendencias neoliberales que predominaban en el resto del continente, la prioridad de la (...) administración será la apertura de la economía nacional a los mercados internacionales, a reducir drásticamente la inflación, a equilibrar las cuentas públicas, a achicar el peso del Estado y a privatizar o suprimir entes públicos y áreas administradas por el Estado*” Queremos marcar con esto que la relación del trinomio Empresa-Estado-Sociedad civil ha cambiado a lo largo de la historia. A su vez, dichas relaciones tienen una matriz muy fuerte de un estado benefactor con gran poder, que en los últimos veinte a treinta años esta realidad ha ido modificándose, evidenciándose un mojón fuerte de redistribución de poderes en la crisis de 2002 (tomándola en forma sincrónica). En donde dados distintos procesos la sociedad civil y la empresa cobraron mayores márgenes de poder en detrimento del Estado, estableciéndose nuevas relaciones entre las dos primeras y el segundo. Llegando así a un relacionamiento similar al planteado en la segunda parte del cuadro uno. Creemos que de forma subyacente los cambios en el entrono tanto a nivel mundial como a nivel país condicionaron y condicionan las formas de desarrollo y de gestión de la RSE.

El abordaje sociológico de la RSE pretende plantear una forma distinta de conocer y aprehender esta realidad. La mayoría de las investigaciones y publicaciones a nivel internacional sobre RSE se han producido o se producen desde perspectivas como el marketing, la administración de empresas, la economía y la ética, dejando un espacio abierto para un abordaje propiamente sociológico que aporte una mirada diferente y una construcción de pensamiento más societal, con las herramientas y metodologías del quehacer sociológico no quedándose en la casuística sino aportando y adoptando miradas más globales.

4. Referencias Analíticas

En este capítulo se pretende desarrollar algunas aproximaciones teóricas de referencia para el estudio de nuestro objeto. Para ello dividimos el marco conceptual en seis partes. En primer lugar se hace una breve referencia a la centralidad del trabajo como categoría de análisis social. En un segundo momento realizamos una aproximación teórica a la RSE aportando algunos elementos de su definición y de su historia; en tercer lugar la articulación de la RSE y la sociedad por medio de una tipología sobre esta interfaz. En los últimos dos puntos incluiremos cuatro conceptos dos de Weber y dos de Giddens que serán de referencia para nuestro análisis.

4.1. Centralidad del trabajo

Durante los últimos años se han dado distintas discusiones en torno al trabajo, las empresas y el modelo productivo reinante. Las recientes crisis financieras mundiales, las caídas y cierres de empresas “líderes” en el mercado han puesto la atención sobre estos cambios. A su vez ciertos autores ya hace unos años planteaban la posibilidad del fin del trabajo (Rifkin 1995) las mutaciones del contenido del trabajo y la evolución de las organizaciones del trabajo (Zarifian 1999), hasta el fin del modelo productivo actual.

Más allá de las crisis, o de la pretensión del fin de trabajo, aspecto sobre el que la evidencia empírica parece no refrendar, el trabajo ha sido y sigue siendo una categoría central de la sociedad, siendo, por tanto, una categoría fundamental de análisis. Offe mantiene que *“todas las sociedades están sujetas, ciertamente, a la necesidad insoslayable de entrar en una relación de intercambio con la naturaleza a través del trabajo”* (Offe; 1992: 17) Esta idea es reforzada por el planteo de Friedmann, Naville (1971: 13) *“el trabajo es un común denominador y una condición de toda vida humana en sociedad”* y por el planteo de Dubar (2001: 5), reafirmando la centralidad del trabajo, *“el tema del trabajo que realizamos, de su lugar en la sociedad y del sentido que se le atribuye, constituyen una dimensión más o menos central en las identidades individuales y colectivas.”* Sin lugar a duda la evolución del trabajo, la sujeción a nuevos procesos y formas de gestión plantean cambios no sólo en el mundo del trabajo sino también a nivel societal.

4.2. Sobre la concepción de la Responsabilidad Social Empresarial

Asumir una definición de la Responsabilidad Social, no es algo sencillo, las distintas teorías y formas de encarnarse en las empresas es altamente diversa. Como se planteara en la introducción es un concepto que plantea vacíos y que dado su dinamismo está en permanente construcción, como lo señalan algunos estudiosos: *“Aunque esta discusión lleva más de cincuenta años, 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 claro cuál es su verdadero significado”* (Paladino 2004: 39) Son distintas las conceptualizaciones planteadas, (en el anexo encontrará una selección algunas de ellas) y cada una de ellas responde a distintos supuestos teóricos y modelos societales.

Al ser, como se ha dicho, un concepto en proceso de construcción y sin un sentido único, sin embargo se hace necesario tomar como referencia alguna de las construcciones teóricas al respecto. Del abanico de definiciones posibles⁴ rescatamos una de las definiciones de carácter más constructivista expresada por Arrieta: *“La Responsabilidad Social representa una dinámica emergente en el mundo empresarial actual (...) Implica, sin embargo, un modo de gestionar los*

⁴ En anexo se encontrarán un conjunto de variadas definiciones por las que no se ha optado para este trabajo.

recursos empresariales que aún está en vías de desarrollo y sometida a profundos cambios (...) se trata, fundamentalmente, de pasar de una práctica ad hoc, espontánea y reactiva a un conjunto de prácticas y acciones organizadas, reflexionadas y proactivas. La responsabilidad social se presenta así como un serio intento de sistematización y organización, más que como una nueva realidad” (Arrieta, Cruz, 2005: 37, 52).

4.3. Breve Historia de la Responsabilidad Social Empresarial

Creemos necesario presentar una breve historia (Véase, Paladino 2004, Gonde, Igalens 2008) del Concepto de Responsabilidad Social Empresarial, por un lado porque nos ayuda a comprender el génesis del mismo, y a su vez porque nos brindará elementos para entender con más claridad lo acontecido en nuestro país en este campo.

Los primeros acercamientos a la Responsabilidad Social aparecen de la mano de la Filantropía y eso es alrededor de los años 20 del siglo pasado. Es recién en los cincuenta con Bowen donde se acuña el término. Bowen planteó que las decisiones y opciones de los directivos de la empresa deben estar en vinculación con las acciones deseables por los objetivos y valores de la sociedad. (Paladino 2004). Más adelante en los setenta Davis plantea lo que se dio a conocer como la “Ley de Oro de la Responsabilidad”, en donde planteaba que la RSE está en relación directa con el poder de cada empresa y cuanto más poder más responsable se debe ser, principio que está en vigencia hasta estos días. (Paladino 2004).

Más cercanos en el tiempo, encontramos un nuevo mojón en la historia de la RSE que impulsa el desarrollo y la producción teórica sobre la misma. “*En noviembre de 1997 el consejo de Administración de la OIT aprobó la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas multinacionales y las Políticas Sociales*” (Arrieta, Cruz, 2005: 40), la misma consta de principios de carácter voluntario e invita a las empresas y trabajadores a aplicar estos principios. En ese mismo año se crea la herramienta *Social Accountability Standard 8000* que tiene como mentora la declaración tripartita. Este es uno de los primeros estándares de certificación que aparecen que se aproximan a la RSE.

Dos años más tarde y a expensas del Secretario General de las Naciones Unidas se crea el Pacto Mundial⁵. Este consta de diez principios básicos a los que las empresas son llamadas a adherir. Estos principios buscan velar por los Derechos Humanos un buen manejo de las relaciones laborales, así como un profuso cuidado por el medioambiente y una lucha contra la corrupción.

A comienzos del nuevo siglo, más precisamente en el 2001, la Unión Europea publica “*El libro Verde de la Responsabilidad Social de las Empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*”.⁶ Este libro buscó dar directrices para que las empresas europeas tuvieran una visión común de la Responsabilidad Social, así como para crear intercambio de buenas prácticas.

En el 2003 aparecen las Normas sobre Derechos Humanos para las Sociedades transnacionales⁷. “*Estas normas se consideran el primer documento integral y autorizado en el*

⁵ <http://www.pactomundial.org>

⁶ http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_es.htm

⁷ <http://www.aaj.org.br/STN2005-esp.htm>

que se refiere de manera explícita a la responsabilidad que las empresas tienen en el respeto, promoción y cumplimiento de los Derechos Humanos” (Arrieta, Cruz 2005: 44)

Es en medio de este recorrido, y al influjo de estos acontecimientos que contaron con una gran producción y elaboración a en manos de actores del primer mundo, que las empresas uruguayas trataran de poner en práctica la RSE. Creemos que de estos procesos y corrientes internacionales se dará un proceso de hibridación en Uruguay por medio de las empresas que de distintas formas aterrizaran la gestión de la RSE a nuestra realidad.

4.4. Interfaz RSE – Sociedad

A su vez no hay actividades sociales neutras, por lo que cada estrategia de RSE implicará diferentes concepciones o visiones del mundo implícitas. Para ver la relación de estas diferentes concepciones con la sociedad nos basaremos en el esquema propuesto por Gond e Igalens quienes, a su vez, se basan en el análisis realizado por Burrell y Morgan (1979), *“adaptando este su análisis al campo de la gestión es posible distinguir cuatro perspectivas contrastantes en la interfase empresa/sociedad a las cuales corresponden cuatro visiones de la RSE (Gond e Igalens 2008: 44)*

Utilizan dos ejes de análisis, el sociopolítico y el metodológico/epistemológico. El eje socio político es subdividido en dos orientaciones posibles, bien hacia la regulación social o hacia el cambio social. Al eje metodológico/epistemológico lo sub dividen en aproximaciones subjetivistas y objetivistas. Como resultado se presenta el siguiente cuadro, el que utilizaremos como herramienta metodológica para dar cuenta de la situación en las empresas que forman parte del universo de trabajo.

		Eje sociopolítico	
		Orientación hacia el estudio de la regulación social	Orientación hacia el estudio del cambio social
Eje metodológico/epistemológico	Aproximación objetivista	Visión funcionalista La RSE como función social	Visión Socio política La RSE como relación de poder
	Aproximación subjetivista	Visión culturalista La RSE como producto cultural	Visión constructivista La RSE como construcción socio cognitiva.
Gond e Igalens 2008 Cuadro 6			

La visión funcionalista parte de un modelo que entiende a la RSE como función de regulación social que apunta hacia *“la integración, la estabilidad, la regulación y la convergencia. La RSE es un instrumento de la regulación social que tiene como objetivo estabilizar interacciones entre la empresa y la sociedad, se presenta como un integrador para facilitar los objetivos a largo plazo de la empresa y la sociedad” (Gond e Igalens 2008: 47)*

La visión socio política entiende a la RSE como una relación de poder, este enfoque socio político implica la pregunta de *“¿Como pueden la empresas dominar o ser dominadas por la sociedad?... La RSE puede ser definida como la expresión de relaciones de poder, ella se traduce en la capacidad de los actores sociales y de las partes interesadas para influir en las empresas y hacerlos examinar sus solicitudes. Su corolario es también la traducción del poder de las*

empresas sobre sus actores y su capacidad de resistir a las presiones o a controlarlas” (Gond e Igalens 2008: 50)

En cuanto a la visión de la RSE como producto cultural, este enfoque “culturalista”, plantea la RSE *“como el producto de una cultura, es decir, que su contenido refleja la relación deseable entre la empresa y la sociedad tales que ellas son definidas por el entorno social, la cultura y las instituciones” (Gond e Igalens 2008: 52)*

Por último la visión constructivista, dónde la RSE se expresa como una construcción socio cognitiva, *“se define como una construcción socio cognitiva que es el producto temporalmente estabilizado de una negociación entre la empresa y la sociedad, en donde se ponen en juego las identidades, los valores y los problemas sociales” (Gond e Igalens 2008: 56)*

4.5 Ética de la convicción y ética de la responsabilidad; y legitimidad.

También nos referiremos a la diferenciación planteada por Weber en torno a la ética de la convicción y la ética de la responsabilidad. Weber define por ética de la convicción como aquella *“en la que la elección racional del medio está predeterminada y el actor orienta” “su acción hacia la realización de algunos valores absolutos o demandas incondicionales” (Ritzer 1996: 270)*. La ética de la convicción nos presenta tal vez una imagen menos arraigada al mundo y más idealista. En donde el accionar dirigido por esta ética tiene que ver más con una acción orientada a valores que a otra cosas.

Como contrapartida nos presenta la ética de la responsabilidad, la cual define como, *“como el compromiso apasionado con los valores últimos que se combinan con el análisis desapasionado de los medios alternativos para lograrlos” (Bubaker 1984 citado Ritzer 1996: 270)*. Siguiendo lo planteado por Inciarte (2001: 161 *“la ética de la responsabilidad tiene mucho que ver con lo que en Alemania se llama Erfolgsethik (ética del éxito). Tiene esta ética de la responsabilidad mucho que ver con el llamado utilitarismo, porque cuando se producen o hacen cosas útiles se tiene éxito”*

A su vez será necesario referirse al concepto de legitimidad, que está ligado a el poder y a la dominación, en donde *“la acción, en especial la social y también singularmente la relación social, pueden orientarse por el lado de sus participes, en la representación de la existencia de un orden legítimo” (Weber, 1987: 25)* A su vez plantea tres tipos o fundamentos de legitimidad para la dominación i- *Dominación legal*, ii. *Dominación Tradicional*. Iii *Dominación carismática*. (Weber 1987). De estos tres tipos haremos especial uso de la dominación legal la dominación tradicional. En cuanto a la dominación legal *Su tipo más puro es la dominación burocrática... el dominio de la empresa capitalista moderna es en parte heterónomo: su ordenación se halla prescrita parcialmente por el Estado, pero es autocéfalo, con todo, en su organización administrativa dada vez más burocrática. ... El hecho de que el “contrato” sea la base de la empresa capitalista caracteriza a ésta como tipo eminente de la relación de dominación legal” (Weber 1987: 708)*. A su vez en la dominación tradicional *“El tipo más puro de esta dominación es el patriarcal (...) La extensión del poder “legítimo” de mando del servidor particular se regula en cada caso por la discreción del señor, de la que aquél depende también por completo en el ejercicio de dicho poder en los caros más importantes o más altos” (Weber 1987: 708-109)*.

4.6 Reflexividad; y sistemas expertos.

Por último, también haremos uso de dos conceptos planteados por Giddens. Uno es el concepto de reflexividad, quien rescatando a Mead plantea que *“en las situaciones sociales el propio actor es una fuente de estímulos para su compañeros...(a partir del reconocimiento de la responsabilidad por ese hecho y como ejercicio de auto-reflexión que le posibilite observar como a su vez el otro es un estímulo para sí) tiene que prestar atención a sus propias formas de actuar... (que) se convierten en condiciones para la continuación de sus propias acciones”* (Giddens, 1994: 122). *“La reflexividad en la modernidad se refiere al hecho de que la mayoría de los aspectos de la actividad social y de las relaciones materiales con la naturaleza están sometidos a revisión continua a la luz de nuevas informaciones o conocimiento (...)”* reflexividad institucional: *utilización regularizada del conocimiento de las circunstancias de la vida social en cuanto elemento constituyente de su organización y transformación”* (Giddens 1996: 33-34).

El otro concepto de Giddens al que se apelará es al de sistemas expertos, definiéndolos como *“cualquier individuo que pueda reivindicar con éxito capacidades o tipos de conocimientos específicos que el profano no posee”* (Giddens 1997: 109) La introducción de expertos implica un aumento en el distanciamiento entre mandos medios y trabajadores. A su vez, esta diferenciación aumenta la credibilidad de quienes gestionan la RSE, dado que *“la credibilidad que depositan los actores profanos en los sistemas expertos, no es solamente cuestión de generar sensación de seguridad en un universo independientemente dado de acontecimientos. Es una cuestión de cálculo de beneficio y riesgo, en aquellas circunstancias en las que el concomitamiento experto no solo proporciona ese cálculo sino que efectivamente crea /o reproduce) el universo de acontecimientos como resultados de la continua aplicación reflexiva de ese mismo conocimiento”* (Giddens 1994: 83) Estos expertos y estos puestos de los expertos aparecen como retenes para generar confianza y disminuir el riesgo en las relaciones con los grupos de interés. *“Tales sistemas impregnan virtualmente todos los aspectos de la vida social en condiciones de modernidad....Se extienden a las mismas relaciones sociales y a la intimidad del yo.”* (Giddens 1996: 31)

5. Objetivos

5.1. Objetivo

1. Analizar el fenómeno de la RSE en empresas líderes del Uruguay estudiando la relación de la construcción de este concepto en estas empresas, con el trabajo y el entorno.
2. Identificar las posibles implicancias que emergen de la aplicación de políticas de RSE para la empresa y el trabajo en un sentido amplio (en base a la matriz De Terssac) y la relación con el entorno.
3. Caracterizar las empresas según el tipo de RSE que desarrollen a través de una elaboración tipológica.

5.2. Desarrollo de los objetivos.

1. Describir el contenido y la aplicación de la RSE en las empresas relevadas a través de los procesos inclusión y gestión de la RSE, identificando los impactos en los organigramas de las empresas, sus historias, las prácticas y sus definiciones.

2. Sistematizar y diferenciar los procesos de impacto de la RSE en el trabajo como actividad, a través de la matriz del trabajo de (De Terssac), las nuevas interacciones y la relación con los *stakeholders*.
3. Construir una tipología de las empresas a partir de las variables utilizadas y los datos que emergen de las mismas, proponiendo una elaboración de tipo ideal de la gestión de RSE en las empresas

6. Estrategia de Investigación

Apelaremos en este trabajo a los métodos de investigación cualitativos que son los que se adaptan mejor al objeto de estudio y a la comprensión de los fenómenos más que a una explicación estadística de los mismos.

El presente trabajo tiene un carácter descriptivo y exploratorio, no persiguiendo como fin la contrastación de hipótesis en función de inscribirse en una temática joven aún y de hacerlo a través de instrumentos de investigación cualitativos.

Las investigaciones “*cualitativas destacan la comprensión de las complejas relaciones entre todo lo que existe*” (Stake 1998: 11) es esta complejidad la que pretendemos comprender e investigar por tanto para cumplir nuestros objetivos esta es la metodología que más elementos nos brinda para este fin.

Se apelará al muestro teórico, que según Glasser y Strauss (1967) “*es el proceso de la recolección de datos para generar teoría mediante el cual el analista conjuntamente selecciona, codifica y analiza su información y decide qué información buscar y dónde encontrarla para desarrollar dicha teoría tal como surge de la información*”. Complementando esta definición Ruíz Olabuénaga afirma que el “*Muestreo Teórico (...) permite encontrar aquellas categorías de personas o sucesos que desean explorar más en profundidad, qué grupos analizar, donde y cuando encontrarlos y que datos solicitar de ellos*” (Ruíz Olabuénaga 1996: 66-67) sin que sea totalmente una investigación basada en la teoría fundada.

Se definió una estrategia para relevar la información y para acotar el campo. En primer lugar se realizaron entrevistas con las dos organizaciones de la sociedad civil referentes en la RSE como son ACDE y DERES. Se eligieron estas instituciones por su rol y trayectoria en el campo de la RSE volviéndose informantes calificados de primer nivel y con la finalidad de relevar información significativa sobre la temática así como identificar entre las empresas que tenían desarrollos de RSE, cuáles se podían individualizar como aquellas que desarrollan un trabajo más sistemático y significativo.

De las entrevistas realizadas emergieron un conjunto de empresas que aparecían como más significativas para estudiar. Las mismas son: ZENDA – GERDAU – Tres Cruces – Pinturas INCA – SEMM – ISBEL – Canarias – Coca Cola – Supermercados Disco – IBM.

A los efectos del análisis y para preservar la confidencialidad acordada a solicitud de algunas empresas no se identificarán los nombres de las empresas sino que utilizaremos una categorización del tipo empresa 1, empresa 2...etc.

En esta selección dejamos fuera dos grandes sectores, por un lado las Empresas Públicas y por otro la Banca. En ambos casos por motivos específicos intrínsecos a cada una de ellas como la particularidad de su accionar, la dispersión de formas de acción y de sus políticas de RSE, implicarían centrarnos en uno de ellos y no en varias empresas de distintas ramas de actividad. Creemos que este es un campo a profundizar en futuras investigaciones.

En búsqueda de obtener mayor representatividad (pese a que al tratarse de un estudio cualitativo no se busca representación estadística) de los procesos que están transcurriendo en Uruguay en el marco de la RSE y que la socialización de las practicas por medios de redes de empresarios es uno de los mecanismos más fuertes de difusión de las mismas se optó por empresas líderes en su rama de actividad así como por empresas que estuvieran en etapas diversas de implantación y desarrollo del trabajo de RSE.

Para analizar los impactos en el trabajo, usaremos esta matriz que es una interpretación que realizara Marcos Supervielle de la ponencia de Gilbert de Terssac (2005) “*Hacia una Sociología de las actividades profesionales*”. La ventaja de dicho planteo consiste en que está “ajustada a muestra realidad” (De Terssac 2005) y que está orientada a describir el trabajo operativamente, como actividad. Para esto nos propone cuatro categorías de análisis que intentaremos resumir en la siguiente tabla.⁸

<p>Trabajo como actividad de realización</p>	<p><i>Dos niveles :</i> <i>Trabajo – Objeto: transformación de la naturaleza del objeto (agregar valor de uso)</i> <i>Trabajo – Sujeto: transformación del sujeto actuante, la transformación es en términos de trabajador.</i> <i>Es en definitiva “es el trabajo como transformación de la naturaleza y del sujeto que actúa” (De Terssac 2005: 104)</i></p>
<p>Trabajo como actividad de Organización</p>	<p><i>“Consiste en fijar el orden preciso de las acciones y en redefinirlo durante la acción, para corregir los déficits, las incoherencias” Se traduce en planes, dibujos, procedimientos, esquemas, dispositivos de evaluación de resultados, etc. Es una actividad que se desarrolla para resolver problemas, satisfacer al cliente, tener productos de calidad en tiempo y forma, ésta descansa sobre un análisis cognitivo de la situación.</i> <i>Por tanto las reglas de funcionamiento de una organización requieren un trabajo cognitivo en torno a la construcción y a la definición de las situaciones que se presentan. Así como un proceso de revino y aprendizaje de estas reglas. “En síntesis, el segundo componente del trabajo se refiere a las actividades organizadoras mediante las cuales los actores estructuran sus contextos de acción.” (De Terssac 2005: 111)</i></p>
<p>Trabajo como Actividad de Construcciones de Mediaciones Mercantiles</p>	<p><i>Su objeto es la elaboración de los vínculos con los clientes, usuarios o público. En donde se busca establecer una relación en términos de “agarre” con los clientes, usuarios y público en función de las “realizaciones”.</i> <i>En síntesis, este componente se “ejerce tanto en las organizaciones jerárquicas como en la escena mercantil, hacia donde se extiende la actividad de organización orientándola al mismo tiempo hacia el cliente o consumidor. Por un lado el trabajo mercantil extiende la organización hacia el mercado para confinar el producto y segmentar el consumidor; por otra parte acerca al mercado hacia la organización haciendo que el cliente venga a la empresa”. (De Terssac 2005: 114)</i></p>

⁸ Tabla realizada base al trabajo recién citado.

Trabajo como actividad política.	<i>Tiene por objeto elaborar mediaciones políticas. Plantea por lo tanto una relación entre la empresa el estado y la sociedad. Realizada por medio de mediaciones publicas. Dentro de esta actividad es que se dan las mediaciones de nuestro trabajo particular con lo societal, con lo global. La noción de actividad política se inscribe en la tradición de la sociología de la acción pública. En efecto, la actividad política se origina en una tensión entre las lógicas institucionales propias de las intervenciones estatales y la pluralidad de intereses que se manifiestan en los movimientos sociales o en los cuestionamientos de los usuarios” En resumen, este trabajo de vinculación entre distintos niveles de decisión, la noción de territorio se convierte en el espacio de acción pertinente, que se trata de construir teóricamente. Combina una dimensión geográfica (y hasta administrativa) con una dimensión social y económica: los actores toman allí iniciativas y se constituyen en actor colectivo capaz de cuestionar pero también de afirmar su competencia para producir normas colectivas” (De Terssac 2005: 118)</i>
---	--

Esta matriz se presenta como sumamente útil para abordar nuestro objeto de estudio dado que permite analizar en profundidad el accionar de la RSE que se expresa en estas categorías. La ventaja de esta matriz frente a otras es que abarca los diversos puntos del accionar de la RSE y nos permite tener una visión global de la actividad del trabajo.

6.1. Estrategia analítica

En búsqueda de operacionalizar de una forma correcta la recolección de información y lograr comprender las realidades de las empresas, se realizaron distintas definiciones metodológicas como el uso de datos secundarios y datos primarios. En referencia los datos secundarios se realizaron revisiones bibliográficas, revisiones de documentos, revisión de apariciones periodísticas de las empresas, balances y presentaciones de las empresas. En lo que refiere a los datos primarios realizamos entrevistas semi estructuradas y entrevistas grupales. Cada una de estas estrategias nos proporciona una mayor aproximación al objeto de estudio en el trabajo de campo.

Para las entrevistas semi estructuradas se desarrolló una guía/ayuda memoria que se adjunta en los anexos.

A su vez decidimos centrar las entrevistas en Informantes Instituidos, siguiendo a Jean-Claude Combessie (2005: 29) “*Los informantes instituidos son los portavoces autorizados de un grupo o de una institución. Por sus oficios, sus tareas, están oficialmente encargados de hablar en su nombre. La mayoría de las veces ocupan una posición de responsabilidad. (...) Interesan de sobremanera al sociólogo en la medida en que son portadores del discurso de las institución, discurso “instituido” y, por lo tanto, que coacciona socialmente”*”.

El aporte que pueden hacer los informantes instituidos es altamente importante, dado que son ellos los encargados de definir y aplicar lo que se entienda en cada empresa por RSE. A su vez, en los casos que nos fue posible, ya sea por acuerdos con la empresa o porque el proceso de trabajo en la RSE lo permitía, se entrevistó a trabajadores y otros informantes que por su relación con la temática podrían aportar elementos significativos.

6.2. Dificultades metodológicas.

Con este diseño y en su aplicación nos encontramos con distintas dificultades que hubo que ir sorteando. La primera fue la referida al acceso a algunos de los informantes calificados. En algunos casos no pudimos acceder luego de varios meses de llamados, esto hizo que nuestra selección de empresas se redujera. A su vez otra de las realidades fue la dificultad para concretar entrevistas con algunos de los informantes de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan el tema, siéndonos imposible en un caso acceder al director de la misma.

La otra gran dificultad estuvo relacionada a la decisión de cuándo cerrar el campo o en términos de Glaser y Straus cuándo se alcanza la saturación teórica. Siguiendo la idea de “*Se alcanza la saturación teórica mediante, conjuntamente, la recolección y el análisis de los datos (...) saturación significa que ya no se obtiene ninguna información adicional que permita desarrollar propiedades de la categoría*”. (Glaser y Straus; 1967) Si bien se podría haber ampliado a nuevos grupos o nuevas empresas dado el objetivo de esta investigación se optó por cerrar el campo con el conjunto de entrevistas realizadas, el análisis de información de distintos datos de las empresas.

7. Análisis

Hemos estructurado el análisis en tres grandes partes. En la primera de ellas, nos centraremos en el desarrollo de la RSE en las empresas uruguayas seleccionadas, a través del proceso y los cambios que ha implicado. Luego, en una segunda parte, analizaremos la RSE hoy, abordando las categorías y variables más representativas que permitan caracterizarlo. En la tercera parte de este análisis, nos centramos en los impactos de la gestión de la RSE en el trabajo como actividad, a partir de la descripción del impacto del mismo apoyándonos en la matriz de De Terssac (2005).

Intentaremos en cada una de las partes ir proponiendo una categorización de articulación entre los elementos que nos pueden ayudar a diferenciar a las distintas empresas y crear una tipología.

7.1. La RSE en las empresas uruguayas: aproximación histórica.

La responsabilidad social es un concepto, que al no haber un dotación de sentido único, se va construyendo en el ejercicio en si, desde su accionar presente y histórico. Las empresas tienen historia, una trayectoria particular, rasgos peculiares, improntas fundacionales o de transformación, etc. Y es en esa trayectoria donde se construye la identidad de las empresas y la RSE es un elemento más en esa construcción. En este sentido entendemos más la RSE como parte de un proceso diacrónico que de un corte sincrónico. Muchas de las empresas se esfuerzan por mostrar acumulación en el campo de lo social e interpretan que la RSE no es algo totalmente nuevo sino que en cierta forma estaba en su génesis.

7.1.1. De la convicción a la responsabilidad.

Esta búsqueda de acumulación en el campo de acción de lo social por parte de las empresas implica una resignificación histórica de ciertas prácticas y un intento de encontrar raíces de las prácticas actuales en viejas acciones empresariales:

“en la historia de la empresa siempre hubo acciones de responsabilidad social empresarial, hoy tienen un nombre nuevo” (entrevista a Empresa 2)

“la historia de la empresa con la responsabilidad social no empieza con este grupo, sino, que data desde muchísimos años, te diría que prácticamente en los comienzos de la empresa. ... Por eso yo digo que esta empresa es una de las pocas empresas que no empezó con la responsabilidad social porque se pudo de moda, sino, que empezó porque formaba parte de los valores de la empresa, como un sentir de la alta dirección” (entrevista a Empresa 1)

“En esta empresa este concepto no es nuevo; lo nuevo es la denominación. Pero lo que no son nuevos son los componentes, los elementos o la esencia de la responsabilidad social, por cómo surgió esta empresa, por cómo se creó, por las condiciones que siempre ofreció desde todo punto de vista; eso a la interna. Y hacia afuera, fue una empresa que desde siempre ofreció cosas, que en general nadie sabe lo que hacíamos” (entrevista a Empresa 7)

“antes esto funcionaba que vos sabías que venía una escuela y que todos los colaboradores tienen a sus hijos en la escuela y que las escuelas tienen una fase de solicitud de apoyo y bueno venían, vos agarrabas, apoyabas y ya está” (entrevista a Empresa 4)

“En 2003 se formalizó pero fue una política de la empresa desde siempre, el hacer cosas por los empleados ha sido desde siempre” (entrevista a Empresa 5)

Si bien esta búsqueda de raíces, entendida como la identificación desde el hoy de actitudes que no eran comprendidas como RSE al no existir el término, da sus frutos, comenzamos a vislumbrar que entre las prácticas actuales y las pasadas no hay, necesariamente, una continuidad en sus orientaciones. Estas citas nos plantean, por un lado, cómo estas prácticas estaban orientadas a ciertos valores que la empresa buscaba plantear dentro de un modelo filantrópico y paternalista; no buscaban obtener retornos inmediatos sino que sus orientaciones estaban dadas por la convicción del valor de la realización de las mismas.

A su vez, el esquema de ejecución de dichas acciones está ligado a los mandos más altos de la empresa, comúnmente los dueños, quienes plantean realizar estas acciones siguiendo sus valores, sin una búsqueda clara de retornos. Por tanto, también son prácticas llevadas adelante de una forma subjetiva y muy personalista. Estas prácticas están orientadas en su mayoría hacia las condiciones de los empleados y hacia organizaciones que se acercan a la empresa a pedir donaciones.

“todo empezó donando pintura, o sea, daban a distintos centros comunitarios, merenderos, ONGs escuelas...y antes esta empresa no tenía sistematizado, o sea se hacían un montón de acciones, o apoyaba financieramente un merendero y veíamos poco de eso.” (entrevista a Empresa 1)

“es una empresa que tiene en su tradición, en su historia un enfoque súper paternalista...Y el patrón “cuida” del obrero, le prevé aquello que puede hacer su vida un poco mejor” (entrevista a Empresa 5)

Con la llegada de la RSE a la empresa se marca un punto de inflexión que conlleva una resignificación de las prácticas anteriores, entendiéndolas ahora como parte de la RSE y en búsqueda de obtener mayor legitimidad en la aplicación de las mismas y en la historia empresarial. Esta llegada de la RSE se hace en un marco más amplio de acción en donde comienza una nueva forma de gestión que implica un discernimiento para ordenar y gestionar de mejor forma estas prácticas.

“Entonces eso que se venía haciendo de manera paternalista se comenzó a enmarcar en una conceptualización un poco más cierta del tema en vez de actuar más además vamos a reflexionar más” (entrevista a Empresa 5)

“nos fuimos enfocando de una forma distinta no es lo mismo ser pasivo o tener iniciativas puntuales, que tener una iniciativa organizada, ser proactivos en el trabajo de desarrollo de actividades con la comunidad” (entrevista a Empresa 2)

“Se cambió el nombre e implica todo un cambio corporativo. Antes era una empresa familiar y ahora es una corporación, que si bien es la misma familia que la esta dirigiendo, ahora hay un nombre común, al cambiar el producto cambian las exigencias” (...)“Lo primero es que tiene que estar alienado con los principios de la empresa... Lo segundo... es que se busca resultados y tiene que haber impacto” (entrevista a Empresa 5)

Se deja atrás el accionar filantrópico motivado principalmente por los valores, donde no prima la orientación a retornos, para llevar adelante un modelo en donde lo que prima es el fin, que exista un retorno para la empresa: por medio de un análisis desapasionado de la situación, se plantea cómo dar cabida a ciertos valores que entran como medio para el fin, es decir, el éxito de la empresa.

“la primera responsabilidad social es ser rentable” (entrevista a Empresa 3)

“ahí empezaron a enfocarse las cosas de manera más sistemática, a incorporar teoría, a discutir que era RSE, si tenía que tener un rol, si tenía de alguna manera que ver con la misión de la organización” (entrevista a Empresa 5)

La RSE se presenta así combinando la búsqueda de logros con la búsqueda de valores a los cuales se pretende llegar, valores empresariales y altamente influidos por la dinámica de mercado y por la concepción de que los mismos aseguran la solidificación de la empresa en su accionar como tal. Primero porque es la forma que de deja atrás a la filantropía practicada por las empresas y segundo la empresa comienza a tomar más en cuenta los medios para llegar al fin. Las empresas ya no solo desarrollan acciones sociales o filantrópicas como un fin en si mismo sino que incluyen la RSE como un medio para la consecución de un fin, que es el éxito empresarial.

Encontramos que las empresas pasan de un primer modelo orientado por la ética de la convicción a un segundo modelo orientado por la ética de la responsabilidad en términos de Weber. En donde se da mayor cabida al análisis, a la sistematización, de los medios alternativos para lograr este fin. El accionar no se orienta solo por valores, o instituciones, sino que descansa sobre una reflexión y un uso estratégico de los medios para lograr el fin. Esta interpelación agrega que el actuar bajo la ética de la responsabilidad trae consigo la problemática de medios a fines, esto nos lleva a preguntarnos acerca de cuáles son los medios y los fines que están en juego.

A su vez, implica un aumento de la reflexividad y por tanto una inclusión del otro, esto queda claro a la luz del cambio del modelo de *stockholders* al de *stakeholders* en donde se da la inclusión de otros actores. Este aumento de la reflexividad implica la entrada de la reflexión desapasionada y del análisis por encontrar los medios racionales para llevar adelante las estrategias correspondientes de RSE.

7.1.2. En busca de legitimidad.

A lo largo de su historia y también desde la aparición de la RSE, en las empresas se ha dado una organización particular la cual han intentado legitimar, ya sea en el pasado como en el presente. Siguiendo lo planteado por Weber este concepto de legitimidad está ligado a el poder y a la dominación. Encontramos que en las historias de las empresas hay un cambio de orientación en cuanto al orden, a su organización, su gestión de lo social. Este cambio de orientación también implica un cambio en las estrategias de legitimación y nuevas formas de ejercerla.

Weber plantea tres tipos o fundamentos de legitimidad para esta dominación: *i- Dominación legal*, *ii. Dominación Tradicional*. *iii Dominación carismática*. (Weber 1987). Dejaremos de lado el tipo de dominación carismática para centrarnos en el pasaje de la dominación tradicional a la dominación legal, como fundamento de legitimidad de las empresas.

En un primer momento estas empresas se guiaban por la ética de la convicción, la forma de dominación tenía una marcada orientación a la dominación tradicional del tipo patriarcal, en donde el señor, en este caso el dueño, es quien regula por discreción su accionar de la empresa. Este primer momento es el momento del accionar paternalista y subjetivo de los dueños de las empresas.

*“Es una empresa que tiene en su tradición, en su historia un enfoque súper paternalista”
(entrevista a Empresa5)*

Al igual que con el pasaje de la ética de la convicción a la ética de la responsabilidad, encontramos con la llegada de la RSE un cambio en los fundamentos de la legitimidad de la dominación hacia una dominación legal. Recordemos lo planteado antes en donde la forma más pura es la dominación burocrática, en donde se centra en la organización administrativa, y es este uno de los procesos que se suceden en las empresas.

El conjunto de procesos de burocratización y profesionalización es más amplio que la RSE, pero la RSE se enmarca en ellos. Lo que se comienza es a trabajar en esta línea dentro de esta área de gestión de las empresas, por medio de la contratación de administrativos para trabajar en estas áreas, así como por la sistematización, el control y la burocratización del organigrama de este trabajo.

*“Obviamente la consistencia, el orden, el empuje, la sistematización y hasta un amento de la inversión en responsabilidad social se fue dando con el tiempo.... Si hay algo que sabemos es que la responsabilidad social es muy amplia, pueda hacer muchas cosas, pero para que se orientada y de los resultados que la empresa espera, tiene que ser bien enfocada”
(entrevista a Empresa 1)*

“En ese sentido el trabajo del encargado RSE ha sido muy positivo y muy beneficioso para nosotros porque con anterioridad a la existencia de un equipo trabajando en el tema de RSE, con la cabeza puesta exclusivamente en RSE” (entrevista a Empresa5)

La búsqueda de asegurar el éxito de las empresas, y la gestión de esta área particular, ha ido cambiando a lo largo de la historia de las empresas, el común denominador es buscar formas de dominación, de poder, sobre sus grupos de interés. Las formas a lo largo de la historia han sido distintas hoy en día el peso de la burocratización y profesionalización de los administrativos de las empresas juega también papel importante en este cambio.

La RSE se inserta en este cambio y pasa de una gestión más tradicional ligada sobre todo a los directivos a una gestión más burocrática, más amplia y con mayor objetividad en su accionar. Por tanto la empresa pasa por un proceso de objetivación, dejando atrás la subjetividad. Esta objetividad está signada por la búsqueda del éxito empresarial y el control de un lugar de mercado. Tratando de construir así un orden que pueda garantizar su legitimidad frente a sus interlocutores y que pueda garantizar su éxito por medio de la atribución de responsabilidad de éstos.

7.1.3. En búsqueda de definiciones

El vacío teórico y práctico en el que se enmarca la construcción del concepto de RSE hace que las definiciones, ya sean a nivel teórico o práctico, sean muy importantes. En este apartado abordaremos las definiciones sobre la RSE intentando determinar cuáles son las particularidades, su género y las diferencias específicas.

La RSE aparece en un primer punto como una estrategia de negocios, esta idea de estrategia de negocios viene a reforzar la adecuación de medios a fines, convirtiéndose en un diseño para la consecución de un fin, que es en este caso el negocio. Esto acompaña claramente el modelo de ética de responsabilidad en donde la RSE se convierte en parte de las reflexiones y acciones para la consecución de un bien último, que es el negocio. La RSE se presenta como un instrumento para la consecución de los objetivos de la empresa, lo que no quita que sea un instrumento que pone en juego un conjunto de valores, que también son un fin, pero en dependencia con la estrategia de negocios. Esta estrategia de negocios encierra una forma particular de llevar adelante las relaciones que parte de una visión exitista y economicista, que en cada una de las empresas, dada sus particularidades tendrá distintos énfasis, pero que en todas se orienta como medio para conseguir un fin.

“La responsabilidad social...es una forma de hacer negocios... ¿Por qué?, porque eso nos legitima como empresa. ... Nos interesa hacer responsabilidad social por la responsabilidad social en si misma porque con esto estamos agregando un valor a lo que es está empresa” (entrevista a Empresa 1)

“La primera responsabilidad social es ser rentable porque si no somos rentables estamos consumiendo recurso de la sociedad y estamos creando valor” (entrevista a Empresa 3)

“Nuestro objetivo es tener una visión de negocios que integre la RSE a la gestión empresarial en forma armónica a los valores éticos, las normativa legales veintenes, la personas, la comunidad y el medio ambiente” (entrevista a Empresa4)

“Esto es una estrategia de negocios, lo primero es que tiene que estar alineado con los principios de la empresa, lo segundo es que acá se buscan resultados y tiene que haber impactos. ¿Por qué se hace? Se hace por algo, ¿Los objetivos cuáles son? Y bueno, son generar relaciones de confianza, generar relaciones ganar-ganar.” (entrevista a Empresa 5)

Es una estrategia de negocios que por un lado coadyuva a que la empresa aumente su dominación y su legitimidad frente a sus grupos de interés. El accionar responsable se plantea como una nueva forma de establecer esta legitimidad y de generar confianza. Esta novedad implica un cambio en las interacciones de la empresa, porque amplía su estrategias de negocios a un campo intangible como es el campo de la confianza, los valores y la legitimidad. Cambiando así su estructura básica de generar confianza y relaciones en cuanto al intercambio del producto por el pago.

A su vez, esta nueva estrategia, que implica nuevas formas de gestión, es demandada dentro del mercado y es visualizada como una forma de generar valor, tanto en la empresas como en la cadena de valor, dado que implica establecer un conjunto de relaciones no sólo con los obreros, sino con el conjunto de grupos de interés que intervienen en el negocio de la empresa. Este valor no es sólo económico sino que se plasma también valores morales y éticos en la relación y en la gestión de la misma.

7.2. La RSE hoy

Este nuevo modelo planteado por la RSE implica una profundización práctica. Por un lado, encontramos que el mismo trae aparejada una profesionalización (Weber 1987) de quienes llevan adelante esta área, aumentado así la confianza en los sistemas expertos (Giddens 1996) y, por otro, encontramos que este aumento de la reflexividad implica la inclusión de nuevos actores y, por tanto, de nuevos interlocutores para el relacionamiento de la empresa.

7.2.1. ¿Desde dónde y por quiénes es llevada adelante la RSE?

Uno de los primeros cambios en este proceso de implantación de la RSE se da en el trabajo como organización, puntualmente en la forma de organizar desde dónde, quién y con qué formación cuentan los que llevan adelante el proceso de trabajo en RSE.

“Mi cargo es analista en responsabilidad social y comunicaciones corporativas.... Y soy comunicador, me especialicé en comunicaciones corporativas y organizacional, ... y luego seminarios sobre responsabilidad social” (entrevista a Empresa 1)

“Tenemos una persona en responsabilidad social que trabaja acá y esta dentro del area de recursos humanos, que es el área que coordina todo el tema de responsabilidad social” (entrevista a Empresa 3)

“La gestión de RSE se encuentra dentro del área de Marketing, ..., dado que el área de Marketing tiene más que ver en el día a día con la RSE, ... yo soy el jefe de marketing” (entrevista a Empresa 2)

“Si, la RSE es gestionada desde el área de marketing. Es ésta la que se encarga de llevar adelante la RSE.” (entrevista a empresa 6)

Con el advenimiento de la modernidad, los factores de riesgo aumentan y en este sentido las búsquedas por minimizar los mismos son cada vez más frecuentes. En el caso de las empresas, la necesidad de minimizar los riesgos de su funcionamiento aparecen en diversas áreas, las áreas de RSE su creación y la profesionalización de los mismos aparecen como sistemas expertos. Siguiendo los planteamientos de Giddens cuando se refiere a las sociedades postradicionales y sus cambios, parte de este proceso implica pasar de los guardianes a los expertos y a su conocimiento, por tanto, dar un paso hacia los sistemas expertos. La introducción de expertos implica un aumento en el distanciamiento entre mandos medios y trabajadores.

Esta diferenciación y surgimiento de los sistemas expertos también se ha dado dentro de las empresas en lo que hace referencia a la RSE. Porque en los sistemas expertos descansa la credibilidad, y por tanto, si son expertos los que gestionan la RSE, habrá una credibilidad en sus acciones y en las prácticas por ellos planteados. Estos expertos y estos puestos de los expertos

aparecen como retenes para generar confianza y disminuir el riesgo en las relaciones con los grupos de interés.

Estos expertos tienen distintas formas de llevar adelante los procesos de RSE. Nuestra hipótesis es que según quién y desde dónde se gestione la RSE, se tendrán formas de gestión distintas y enfoques distintos.

En las empresas relevadas, la gestión de la RSE se ubica en tres lugares: en el área de marketing, en el área de Recursos Humanos y en áreas o dependencias nuevas creadas específicamente para gestionar la RSE. Estos nuevos cargos, especializados y más profesionalizados, que conforman un sistema experto, imprimirán distintos matices y distintas formas a su gestión y a las formas de construir confianza y legitimidad.

La profesionalización mencionada implica un aumento de la objetividad y sistematización y trae consigo aparejado las ideas de eficacia, productividad y retornos que descansan sobre un halo de neutralidad valorativa (Quiñones, Supervielle; 2003), que no es tal como se mencionará en el próximo párrafo. A su vez la forma de ejecutar dicha acción también está sistematizada, tiene pautas a seguir.

En esta situación, encontramos aparejado un aumento del control. Siendo una típica de las sociedades de control, ya que la *“neutralidad valorativa, siendo que suelen describirse en términos de “eficiencia”, “competitividad”, relaciones ganar- ganar etc. Con lo que los espacios de dominación sobre los que se construyen suelen aparecer como bastante difusos”*. (Quiñones, Supervielle; 2003: 99) Es esta una forma extender los encierros del control de la fábrica por medio del control en estos elementos, que el mismo es llevado adelante por los expertos.

7.2.2. El modelo de stakeholder como aumento de reflexividad.

El cambio hacia el modelo de stakeholder implica la apertura de nuevas relaciones, integrando nuevos interlocutores e intersubjetividades. Este modelo se enmarca en el proceso que venimos viendo de cambio de gestión, e implica ampliar y revisar profundamente estas relaciones, y por tanto implica un aumento de reflexividad.

Al ampliar su campo de relaciones con nuevos actores, la empresa debe hacerse cargo de ellas, tener una actitud proactiva y una revisión continua de las relaciones con los diversos grupos con que interactúa. Encontramos en las entrevistas claras referencias de lo planteado anteriormente:

“tenemos varios indicadores para medir la satisfacción del mismo (el cliente) y es el que definen nuestra performance año a año...tenemos un indicador de satisfacción de empleados” (entrevista a Empresa 3)

“Debemos formar juntos un equipo con los clientes y los proveedores, para conseguir mejores resultados” (entrevista a Empresa 5)

“tuvimos una encuesta de satisfacción de proveedores, eso es responsabilidad social con tu proveedor si tú le estas preguntando si está contento porque le pagamos bien, porque pagamos en tiempo y forma, si somos respetuosos, no te damos un cheque sin fondo, tenemos un trato comercial amigable” (entrevista a Empresa 1)

En esta inclusión de nuevos actores, y el aumento de reflexividad en las relaciones con estos, trae aparejado las elecciones de las empresas en cuanto a cuales van a ser los grupos de interés, *stakeholder*, con los que van a trabajar. A partir del esquema presentado en la primera parte, y teniendo en cuenta que el mismo tenía por detrás distintas definiciones teóricas de *stakeholders*, planteamos un cuadro resumen de cuales son aquellos con quienes las empresas se relacionan y cuales no.

Incluidos	No fueron incluidos.	Nuevos
ONG – OSC	Proveedores	Familia de los empleados.
Comunicad Local – Vecinos	Accionistas	
Clientes	Gobierno	
Publico en General o potencial	Mandos altos y medios	
Empleados		

Cuadro 7

7.2.3. Articulación de los stakeholder y lugar que ocupa en el organigrama la RSE.

Desde los tres posibles lugares en que se ubica la gestión de la RSE en los organigramas empresariales, cruzándola con los grupos de interés con los que se relaciona con mayor intensidad se construye el siguiente cuadro. Cuando decimos mayor intensidad estamos marcando que es donde más políticas se acumulan, no estamos diciendo que haya ausencia de trabajo con los otros *stakeholders*.

RSE en el organigrama / Stakholders	OSC	Entorno	Clientes	Empleados	Flia Empleados	Proveedores	Gobierno
RSE / Marketing	A	A	A				
RSE / RRHH				B	B		
Area RSE	C	C	C	C	C		

Cuadro 8

Con esta primera tipología vamos acumulando para plantear una tipología final, basada en estos tipos ideales. De esta articulación de los primeros cambios generados por la gestión de la RSE encontramos primera tipología de empresas según la orientación de la gestión y de los stakeholder donde más políticas se acumulan.

Empresas Tipo A	La RSE pasa por comunicar, informar y difundir, ya sea para generar transparencia, para hacer circular la información y el valor, o para legitimarse como empresa. Este tipo de empresas presta especial atención a la relación con sus clientes en términos de comunicación y a su vez presta mucha atención en que todas sus acciones se	“La responsabilidad social es algo que se hace y se comunica... -los retornos- lo mido en lo que más me interesa, uno sería la encuesta de satisfacción del cliente, después hay otra que vendría a ser el retorno y que se llama prensa espontánea, o sea, a través de distintas cosas que hacemos salimos en la prensa, muchísimas veces” (entrevista a Empresa) “Estamos apoyando a toda la sociedad, a
-----------------	--	--



	<p>identifiquen con la empresa y que estas tengan impacto público. El foco de estas empresas esta en el exterior de las mismas, no tanto en los recursos humanos, y esta comunicación es entendida como una forma de ejercer poder, construir legitimidad y construir la imagen de la empresa. En la gestión de la RSE de estas empresas subyace fuertemente los principios del marketing.</p>	<p><i>través de programas de apoyo a la comunidad mediante alianzas con distintas fundaciones, organizaciones ONG, etc.” (entrevista a Empresa1)</i></p> <p><i>“todo tiene retorno, es como te decía una vez que donamos algo, como aulas de informática, nos importa que aparezca quien lo hizo que lo hizo nuestra empresa” (entrevista a Empresa 2)</i></p>
<p>Empresas Tipo B</p>	<p>La RSE se orienta hacia los empleados, hacia las relaciones laborales y el clima de trabajo. El supuesto de fondo es que con un buen clima laboral, un buen funcionamiento de la a empresa a la interna, se cumplen con los clientes. Por tanto el medio para conseguir el fin es la gestión de los recursos humanos de la empresa. En este tipo de empresas subyacen claramente las relaciones laborales y la gestión de los recursos humanos.</p>	<p><i>“El clima organizacional es clave para la empresa para lograr sus resultados, es muy difícil si no hay equipo....tenemos en le cuarto piso un lugar para almorzar, mesas de ping pong un lugar para relajarse, televisor, microondas, heladera, todos los viernes de fin de mes hacemos un festejen con todos los cumpleaños del mes... Es un lugar con mucha confraternidad y un espacio para poder sociabilizar al grupo dentro de la organización” (entrevista a Empresa 3)</i></p> <p><i>“son los que trabajan en la empresa, porque quien sino los empleados van a hacer que los clientes estén contentos. Si tratamos bien a los empleados ellos quedan contento, los clientes están contento y por eso tenemos rentabilidad” (entrevista a Empresa 3)</i></p>
<p>Empresas Tipo C</p>	<p>En este tipo de empresas plantean una integración de todos los stakeholders, intentando hacerlo de forma ecuánime. Son empresas que su gestión implica casi por igual a todos los grupos de interés. Este tipo de empresa pone especial atención en el conjunto y no solo en un grupo puntual, subyace detrás de estas la idea de corporación.</p>	<p><i>“el comité de RSE está integrado por varias personas, que son representantes de los otros 18 macro procesos –la empresa se mueve con 18 macro procesos que barren de forma horizontal toda la empresa-, que a su vez tienen cada uno de ellos algo específico de RSE” (entrevista a Empresa4)</i></p> <p><i>“Nuestro objetivo es tener una visión de negocios que integre a la RSE a la gestión empresarial en forma armónica a los valores éticos las normativas legales vigentes, las personas, la comunidad y el medio ambiente... Se enfoca la RSE en relación cinco puntos, calidad de vida, marketing responsable, relacionamiento con la comunidad, ética, proveedores” (entrevista a Empresa 4)</i></p> <p><i>“Buscamos exceder las expectativas de los clientes,.... entrenar y forma a nuestros empleados apuntando al desarrollo. Debemos formar juntos un equipo con los clientes y los proveedores para conseguir los mejores resultados. Tiene que convivir en relación armonicotota con lo que es el Medio Ambiente y nuestra sociedad” (entrevista a Empresa 5)</i></p>

Cuadro 9

Este primer acercamiento de forma tipológica a las empresas, a partir de la articulación de sus relaciones con los *stakeholders* y el lugar que ocupa el área de RSE en las empresas nos brinda un primer perfil de las empresas y la gestión de la RSE.

7.3. Trabajo como actividad y RSE

7.3.1. Canales de acción de la RSE

Del análisis de entrevistas y de la revisión de datos secundarios se desprende que las empresas, encuentran al menos 8 vías de llevar adelante las prácticas de RSE:

- 1- Convenios
- 2- Donaciones / Apoyos
- 3- Capacitación y cursos
- 4- Incentivos (Productividad, Presentismo)
- 5- Cuidados médicos
- 6- Servicios de alimentación
- 7- Regalos y festejos en eventos, celebraciones especiales
- 8- Programas especiales de RSE. (En los anexos encontrara una tabla resumen del conjunto de prácticas dentro de estas categorías)

Con el término *convenios*, hacemos referencia a contratos firmados con organizaciones tanto públicas como de la sociedad civil. La diferencia que se percibe al respecto tiene que ver con el marco legal de los convenios, dado sobre todo por la Ley 18.083 en relación a donaciones y beneficios tributarios. Un elemento relevante a tener en cuenta es la institucionalización del vínculo por medio del contrato.

Haciendo referencia al convenio con ANEP por el cual se dona dinero y computadoras a las escuelas rurales plantean que *“surgió la idea y la relación y hay también una legislación favorable para este tipo de aporte”* (entrevista a Empresa 2)

En cuanto a las *donaciones o apoyos* es una forma puntual de asistencia o colaboración, lo que no obsta para que se pueda producir el mismo apoyo durante varios años a ciertos actores. Mayoritariamente son las formas más antiguas de relacionamiento, orientadas más que nada por la tradición

“Se empezó a dar naturalmente por el tema de que una vez, en el boca a boca, se corrió que la empresa donaba su producto a las escuelas, fue cuando surgieron muchas demandas de pinturas para las escuelas. Así como llaman de las escuelas, también llaman de hospitales, de centros policiales, de todo lo que te imagines de todo el país, obviamente no podemos, tenemos un stop porque, sino, no seríamos un negocio. Primero se empezó a dar naturalmente hasta que yo ingresé y comencé a revisar todas las cosas, senté al equipo directivo y pregunté “¿por qué es esto?, ¿por qué estamos haciendo esta opción y no otra?”. Esto no significa que la opción no vaya cambiando, transformándose, o ampliándose. (entrevista a Empresa 1)

Al hacer referencia a la *capacitación* no sólo nos referimos a la capacitación relacionada por la tarea que se realice en el trabajo, sino a beneficios y motivaciones para una capacitación en otras dimensiones como ser idiomas, informática, entre otros, podemos encontrar aquí rasgos de una capacitación orientada hacia las competencias. Este interés por la capacitación y la

especialización tiene vasos vinculantes con la idea de profesionalización de los empleados así como con los sistemas expertos. Esta capacitación no necesariamente es brindada por la empresa, se brindan subvenciones para realizar las mismas en organizaciones externas a la empresa.

“tenemos muchos beneficios de capacitación, si vos querés hacer inglés sin importar el puesto que tengas en la empresa te financiamos el 70% de la cuota” (entrevista a Empresa 1)

En la categoría *incentivos y premios* hacemos referencia a el conjunto incentivos dados por la empresa a los trabajadores relacionados a la realización del trabajo objeto, productividad, al presentimos, al tiempo de trabajo sin accidentes, así como a los premios por sugerencias para mejorar el proceso de trabajo, o evitar accidentes entre otros. Esta categoría y esta muy ligada, incluso históricamente, a la gestión de los recursos humanos dentro de la empresa.

“Tenemos un sistema de premios para la organización con resultados excelentes, tenemos una cartelera con los nombres. A veces los premios son una cena para dos personas porque te pasase el fin de semana encerrado acá y no vista a tu novia, o entradas para el cine” (entrevista a Empresa 3)

Cuando hacemos referencia a *cuidados médicos* planteamos el conjunto de servicios que se brindan a los trabajadores, más allá de la atención en accidentes dentro del ámbito laboral. En este caso hacemos referencia a los servicios de chequeo y cuidados médicos, así como lo servicios de gestión de carné de salud y en algunos casos descuentos para odontólogos.

“tiene un programa de salud súper amplio y muy importante, nos hacen un carne de salud completo en una mutualista privada con todos los tipos de exámenes y análisis que existan” (entrevista a Empresa 1)

En referencia a los *servicios alimentarios* hacemos especial mención de los comedores, subvencionados que tienen las empresas para sus trabajadores y que identifican como parte de la RSE. Esto tampoco es nuevo, sino que muchos de los comedores ya existían previos a la RSE pero que ahora son enmarcados en ella.

“Tenes benéficos que la empresa te dá como por ejemplo desayuno y almuerzo todos los días, nadie lo paga, o sea, la empresa paga el desayuno y el almuerzo” (entrevista a Empresa 1)

En relación a *regalos y festejos en eventos, celebraciones especiales*, nos referimos al conjunto de regalos o celebraciones que brinda la empresa a su personal. La mayoría de las veces los regalos por eventos relacionados con la transcurrir vital: cumpleaños y nacimientos. A su vez se pliegan al conjunto de celebraciones: día del niño, día de la madre, día de reyes, vacaciones de julio y en algunos casos algunas celebraciones relacionadas con la empresa, con la rama de actividad de la misma, con la familia de los empleados y obsequios de fin de año.

“por ejemplo en el día del curtidor hacemos un evento para toda la empresa y las familias... También regalamos ajuares cuando hay un nacimiento, o tenemos presentes en el día del niño” (entrevista a Empresa 5)

Por último encontramos los *programas de RSE* propiamente dicha. Esta es de las formas anteriores la más nueva y en donde la empresa establece y define como va a llevar adelante sus prácticas y con quien. Dentro del desarrollo de programas se despliega a su vez un conjunto de prácticas que podemos agrupar en alianzas con organizaciones y la cadena de valor, prácticas

educativas o de capacitación, cuidado de la salud, cuidado del medio ambiente, comunicaciones, mediaciones. Un ejemplo de esto es el siguiente programa:

“un programa que se llama fidelización de los chatarreros, que...empezamos hace años en el interior, desarrollando o trabajando con las intendencias más que nada, en los basureros municipales, tratando que la gente que trabajar ahí, armarlos como empresa o en cooperativas. De alguna manera obligábamos a que los gurises no podían estar ahí tenía que estar en la escuela que si iban a la escuela nosotros le comprábamos sino, no. Organizándolos mandándole camiones, es un trabajo que se hizo más bien...no fue demasiado...no teníamos una estructura definida, no estaba armado como un plan de acción se fue haciendo a medida que veíamos las necesidad y a su vez veíamos la necesidad de conseguir chatarra.

Entonces va el enfermero hace una recorrida preliminar, después va la doctora en una segunda semana de trabajo, en la tercera semana hacen la zona de centro norte, después hacen este y después vuelven”. (entrevista a Empresa 4)

De esta forma la empresa abarca un conjunto alto de elementos de la estructura de socialización que antes no trabajaba, o que resignifica y reubica como RSE. Las categorías antes planteadas se articulan con el trabajo como actividad de la empresa. Lo que plantearemos aquí es la articulación de estas categorías y las categorías de la matriz del trabajo, dado que existe una relación entre el tipo de prácticas y la actividad del trabajo a la cual atañe. Para esto marcaremos los puntos de intersección y relacionamiento de estos en el siguiente cuadro;

	Trabajo Como actividad de organización	Trabajo como actividad de realización	Trabajo como actividad de mediaciones mercantiles	Trabajo como actividad Política
Convenios				X
Donaciones / Apoyos			x	X
Capacitación	x			
Incentivos y premios	x	x		
Cuidados médicos	x			
Servicios de alimentación	x			
Regalos y festejos ... (etc.)	x		x	
Programas especiales de RSE	x	x	x	X

Cuadro 10

7.3.2. Articulación prácticas de RSE y matriz del trabajo.

a. RSE y trabajo como actividad de organización.

Es en el trabajo como actividad de organización donde encontramos que se aplican la mayoría de las prácticas de RSE, si bien este es uno de los primeros hallazgos, está en línea con los proceso de pasaje de la convicción a la responsabilidad en las empresas así como la mayor profesionalización y con ella el desarrollo de los sistemas expertos. Dado que es en esta área donde se dan los procesos sistematización de las acciones que se venían realizando en la empresa,

dejando tras la convicción para incluir la responsabilidad sobre todo en cuanto el análisis de la situación para establecer luego los procedimientos más eficaces para lograr sus objetivos. Esta búsqueda de organización responde a un objetivo que es minimizar los problemas creando contextos de acción en donde no existían problemas en el trabajo como actividad de organización y no se vea afectada la productividad de la empresa.

Gran parte de estas prácticas son dirigidas a los elementos de socialización básicos, alimentación, educación, salud, celebraciones, eventos socio-familiares, entre otros. Esta gestión del contexto de acción contribuye a asegurar y disminuir los problemas o tensiones que puedan surgir de estas áreas. Pero también de esta forma comienza a plantearse un modelo de socialización propio, imprimiéndole al mismo sus valores. El mismo nace de un modelo empresarial, de búsqueda de ganancias y de estrategias de negocios orientadas a obtener más rentabilidad. Los encargados de llevar adelante estas acciones son los expertos, los responsables de gestión de la RSE, así como del diseño de las acciones y estrategias de RSE.

Se plantea así un modelo de realización en donde la rentabilidad empresarial es lo que más importa y lo que motiva planear sistematizaciones y cambios en el modelo de gestión. Se imprime así una visión empresarial del mundo dada por pensar las interrelaciones como negocios económicos en donde tienen que haber resultados para las partes y en donde se debe ser eficiente y sistemático para lograr los objetivos.

Las empresas por medio de los sistemas expertos imprimen sentido a lo que pretenden desarrollar, buscando que sus empleados también se rijan por estos valores e ideas. Es esta una forma de construir legitimidad, y por tanto constituyen ciertas formas de dominación, en términos weberianos, al ser las empresas quienes proponen las pautas de esta relación. En donde si bien aparecen valores como responsabilidad, solidaridad y cooperación estos valores aparecen como una acción orientada a fines, cuyo fin último es el éxito de negocio.

“la idea nuestra es que RSE en principio, si nuestra gestión es exitosa, promovamos nuestra gestión para que los demás la adopten o la modifiquen o lo que quieren. Pero si a nosotros nos dio resultado y pudimos elevar el nivel social de todos los colaboradores, los demás haciendo lo mismo van a lograr esos resultados...No era solo dar plata, era enseñar gestiones, transmitir gestiones y valores” (entrevista a Empresa 4)

A su vez también hacen uso de los incentivos y de los premios a la productividad, como forma de dar mayor fluidez a las relaciones con los trabajadores. Los incentivos y premios son en su mayoría transferencias económicas a cambio de un comportamiento que es medido a través de la producción. La pregunta aquí es si el conjunto de los otros elementos que la empresa realiza en cuanto al trabajo como organización, no son de cierta forma significado por las partes como un incentivo no económico para la producción. Un ejemplo de esto es esta frase de uno de los entrevistados haciendo referencia a parte de la problemática con los sindicatos:

“Nosotros damos para todo el mundo. No se si va a seguir a así, porque yo doy, doy y vos no das nada”

b. RSE y trabajo como actividad de relaciones mercantiles

En lo que hace referencia al trabajo como actividad de relaciones mercantiles encontramos que la RSE busca establecer un “agarre” (De Terssac 2005: 114) sobre los clientes, los proveedores y el entorno. Sobre estos dos últimos nos centraremos. Esta idea de “agarre” va en correlación con la idea de establecer relaciones de confianza, legitimidad y de dominio sobre estos

actores. Es de cierta forma reducir el riesgo de que factores exógenos a la misma impacten en la productividad y beneficio económico de la misma.

El trabajo como actividad de mediaciones mercantiles con los clientes no implica una acción particular de la RSE, sino que implica el relacionamiento de la empresa en cuanto a las mediaciones mercantiles en donde la RSE se presenta como medio para obtener un fin que es establecer el vínculo con el cliente y que el mismo confíe en la empresa, y por tanto, compre su producto. Es esta una forma de presentarse en el mercado y de atraer a los clientes frente a otras empresas. Desde esta perspectiva podemos ver que la RSE es instrumental al servicio de los objetivos de la empresa en cuanto a realizar negocios y que su validez es dada también porque esta atraiga a los clientes y gane la confianza de estos. En este sentido uno de los entrevistados haciendo referencia a la norma ISO 26.000 sobre RSE plantea que

“por el momento digamos, este creo que va a ser voluntaria. Eso es, sino no puedes vender a nadie. Tiene que estar todo al día, tenés que ser re prolijo sino no le vendes a nadie.”
(entrevista a Empresa 5)

En cuanto a la relación con los proveedores, es donde tal vez podrían hacer valer su poder como compradores, la forma de relacionarse es ambigua, dado que en ninguna de las empresas aparece como un elemento definitorio que los proveedores trabajen en RSE.

“hoy en día es algo – que los proveedores trabajen en la RSE - que se está teniendo en cuenta, puntualmente en nuestra empresa no es determinate. Yo tengo un proveedor que me cumple que me hace las cosas bien, como nosotros pedimos, con los plazos con los tiempos, con la calidad que pedimos y viene otro que me presenta que esta trabajando en temas de RSE y no se si cumple o no y tiene precio diferente, bueno nada, no se capaz que podés probar o no, pero hoy en día no inclina la balanza” (entrevista a Empresa 2)

De esta forma la interacción básica con el proveedor no es alterada, lo que se plantean algunas empresas es agregar programas que impliquen un mayor involucramiento de los proveedores por medio de programas de formación o de gestión. El implícito de fondo sigue siendo con arreglos de medios a fines, si los proveedores gestionan mejor las empresas se aseguran menos problemas para asegurar su producción.

“Nosotros tenemos un sistema de contratos de abastecimiento que son ferretería, seguridad, pintura, rulemán electricidad y a esos proveedores comenzamos hace cuatro o cinco años con lo que se llamo círculo de negocios, que era desde nuestro punto de vista teníamos una gestión que se le llama exitosa, y lo que decimos es que nuestro proveedores fueran socios nuestros.... Entonces comenzamos trabajando en círculos de negocios en donde trabajamos en gestión, una hora de esto, una hora de resolución de problemas. Nosotros tenemos un método de análisis y solución de problemas que lo practicábamos con ellos, además de las herramientas de calidad, de estadística, lo que hacíamos era un rato de una hora de sugerencias para mejoras de los proveedores hacia nosotros como mejora de gestión, y a partir de ahí hacíamos rotar el sistema.” (entrevista a Empresa 4)

Ninguna de las empresas va un paso más allá exigiendo o premiando a los proveedores que trabajen la RSE sino que sólo se limitan a integrarlos desde sus programas. Prefieren mantener relaciones con proveedores que no trabajen la RSE pero que les aseguren un buen producto y a un costo más barato que si trabajase en la RSE.

Por último hablar del trabajo como actividad de mediaciones mercantiles es también hablar de los clientes, tomamos la RSE dentro de un conjunto de acciones más amplias que tiene la

empresa en donde se trata por medio de la RSE, atraer al cliente. Incluso pensar la RSE desde esta perspectiva es pensar en la RSE como medio para obtener un fin, siendo éste el de establecer el vínculo con el cliente y que el mismo confíe en la empresa, y por tanto, compre su producto. Es esta una forma de presentarse en el mercado y de atraer a los clientes frente a otras empresas. Desde esta perspectiva podemos ver que la RSE es instrumental a los objetivos e la empresa en cuanto a realizar negocios y que su validez es dada también por que esta atraiga a los clientes y gane la confianza de estos.

“Cuando a ver nos dicen que esta empresa colabora con las actividades, es una empresa que esta involucrada, modelo, ya es el retorno que estamos buscando. Y eso también nos ayuda a pensar hoy en día que nos puede hacer mucho más rentable mañana. Es decir yo no creo que hoy paramos a la gente y le pregunte “¿usted viene a esta empresa por sus actividades de RSE?” Va a contestar “¿y éste de que planeta viene?” Pero en el mundo cada vez más el cliente se informa y comprar en base a eso a una empresa. ...Es que somos una empresa seria y trabajamos así, que retorno seria los esperados que influya en las ventas, en la Terminal no lo digo porque es un comodit, pero que se planteen “¿Voy a otro shopping o voy a este?” Sabemos que esto es una novedad de la RSE, que si los clientes se sintieron apoyados en algún momento o bien acogidos por un programa que se desarrolló, sea un cliente fiel, una persona que estudió acá y pudo desarrollarse y conseguir laburo seguramente diga “Vamos a comprarle a esta empresa porque fue que me dio la chancee de capacitarme, pero es una probabilidad”.” (entrevista a Empresa 2)

c. RSE y trabajo como activada política.

Este es uno de los puntos donde si bien no se da la mayor de las concentraciones de programas, pero sí es uno de los asuntos donde se condensan varios de los objetivos planteados por la empresa. Recordemos que el trabajo como actividad política *“tiene por objeto elaborar mediaciones políticas”* (De Terssac 2005: 114) y las empresas realizan esto a dos niveles. Por un lado, a través de prácticas concretas, como lo presentamos en el cuadro anterior, y por otro lado, en una visión más macro con el conjunto de políticas aplicadas en RSE planteando una relación entre la empresa, el Estado y la sociedad.

Uno de los focos de implementación de programas de RSE es el barrio. Con el entorno, podemos ver como supuestos implícitos detrás de estas practicas, las ideas de minimizar problemas exógenos a la empresa y al trabajo, un ejemplo de esto es la política de la Empresa 2 en cuanto a regalar materiales a la comisaría de la zona, indirectamente plantean establecer una alianza de cuidado y establecer por tanto un “agarre” preferencia, para que así ellos aseguren, la zona, haya una mayor presencia policial en la zona. Evitando así riesgos de que la zona de la empresas sea considerada una zona peligrosa o de grandes robos. De cierta forma el “agarre” es también un incentivo para que se preste mayor atención a la empresa. A su vez encontramos políticas como las llevadas adelante por la Empresa 5 en relación a su barrio y la participación de la empresa en los organismos de gobierno del barrio con el implícito de fondo de que *“si el entorno no está bien la empresa no va a florecer”* (entrevista a Empresa 5) Estos ejemplos nos sirven para ver el aumento de la reflexividad de las empresas y el aumento de interacciones con su entorno.

En lo que tiene que ver con al relacionamiento puntual con el Estado, más allá del relacionamiento directo por medio de convenios, normas o relaciones específicas la empresa comienza a plantear cambios, partiendo de una critica al Estado y poniéndose a un mismo nivel, en términos de la capacidad de ejecución de políticas que antes quedaban relegadas al Estado y que ahora la empresa también realiza.

“Hay un cambio de roles en el mundo, el Estado ha dejado de hacer algunas tareas y ha tenido que recurrir a las empresas. Yo creo que es importante que las empresas empiecen a tomar conciencia de que son organismos sociales y que tienen que cumplir determinados roles” (ACDE)

“Y las empresas no pueden cometer los mismos errores paternalistas que cometió el Estado. Pero alguna respuesta tiene que dar. Nosotros en la medida de la posible, todos nuestros políticas no son asistencialistas, como el consultorio, pusimos plata, pusimos la atención ahí nosotros somos los intermediarios.” (entrevista a Empresa 5)

Esta crítica y este ponerse al mismo nivel también lo vemos en las formas de legitimación que planteamos al comienzo. Cuando Weber nos habla de la dominación legítima lo hace en referencia básicamente a los Estados. Pero las empresas comienzan a tomar un accionar similar -en algunos aspectos- a los Estados. La empresa se encarga de brindar un conjunto de servicios sociales que brindaba o brinda el Estado. Comienza así a extender su red de protección social, pero también así su red de dependencia. Esa extensión de protección se puede comprender de la teoría que sostiene el cambio de las relaciones del trinomio Empresa – Estado – Sociedad. En donde del cambio del estado paternalista se van generando nuevas formas de organización del mismo y por tanto quedan algunos vacíos por su retrotramiento que de alguna forma son completados por las empresas que ocupan esos lugares en la sociedad, imprimiendo también un carácter de negociación/ gestión empresarial a estas relaciones. A su vez esto plantea una relación de dependencia para quienes entran en esta interrelación (ya sean vecinos del barrio, trabajadores, o sus familias) dado que estos dejan de tejer redes por el lado del Estado y comienzan a hacerlo por el lado de la empresa, y por tanto, dependen de esta y van tejiendo redes con la empresa, implícitamente con una visión de negocios.

A su vez, también implican cambios en la relación con la sociedad en su conjunto y con miembros particulares de la sociedad civil. Como lo vimos antes el conjunto de políticas de RSE tienen una orientación hacia el entorno en búsqueda de que el mismo sea benévolo con la empresa y que no sea un impedimento para su desarrollo. El punto particular es en cuanto al conjunto de tareas que lleva adelante la empresa y que comúnmente llevaban adelante los sindicatos. Se plantea aquí una interacción particular en cuanto la empresa comienza a trabajar en un área típica de las luchas sindicales y el trabajo sindical. La empresa al cubrir un conjunto de servicios y hacer propios resultados de luchas sindicales englobándolos bajo la RSE. Un ejemplo de esto es lo manifestado por integrantes del sindicato de una de las empresas entrevistadas, cuando el entrevistador le preguntaba por uno de los programas de RSE que es el de subvención en el comedor.

“Y después el tema del comedor, que recién decías vos, eso es un beneficio que lo consiguió el sindicato hace ya unos cuantos años que fue la subvención del comedor en cincuenta por ciento”

Lo que estamos planteando es que la empresa comienza a orientar sus políticas de acción y su trabajo como mediación política, cooptando un ámbito de trabajo que antes era del sindicato. Este accionar tiene dos implicancias fuertes, por un lado, más allá que sea un efecto buscado o emergente de la situación, se debilita al sindicato en su accionar, a través del conjunto de prácticas que la empresa comienza a abordar o resignificar en el largo plazo como beneficios brindados por la empresa y no como efectos de luchas sindicales. Es una forma de socavar el accionar del sindicato y re posicionar a la empresa como que es ella quien lo da por su propia voluntad.

Otra de las implicancias de RSE es el conjunto de valores y formas de gestión que están en el fondo del trabajo como actividad política. La empresa propone la eficiencia, el resultadismo y la visión de negocios en donde tiene que haber ganancia como forma de gestión de estos elementos. En cuanto el sindicato opone un modelo de acción basado en la solidaridad de clase, en la cooperación y en la búsqueda conjunta de las soluciones. No son sólo dos modelos de accionar sino que son dos modelos societales y esto es lo que está en juego y que la empresa de una forma u otra tiende a debilitar.

El trabajo como mediación política es parte de la búsqueda reflexiva de reposicionar a la empresa como un actor clave en el accionar social, la reorganización de su trabajo en búsqueda de resultados que beneficien al éxito y los buenos resultados económicos de la misma. Éste es uno de los puntos donde más clara se ve la influencia de la empresa a nivel societal y este ganar más terreno implica comenzar a gestionar y extender las formas de relaciones con base a una lógica empresarial y de resultados. Este es tal vez uno de los principales impactos en cuanto a que es una forma de que las empresas siguen ganando legitimando su poder, sus dominaciones y su forma de plantear las interrelaciones.

d. RSE y Trabajo como actividad de realización.

Por último abordaremos los impactos que tiene la RSE en el trabajo como actividad de realización, ya sea trabajo objeto o trabajo sujeto. En relación al trabajo objeto, o sea agregar valor de uso, es uno de los puntos donde no encontramos programas que directamente estén enfocados al trabajo objeto. En este sentido uno de los entrevistados planteaba

“Pero acá no porque el trabajo sigue siendo, por más que se automatizó, es mejor, se modernizó, pero hay puntos del trabajo que siguen siendo muy manuales y la organización del trabajo sigue siendo una organización en donde la persona no tiene mucha posibilidad de incidir o de aplicar su autonomía. El diseño organizacional no cambió, creo que el diseño de RSE tiene que impactar adentro de tal manera que la gestión también se conmueva.” (entrevista a Empresa 5)

El trabajo como actividad de realización implica también al trabajo sujeto y al igual que lo planteado en el punto anterior encontramos que aquí se condensan un conjunto de ideas y objetivos de la RSE, pero que no responden a un programa sólo sino al conjunto de los impactos de cada uno de ellos. Recordemos que el trabajo sujeto plantea la transformación del sujeto actuante, esta transformación es una transformación de lo intangible, dado que implica la transformación en las conductas, comportamientos y pautas de sociabilidad del trabajador.

Queda claro esto cuando enuncian que buscan por medio de la RSE, a trabajadores que *“sientan la camiseta de la empresa”* (entrevista a Empresa 2), trabajadores que se sientan a gusto, no sólo con su realización de trabajo objeto y con su salario, sino que con las condiciones organizativas, logísticas y edilicias del propio lugar de trabajo. Manejando esto como un elemento fuerte para que el trabajador cambie su accionar hacia un accionar más ligado con los objetivos de la empresa y sus pautas de socialización. Aumentando así su productividad, resolviendo los problemas que se le presenten al trabajador sin que estos impliquen un parar la producción ni un problema de mayor trascendencia.

Uno de los ejemplos que con mayor fuerza plantea estas situaciones es lo manejado por uno de los entrevistados

“El programa ese de visitas era que si la familia conoce donde trabaja el padre, madre, familiar, van a suceder dos cosas. Por un lado el colaborador se va a sentir orgulloso de poder mostrarles donde trabaja, aparte es el propio colaborador que les hace el recorrido, se va a sentir orgullos de mostrarle lo que hace. Y la familia, si le gusta va y esta de acuerdo va a formar un continente para ese colaborador, para que no se duerma, no se mame y llegue tarde y falte. Va a tratar de proteger a ese colaborador para que este cumpliendo” (entrevista a Empresa 4)

Este programa busca impactar en distintos ámbitos, incluso en familiar, para que el trabajador sujeto ponga en el centro su trabajo y el cumplimiento del mismo. Es en el trabajo sujeto en donde encontramos con mayor fuerza la presencia del control y el modelo de control planteado por Deleuze (citado por Supervielle, Quiñones; 2007) en las sociedades de control. La búsqueda de controlar todas las posibilidades y de alinear las mismas para el buen funcionamiento de la empresa, poniendo incluso a la familia, de forma implícita, como medio para el cumplimiento de su fin. Vaciando de cierta forma la protección que la familia da al trabajador para que ésta sea también una fuente de control.

La RSE plantea sobre todo cambios en la dimensión más subjetiva e intangible del trabajo, se aprecia un planteo de fondo, en donde lo que prima es asegurar y hacer exitosa la estrategia de negocio de la empresa, por tanto, lograr cambios en la subjetividad de las personas que tienen influencia sobre la empresa para evitar problemas o contratiempos que puedan implicar pérdidas a la empresa. Esta búsqueda esta signada por una forma particular de encarar estas interacciones que es bajo un esquema economicista, en donde las relaciones son entendidas como un negocio y el objetivo último es el éxito de la empresa, y por tanto, que los otros actores de forma individual coadyuven con esta, ganando su legitimidad y confianza.

Esto implica, por un lado, la división de los actores y el no actuar cooperativo, sino el actuar individualista, segmentando así su relaciones y segmentando la forma de realizar las mismas. Realizando tareas que antes eran realizada por el Estado o los sindicatos bajo otras formas, en donde la segmentación y la individualización no eran lo elementos centrales que recaían sobre el trabajador.

7.3.4. Articulación del trabajo como actividad y orientaciones de empresas.

Pero no todas las empresas abordan con la misma intensidad el trabajo como actividad, hay empresas que abordan con mayor intensidad el trabajo como actividad de organización en tanto otras lo hacen más como actividad política, en busca de explicitar algunas de las causas que intervienen para que esto sea así plantearemos una tabla resumen entre el trabajo como actividad y las orientaciones de las empresas presentadas en el cuadro 10.

	Trabajo como actividad de organización	Trabajo como actividad de Realización	Trabajo como actividad de mediaciones mercantiles	Trabajo como actividad política
A- Orientada a la comunicación y difusión			Tipo A	Tipo A
B –Orientada hacia los recursos humanos de la empresa	Tipo B	Tipo B		
C- Orientación Integral	Tipo C	Tipo C	Tipo C	Tipo C

Cuadro 11

Esta tabla nos muestra, por un lado tres grandes modelos de gestión, y los ámbitos de mayor implicancia de los mismos, a su vez siguiendo la tipología planteada por Massera (2004) se aprecia que la mayoría de las empresas siguen permeadas en mayor o menor medida por elementos de búsqueda de rentas, pero el tipo ideal que subyace con mayor fuerza, en este esquema, es el relacionado a la adaptación de mercado, dado que en el abordaje planteado busca establecerse en el mercado (Massera, 2004). Teniendo esto en cuenta, nos adentramos en la descripción del cuadro antes desarrollado, en donde planteamos que las empresas del Tipo A son empresas que gestionan la RSE desde sus áreas de Marketing y que tienen una visión de la RSE en el trabajo como actividad de medicaciones mercantiles y de actividad política, en donde los cambios se orientan a la comunicación externa y es a partir de ésta, de las nuevas narrativas que presenta la empresa, que se impacta a al trabajo-sujeto, pero el énfasis está en ganar la confianza y la legitimidad de la sociedad civil, por medio de estas políticas de mayor comunicación de su acciones. De fondo, el objetivo de asegurar un lugar en el mercado y en sus clientes, para así asegurar sus rentas, tiene como énfasis comunicar las acciones que se realicen y no tanto las acciones en si. Muchos de los retornos de las prácticas de estas acciones pueden ser leídos como apariciones gratis o como *“prensa espontánea, nosotros no pagamos por esos espacios(...) esas apariciones tienen un valor, se contabiliza”* (entrevista a empresa 1) o como ser recordados por los usuarios y potenciales clientes nos importa que aparezca quien lo hizo, que lo hizo nuestra empresa *“... si el cliente se sintió apoyado en algún momento o bien acogido por un programa que se desarrolló sea un cliente fiel”* (entrevista a empresa 2). Buscan establecerse en el mercado a través de la comunicación de la RSE como una herramienta más de establecerse en el mismo. Este tipo de empresas a nivel social orientan su accionar en relaciones de poder, sobre todo con sus clientes, proveedores y entorno, buscando las formas de obtener su confianza y su legitimidad.

En tanto las empresas del Tipo B son empresas que gestionan la RSE desde sus áreas de Recursos Humanos, impactando con mayor fuerza en el trabajo como actividad de organización y como actividad de realización. En este caso los cambios se orientan a reorganizar y re sistematizar actividades que, en su mayoría, se venía realizando en la empresa apuntados a la gestión de los recursos humanos y a la organización del contexto de trabajo dándole una unidad y nueva gestión desde la RSE. El abordaje de este tipo de empresas de la RSE es similar a las herramientas de gestión de recursos humanos o a la certificación en ciertas normas, en donde si bien el énfasis está puesto en la gestión, y no tanto en la comunicación, la gestión es una forma de insertarse en el mercado, muchas veces esta buena gestión es tanto un requerimiento de los clientes como una forma de las empresas para tener mayor agarre sobre éstos, y por tanto, una forma de establecerse en el mercado. En las palabras de uno de los entrevistados:

“el clima organizacional es clave para empresa para lograr los resultados...porque quien sino los empleados van a hacer que los clientes estén contentos” (entrevista a Empresa 3)

Por último, las empresas del Tipo C son empresas que tienen un área especial de gestión de la RSE, independientemente donde esté ubicada. A diferencia de las dos anteriores, las empresas de este tipo tienden a tener una gestión más integral, más equilibrada entre los distintos tipos de trabajo como actividad. Su orientación conjuga las dos orientaciones anteriores intentando asegurar su éxito y minimizar riesgos en todos los frentes. Éste es el tipo de empresa que gestiona la RSE de forma más transversal a todas las áreas. Con esto no estamos diciendo ni que sean las más responsables ni que sean exhaustivas sus prácticas en referencia a los ámbitos de acción. Sin que dentro de las empresas relevadas son las que abordan este tema con mayor integralidad en su accionar, y por tanto, su forma de establecerse en el mercado es más integral. Siguiendo lo planteado por Massera e intentando dar respuesta si en las empresas relevadas existía el componente innovativo, tal vez se en este tipo de empresas donde incipientemente se comience a

ver, ya sea por las innovaciones o sistemas de innovación, que son mínimos, o por el lugar contingente donde comienzan a ubicar a el Estado. Estas empresas orientan su accionar social de una forma más culturalista, si bien podríamos ver que este tipo de empresas tienen elementos de entender la RSE como regulación social o como relación de poder, hacen más hincapié en la visión de la RSE como cultura, dado que este tipo de empresas al hacer un abordaje más integral implican un estar más abiertas el intercambio con el entorno social, cultural e institucional también permea a la empresas y esta define también su accionar desde aquí. Este tipo de empresas, a diferencia de las dos anteriores no aparecen tan centradas sobre si misma, sino más abierta a la relación con sus interlocutores.

7.4. Hacia una tipología de gestión de la RSE en las empresas uruguayas.

Por último, nos proponemos realizar una tipología que nos pueda ayudar a clasificar la gestión de la RSE en las empresas uruguayas. Este intento tendrá los límites propios de la ausencia de exhaustividad y de representación estadística. Al tratarse de un trabajo cualitativo, la tipología construida presenta un aporte en el camino de comprender los tipos de gestión de la RSE por parte de las empresas de nuestro país.

Haremos uso de los cuadros y hallazgos expuestos en este análisis. Incluiremos para esto las variables que nos permitan diferenciar, es por esto que no incluimos los elementos de la historia de la RSE ni su pasaje de la convicción a la responsabilidad ni la búsqueda de legitimidad. Si bien los caminos pueden ser distintos, estas dos variables se han recorrido en las empresas caminos muy similares y sus diferencias pueden ser explicadas por algunas de las variables que en esta tipología que dan sustento la misma.

Para esta tipología utilizamos cuatro categorías que se construyen a partir de las distintas variables analizadas, como son la articulación del lugar que ocupa en el organigrama la RSE y los *stakeholders* a los que orienta su accionar. La misma tiene como resultado la primera tipologización. Detrás de esta categorización subyace la idea de que desde dónde se gestiona la RSE y a que grupos de interés se tome en cuenta, implicará distintos modelos de RSE.

La segunda categoría resumen que utilizamos es la articulación de las prácticas realizadas en la empresa, a partir del cuadro 8 y la actividad del trabajo. En esta categoría queremos mostrar como las distintas empresas priorizan combinaciones distintas de prácticas que afectan de distintas forma al trabajo.

La tercera categoría resumen que utilizamos para la conformación de le la tipología realizada es una articulación de las dos anteriores, en esta planteamos que la orientación que tenga la empresa, dada por donde está ubicada el área de RSE y los *stakeholder* con los que define trabajar, se articulan con el tipo de prácticas, y por tanto, con la actividad del trabajo.

Para completar esta tipología nos basaremos en la Interfase RSE / Sociedad propuestas por Gonde e Igalens (2008), A la luz de las otras dos categorías ésta nos brindará una forma de comprender cual es el modelo de sociedad que subyace y cómo se plantean este tipo de empresas la articulación con la sociedad.

7.4.1. Tipología final de RSE en las empresas uruguayas

	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3
Lugar en el Organigrama / Stakeholder a los que orienta su accionar	<p>La gestión de la RSE se hace desde áreas orientadas a la imagen y comunicación con el exterior de la empresa. (Áreas de Marketing).</p> <p>Los elementos centrales de la gestión de la RSE pasan por comunicar, informar y difundir, ya sea para generar transparencia, para hacer circular la información y el valor, o para legitimarse como empresa. Este tipo de empresas presta especial atención a la relación con sus clientes en términos de comunicación y a su vez presta mucha atención en que todas sus acciones se identifiquen con la empresa y que tengan impacto público. El foco de estas empresas está ubicado en el exterior de las mismas. La comunicación es entendida como una forma de ejercer poder, construir legitimidad y construir la imagen de la empresa.</p>	<p>La gestión de la RSE se hace desde áreas de la empresa orientadas a la gestión de los recursos humanos de la empresa. La RSE se orienta hacia los empleados, hacia las relaciones laborales y el clima de trabajo. El supuesto de fondo es que con un buen clima laboral, un buen funcionamiento de la empresa a la interna, se cumplen con los clientes. Por tanto el medio para conseguir el fin es la gestión de los recursos humanos de la empresa. En este tipo de empresas subyacen claramente las relaciones laborales y la gestión de los recursos humanos.</p>	<p>La RSE en este tipo de empresas, si bien puede estar dentro de un área específica su relación con el organigrama de la empresa es directo y no en función de su área. En este tipo de empresas plantean una integración de todos los stakeholders, intentando hacerlo de forma ecuánime. Son empresas que su gestión implica casi por igual a todos los grupos de interés. Este tipo de empresa pone especial atención en el conjunto y no solo en un grupo puntual, subyace detrás de estas la idea generar una cultura de empresa, una corporación.</p>
Articulación de prácticas y actividad del trabajo.	<p>Este tipo de empresas canaliza la mayoría de las prácticas de RSE a través de Convenios, Donaciones, Apoyos (a la Sociedad, ONG, Barrio), Regalos, festejos y eventos públicos de impacto. Con esto no estamos planteando que no trabaje en otras áreas sino que esta es su área preferencial.</p> <p>La gestión de la RSE de este tipo de empresas impacta fundamentalmente en el trabajo como actividad de mediaciones mercantiles y como actividad política.</p>	<p>Este tipo de empresas opta por realizar prácticas orientadas hacia la capacitación de los trabajadores, incentivos y premios, cuidados médicos, servicios de alimentación, regalos y festejos, así como a algunos programas de RSE que engloban este tipo de prácticas.</p> <p>Las prácticas de este tipo de empresas impacta sobre todo en el trabajo como actividad de organización y como actividad de realización.</p>	<p>Este tipo de empresas engloba el conjunto de prácticas de los dos tipos anteriores. Pero no es necesariamente la suma de ambos sino que intentan canalizar estas por programas de RSE que integren estas prácticas.</p> <p>La misma impacta en las cuatro categorías del trabajo como actividad.</p>
Trabajo como actividad y tipología I	<p>En donde los cambios se orientan a su comunicación y es a partir de ésta, de las nuevas narrativas que presenta la empresa, que se impacta a al trabajo-sujeto, pero el énfasis está en ganar la confianza y la legitimidad de la sociedad civil por medio de estas políticas de mayor comunicación de su acciones. De fondo la idea de</p>	<p>En este caso los cambios se orientan a reorganizar y re sistematizar actividades que, en su mayoría, se venían realizando en la empresa apuntados a la gestión de los recursos humanos y a la organización del contexto de trabajo. Se orientan a reorganizar estos elementos en búsqueda de que no</p>	<p>A diferencia de las dos anteriores las empresas de este tipo tienden a tener una gestión más integral, más equilibrada entre los distintos tipos de trabajo como actividad. Su orientación conjuga las dos orientaciones anteriores intentando de asegurar su éxito y minimizar riesgos en todos los frentes.</p>

	<p>asegurar un lugar en el mercado y en sus clientes, para así asegurar sus rentas, tiene como énfasis comunicar las acciones que se realicen y no tanto las acciones en sí. Muchos de los retornos de las prácticas de estas acciones pueden ser leídos como apariciones gratis o como "prensa espontánea, nosotros no pagamos por esos espacios...esas apariciones tienen un valor, se contabiliza" (entrevista a Empresa 1) o como ser recordados por los usuarios y potenciales clientes nos importa que aparezca quien lo hizo, que lo hizo nuestra empresa... si los clientes se sintieron apoyados en algún momento o bien acogidos por un programa que se desarrolle sea un cliente fiel (entrevista a Empresa2). Lograr establecerse en el mercado a través de la comunicación de la RSE como una herramienta más de establecerse en el mismo. Este tipo de empresas a nivel social orientan su accionar en relaciones de poder, sobre todo con sus clientes, proveedores y entorno, buscando las formas de establecer ejercer poder y obtener su confianza y su legitimidad</p>	<p>afecten estos elementos a la producción dándole una nueva unidad y nueva gestión desde la RSE. El abordaje de este tipo de empresas de la RSE es un abordaje similar a las herramientas de gestión de recursos humanos o a la certificación en ciertas normas. En donde si bien el énfasis esta puesto en la gestión, y no tanto en la comunicación, la gestión es una forma de insertarse en el mercado, muchas veces esta buena gestión es tanto un requerimiento de los clientes como una forma de las empresas para tener mayor agarre sobre éstos, y por tanto, una forma de establecerse en el mercado. En las palabras de uno de los entrevistados:</p> <p><i>"el clima organizacional es clave para empresa para lograr los resultados... porque sino los empleados van a hacer que los clientes estén contentos"</i> (entrevista a Empresa 3)</p>	<p>Éste es el tipo de empresa que gestiona la RSE de forma más transversal. Con esto no estamos diciendo ni que sean las más responsables ni que sean exhaustivas sus prácticas en referencia a los ámbitos de acción. Sin que dentro de las empresas relevadas son las que abordan este tema con mayor integralidad en su accionar, y por tanto, su forma de establecerse en el mercado es más integral. Estas empresas orientan su accionar social de una forma más culturalista, si bien podríamos ver que este tipo de empresas tienen elementos de entender la RSE como regulación social o como relación de poder, hacen más hincapié en la visión de la RSE como cultura, dado que este tipo de empresas al hacer un abordaje más integral implican un estar más abiertas el intercambio con el entorno social, cultural e institucional también permea a la empresas y esta define también su accionar desde aquí. Este tipo de empresas, a diferencia de las dos anteriores no aparecen tan centrada sobre sí misma, sino más abierta a la relación con sus interlocutores.</p>
<p>Interfaz RSE – Sociedad</p>	<p><i>RSE como relación de poder:</i> En las empresa relevadas que orientan su RSE hacia la difusión y comunicación encontramos mayoritariamente este tipo de accionar en donde la comunicación se convierte en una forma de relación de poder y de control de las partes.</p>	<p><i>RSE como función social :</i> Si bien encontramos elementos de tipo funcionalista en la mayoría de las empresas relevadas, si hay una orientación más fuerte hacia esta visión en las empresas que orientan su accionar hacia los recursos humanos de la empresa. Entendiendo por medio de la buena gestión de los mismos es lograr mantener el equilibrio y las relaciones, a nivel de la sociedad y a nivel de los clientes.</p>	<p><i>RSE como producto Cultural:</i> Esta visión de la RSE encuentra correlación con la visión de algunas de las empresas relevadas, en particular las empresas que orientan la RSE de una forma integral se adecuan más a esta tipología que a las otras, si bien tienen elementos de ellas. La mayor apertura de estas empresas y la mayor relación de éstas con la sociedad y las instituciones, por su opción de un trabajo más integral, implica también que su construcción este en relación con el entorno social, la cultura y las instituciones presentes en nuestro medio.</p>

Cuadro 12

8. Conclusiones

A través de este trabajo hemos intentado dar cuenta de los distintos procesos de RSE en empresas uruguayas, así como de la forma en que se ha ido dando sentido a un concepto que nace fuera de fronteras y de cierta forma en su momento no tenía significaciones claras en nuestro país. Esta construcción del concepto, tanto a nivel discursivo como en la práctica, si bien tiene elementos similares a proceso de construcción en otros lados, tiene ingredientes especiales dados por el contexto y la historia particular de las empresas en Uruguay.

El contexto y la historia se presentan como una variable interviniente en este proceso de RSE, dado tanto por los cambios en el trinomio Empresa-Estado-Sociedad en donde por el retraimiento del Estado y la mayor presencia de la empresa, así como la relación directa de ésta con la Sociedad, sus relaciones se amplían y, por tanto, la gestión de las mismas se presenta como una tarea a desarrollar. A su vez la inserción internacional del país y la mayor interdependencia naciente de la globalización presentan un mercado más abierto y con empresas abiertas al mismo, en donde las certificaciones, las buenas prácticas y la gestión eficiente comienzan a ser una forma de credencial y una forma de ganar legitimidad y confianza en sus clientes.

Una de las conclusiones que emergen de esta investigación es el *pasaje de las acciones sociales de la empresa de un marco de ética de la convicción a ética de la responsabilidad*. El accionar de la empresa en el ámbito de lo social deja de tener una preeminencia en cuanto a la acción con arreglo a valores para desplazarse hacia un tipo de acción con arreglo a fines. Si bien estos valores no son descartados, son incluidos como medios para la obtención del fin a través del accionar de la RSE; marcando un corrimiento de foco de los valores a los fines y quedando estos valores a nivel de medios para la consecuencia del fin.

En esta misma línea, otra de las conclusiones que podemos señalar es que la *RSE implicó un aumento de la reflexividad de las mismas en sus acciones*. En los discursos de los entrevistados este aumento de reflexividad aparecía como sistematización y como revisión continua de las relaciones emprendidas por las empresas con sus *stakeholder*. Este aumento de reflexividad tiene dos implicancias: la revisión continua de las relaciones con los *stakeholder*, por tanto, un cierto empoderamiento de los mismos, y una nueva forma de relacionarse. La segunda es que a su vez se establecen mecanismos para el cuidado de esa relación (ya sean encuestas de satisfacción u otros instrumentos). Estos dos elementos apuntan -por medio de la reflexividad- a disminuir el riesgo de inconvenientes provenientes de los distintos grupos de interés, legitimando a los mismos y legitimándose las empresas frente a ellos; incluyéndolos como medio para un fin, pero estableciendo relaciones con ellos en donde el fin de las mismas es la disminución potencial del riesgo o problemas que puedan provenir de ellos.

Otro elemento emergente a señalar es que se aprecia un aumento de los sistemas expertos y la profesionalización de los mismos. Los encargados de llevar adelante la RSE tienen un saber especializado y desde él se legitiman y llevan adelante las prácticas de RSE. Ya no es un accionar simplemente desde la convicción, sino que se enmarca en un nuevo saber, que se distancia del viejo saber profano, y descansa ahora bajo el saber experto. Por tanto la inclusión de la RSE implica el aumento de los sistemas expertos y el alojamiento del poder de decisión y diseño en estos.

Las tres conclusiones planteadas hasta ahora se inscriben en uno de los puntos centrales de la RSE que es el generar legitimidad y confianza por parte de la empresa en sus grupos de interés.

Asimismo se ha podido construir una tipología, expuesta en el apartado anterior que clasifica y ordena las formas de llevar adelante las prácticas de RSE en las empresas, dando cuenta de los distintos elementos en juego en las mismas. Si bien ya se ha construido un cuadro que engloba y detalla las características de las prácticas de las empresas en relación a la RSE podemos ahora sintetizar sucintamente los contenidos de los tres tipos propuestos.

Tipo ideal 1. (O de énfasis comunicativo hacia el exterior)

A nivel de empresa: La gestión de la RSE se hace desde el área de marketing permeando así todo su accionar y está orientada hacia “afuera” de la empresa, siendo quizá las estratégicas comunicaciones la principal herramienta. Los *stakeholders* a los que se orienta preferentemente son los clientes, los proveedores y la sociedad, todo ellos fuera de la empresa. El objetivo es que estos se sientan satisfechos por la generación de un “agarre” en términos de De Tersacc, sobre estos.

A nivel del trabajo: orientan su accionar principalmente hacia el trabajo como actividad política (siempre siguiendo a De Tersacc) y como actividad de mediaciones mercantiles. Dejando por fuera el trabajo como actividad de gestión y el trabajo como actividad de realización.

A nivel Social: La RSE es entendida como una relación de poder, en donde la empresa genera su legitimidad con la sociedad por medio de relaciones de poder. Por tanto, el modelo societal es un modelo basado en las relaciones de poder. La legitimidad y la confianza se generan por medio de la comunicación y el marketing.

Este tipo de empresas asume la RSE como un medio de comunicación y de gestión del poder para conseguir su fin. La RSE tomada como medio adquiere una orientación netamente comunicativa hacia el exterior de la empresa y por tanto la asunción de la construcción de la sociedad está más ligada a la idea de comunicar o de marketing, más que a un profundo cambio en la forma de llevar adelante las relaciones con la sociedad. Este tipo de estrategias, corren el riesgo de que sus políticas de RSE se reduzcan sólo a un maquillaje (Lescano, Stolovich, Morales; 2005)

Tipo ideal 2 (o centrado en sus recursos humanos)

A nivel Empresa: La gestión de la RSE se realiza desde el área de recursos humanos y son ellos el foco de acción. El supuesto de fondo es funcional-mecanicista, en donde si hay un buen funcionamiento de los recursos humanos de la empresa este se ensambla correctamente con los clientes y por tanto hecha a andar la maquinaria, y por tanto generando el éxito de la empresa.

A nivel Trabajo: Orienta su accionar principalmente al trabajo como organización y el trabajo como actividad. Toma vital importancia aquí la gestión, las normas y la organización del trabajo. En cuanto al trabajo como actividad su principal énfasis está en el trabajo sujeto, en el entorno del trabajador y en la relación con el mismo.

A nivel Social: La RSE es entendida como una función social. En este caso lo que se intenta es generar un buen funcionamiento del vínculo empresa-clientes, por medio de un buen funcionamiento de la primera. La visión societal que subyace en este modelo es el de una sociedad funcionalista, en donde se genera un equilibrio funcional entre las partes, en este caso empresa-sociedad.

Este tipo de empresas gestiona la RSE con una visión más centrada en sí mismos y no tanto de contacto con la sociedad, no asumiendo con fuerza su rol en la construcción social, sino que lo hacen de una forma más funcionalista, e incluso mecanicista. Se centra en su autoconstrucción como empresa poniendo el énfasis en sus propios recursos humanos. La acción orientada a estos mismos entronca con la construcción de la sociedad, pero no en forma directa.

Tipo ideal 3 (o de orientación integral)

A nivel Empresa: El accionar de la RSE involucra a la mayoría de sus *stakeholders*, tanto internos como externos. Encontramos que detrás de estas empresas subyace la idea de una gestión de RSE cultural o corporativas. En donde el énfasis está puesto en dar una matriz común de accionar a la empresa en todas sus partes. Este tipo de empresas tienen una relación entre el interior y exterior de la empresa más abierta en donde también la cultura local permea el accionar de las mismas.

A nivel Trabajo: Su accionar se orienta más equitativamente hacia todas las dimensiones de la matriz para la descripción del trabajo. En donde el énfasis se pone en la construcción conjunta de formas de realizar las cosas, formas que identifiquen a la empresa y que incluyan a todas las partes que esta desea trabajar en el área de RSE.

A nivel Social: La RSE es entendida como un producto cultural, la gestión, más allá de donde se realice, implica un abordar el conjunto de las relaciones de la empresa desde una visión más integral y corporativa. La visión societal que subyace es de la construcción en relación al actor, su entorno y sus interacciones. Sin llegar a ser un modelo constructivista, nos plantea una mayor apertura de la empresa y la sociedad.

Este tipo de empresas son tal vez las que integran más elementos en la gestión de la RSE y dado el carácter cultural de la misma, también toman mayor protagonismo en la construcción social, al asumir una visión y práctica de la RSE que integra lo endógeno y también el contexto.

Para finalizar cabe mencionar que el joven proceso de desarrollo de la RSE evidencia disparidades y asimetrías. Los tres tipos construidos en este trabajo dan cuenta de algunos de los desarrollos de la RSE en varias de las principales empresas del país. Si tomamos la implantación de la RSE como un proceso, todavía no se aprecian con claridad empresas que desarrollen la RSE en un formato socio-cognitivo, en donde los niveles de integración y de construcción conjunta de sociedad se den de forma fluida.

Debemos estar atentos al desarrollo que siga teniendo la implantación de la RSE en el medio local, su importancia parece creciente, como así parece indicarlo la reciente creación del Consejo Nacional de Responsabilidad Social de las Empresas impulsado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Quizá la evolución de este concepto requiera avanzar hacia experiencias que impliquen un mayor involucramiento y diálogo por parte de todos los actores sociales correspondientes.

Como ya hemos visto la RSE es un fenómeno complejo, de gran dinamismo y en permanente transformación. Con esta monografía hemos intentado aportar conocimiento de dicho proceso en nuestro país, para dar cuenta del mismo, para hacer visibles aspectos a veces no considerados y entender las distintas evoluciones y expresiones concretas de la RSE en el Uruguay bajo el supuesto de que los distintos modelos de acción implican formas diferentes de aporte a la construcción de la sociedad por parte de las empresas. Será necesario estar atentos al desarrollo futuro así como continuar aportando estudios y elementos que ayuden al desarrollo de la implantación de este concepto en el país.

9. Bibliografía consultada

Acosta, M (2006). *RSE en Uruguay: El renovado desafío de construir sistemas de confianza*. Montevideo: Instituto de Comunicación y Desarrollo.

Arrieta, B. Cruz, C (2005). *La dimensión ética de la responsabilidad social*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Castells, M (2003) – *Responsabilidad Social en Interés de la Empresa*. En Cortina A, ed. coord. *Construir Confianza Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid. Ed. Trotta.

Combessie, J.C. (2005) *El método en sociología*. Córdoba: Ferreira.

De Tersac, G. (2005) *Trabajo y sociología en Francia. ¿Hacia una sociología de las actividades profesionales ?*. Montevideo. En Revista Estudios del Trabajo Año 10, Nº 17, Latinoamericana de Sociología del Trabajo, 101-132.

Dubar, C. (2001) *El trabajo y las identidades profesionales y personales*. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Año 7, nº13. Buenos Aires.

Enderle, G (2003). *Competencia Global y Responsabilidad de las PYMES*. En Cortina A, ed. coord. *Construir Confianza Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid. Ed. Trotta.

Ferre, Z. Melgar, N. Piani, G. Rossi, M. (2007) *La Responsabilidad Social de las Empresas en el Uruguay de hoy*. Montevideo: Departamento de Economía – Facultad de Ciencias Sociales – Universidad de la Republica.

Friedman, M. (1970. 13 de septiembre) The New York Times Magazine. En <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

Friedmann, G. Naville, P (1971). *Tratado de Sociología del Trabajo*. México: FCE.

García-Marzá (2004). *Ética empresarial del diálogo a la confianza*. Madrid: Ed. Trotta.

Garicano Rojas, T. (n.d) Artículo ICE: *Los distintos modelos y actitudes ante el gobierno de la empresa: “stockholders” y “stakeholders”*: En <http://centrogobiernocorporativo.ie.edu/files/Art%20ICE%20stock%20stake%20def.pdf>

Giddens, A (1994). *Las consecuencias de la Modernidad*. Madrid: Alianza.

Giddens, A. (1996) *Modernidad e identidad del yo*. Barcelona: Península.

Giddens, A. Beck, U. Lash, S. (1997) *Modernización Reflexiva. Política tradición y estética en el orden social moderno*. Madrid: Alianza.

Glaser , B.G.; Strauss,A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine Publishing Company.

Gonde, Jean-Pascal, Igalens, Jacques (2008). *La Responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France.

Inciarte, F. (2001) *Liberalismo y republicanismo. Ensayos de filosofía política*. Pamplona, Eunsa.

Jiménez, D.P.(n/d) “*Reflexiones Acerca de la Responsabilidad Social de las Empresas*” En. www.icesi.edu.co/ret/documentos/Ponencias%20pdf/219.pdf - Universidad de Caldas, Colombia.

Lescano, Graciela; Stolovich, Luis y Morales, Silvia (1995) *Calidad total ¿maquillaje o transformación real?* Talleres gráficos de punto sur Sociedad Anónima. Fundación Ebert del Uruguay (FESUR)- Centro Interdisciplinario de estudios sobre Desarrollo –Uruguay (CIEDUR).

Licandro, (2006) investigación: *Acción Social Corporativa: La práctica de las empresas uruguayas*. Montevideo: Universidad Católica a del Uruguay.

Massera, E.J. (2004) *Relación de clientela obstáculo al desarrollo de Uruguay*. Trabajo e innovación en Uruguay. Montevideo: UNICOOP – Departamento de Sociología – FCS – UDELAR.

Mercier, D. Supervielle, M. (2006) *Los métodos de difusión y apropiación de las herramientas de gestión en el proceso de globalización. Dos estudios de caso en los extremos de América latina: México y Uruguay*. Montevideo: Revista cuatrimestral empleo, trabajo y sociedad. Nueva Época número 58.

Miralles, J (2003) *Amenazas y oportunidades para la Responsabilidad Social de la Empresa*. En Papeles de Ética, Económica y Dirección, n° 8.

Neffa, J.C. (1999), “*Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos*”, en: Enrique de la Garza (Comp.), Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI, Grupo de Trabajo de CLACSO Trabajo, Sujetos y Organizaciones Laborales, Colección Grupos de Trabajo CLACSO, México, Buenos Aires.: Editorial CLACSO.

Offe, C. (1992) *¿Es el trabajo una categoría sociológica clave?* En La Sociología del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro. Madrid: Alianza.

Paladino, M (2004) *La Responsabilidad de la empresa en la sociedad*. Buenos Aires: Ed. Ariel.

Quiñones, M. Supervielle, M (2001). *Reforma Laboral y nuevas funciones del sindicalismo en Uruguay*. Buenos Aires: publicado en la Revistas Estudios del Trabajo, Las nuevas funciones del Sindicalismo en el cambio del mileni: N°22; ASET.

Quiñones, M. Supervielle, M (2003) “*La incorporación del trabajador al trabajo: gestión y autogestión de los conocimientos en la sociedad de control*”. En RELET, N° 16, Buenos Aires.

Quiñones, Mariela (2005). “*Las nuevas dimensiones del Diálogo Social*”. En Boletín técnico Interamericano de Formación Profesional: Diálogo social . Montevideo, Cinterfor OIT, . 156, p. 9-31, ISBN: 02542439.

Ritzer, George (1996). *Teoría Sociológica Clásica*. Madrid: McGraw-Hill/interamericana de España. SA.

Rifkin, J (1996) *El fin del Trabajo*:Mexico, Paidos

Ruiz Olabuenaga, J.I. (1996) *Metodología De La Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Sasia, P. (AÑO). *La Empresa A Contracorriente. Cuestiones de ética empresarial*. Bilbao: Ed. El mensajero.

Sautu, Ruth y otros. *Manual de Metodología*. 2005, CLACSO, Buenos Aires - Argentina. Sociología -Universidad de la República-Trilce.

Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones: Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*; Buenos Aires. Paidós.

Stake, R.E. (1998) *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ed. Morata.

Uncete, A. Guerra, Iza (2005) *RCSPYB - Responsabilidad Social Corporativa en las Pymes de Bizkaia*. Bilbao - ISBN 84-689-5595-7.

Weber, M. (1987) *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Zarifian, P. (1999) *Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales*. Montevideo: CINTERFOR.