.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Repositorio Digital Institucional

Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: De la responsabilidad social empresaria a la sustentabilidad: la rendición de cuentas como eje de la reputación empresarial

Autores (en el caso de tesistas y directores):

Analía Vilches

Guadalupe González Menichelli, tutora

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2019

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: http://repositorio.sociales.uba.ar/

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)
La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR

Repositorio Digital Institucional

.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

De la Responsabilidad Social Empresaria a la Sustentabilidad: La rendición de cuentas como eje de la reputación empresarial

Tesina de grado

Carrera de Ciencias de la Comunicación

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad de Buenos Aires

ANALIA VILCHES

Tutora: Guadalupe González Menichelli

Fecha de entrega: Julio 2018

DNI: 28008372

Tel.: 1151098050/ 4742-3363/ 4871-5526

Mail: **vilchesanalia@gmail.com**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 – Planteo general
¿De dónde vienen esas voces?
Comunicar, ésa es la cuestión

CAPÍTULO 2 – Alcance del trabajo
Un paso más: Objetivos
El tipo de abordaje
Consideraciones metodológicas
Casos de Análisis

CAPÍTULO 3 – Aproximación conceptual
Responsabilidad Social Empresaria
Sustentabilidad
Identidad de Marca
Hacia la imagen
De qué hablamos cuando hablamos de consumir
Se dice de mí: la reputación

CAPÍTULO 4 – Contexto
Institucionalidad de la Responsabilidad Social Empresaria
La Responsabilidad Social Empresaria en nuestro país
Estado actual

CAPÍTULO 5 – Un producto y un servicio
La estrategia es lo que importa
Corpus
Natura: Pasión por las relaciones
Banco Galicia: Vivir la marca

CAPÍTULO 6 – Análisis de piezas. Natura
Descripción de estrategias
Género discursivo
Tres órdenes de sentido
Dos niveles de significación

CAPÍTULO 7 – Análisis de piezas. Banco Galicia
Descripción de estrategias
Género discursivo
Tres órdenes de sentido
Dos niveles de significación

CONCLUSIONES

LINEAMIENTOS PROPOSITIVOS

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO

"Nos las arreglamos mejor con nuestra mala conciencia que con nuestra mala reputación".

F. NIETZSCHE, *La gaya ciencia.*

Introducción

El spot publicitario comienza con un huevo Kinder sorpresa rodando en la selva. Aparece un famoso conductor que nos cuenta que se halla en la selva para salvar al Yaguareté. Nos describe sus características y nos cuenta que es un animal nativo de nuestro ecosistema que está en peligro de extinción. El spot cierra con el conductor diciendo: "Por eso ahora, cada vez que elegís comprar un huevo de chocolate Kinder sorpresa estás colaborando para salvar al Yaguareté. ¿Rugimos? Enterate más en Kinder.com.ar".

Esta publicidad es de una golosina y está dirigida principalmente a los niños. El clásico huevo de chocolate que todos los niños quieren porque viene con un juguete sorpresa. ¿Por qué les habla entonces de un animal nativo que se encuentra en peligro de extinción? Puede decirse que es para generar conciencia ambiental pero sobre todo es porque la empresa lleva adelante una estrategia de Responsabilidad Social Empresaria y necesita comunicarla. ¿Se dirige a a los niños unicamente? No, también les está hablando a los padres quienes en definitiva determinan la decisión de compra.

Vivimos bajo el imperativo de la responsabilidad. Ciudadanos o empresas, todos somos responsables del planeta que habitamos. Colaborar. En cada acción que emprendemos necesitamos saber que estamos colaborando a la consecución de un mundo mejor. Desde las empresas, los gobiernos o las instituciones de la sociedad se promueven constantemente los hábitos saludables y el cuidado del medio ambiente. Las empresas puntualmente llevan a cabo diferentes acciones con el fin de afianzar su compromiso con la sociedad y en dicho proceso generan un tipo específico de discurso que la sociedad reapropia y reproduce.

Así, gradualmente comenzamos a separar los residuos, a no malgastar el agua, a consumir productos orgánicos. Un nuevo repertorio de palabras inunda nuestro decir cotidiano: alimentación consciente, consumo saludable, reciclado, eco bolsas, energía renovable...

Podemos encontrar las raíces de este tipo de discurso consciente en la Responsabilidad Social Empresaria, por lo cual, resulta indispensable recuperar el aporte de la Teoría de los Discursos Sociales planteada por Eliseo Verón, la cual, parte de una doble hipótesis: toda producción de sentido es necesariamente social y todo fenómeno social es, en una de sus dimensiones constitutivas, un proceso de producción de sentido. Esta doble hipótesis es inseparable del concepto de discurso, dado que sólo en el nivel de la discursividad los fenómenos sociales develan su dimensión significante. Verón afirma que es en la semiósis donde se construye la realidad de lo social. El mínimo acto en sociedad de un individuo supone la puesta en práctica de un encuadre cognitivo socializado, así como una estructuración socializada de las pulsiones.

Esta tesina abordará en su desarrollo qué es la Responsabilidad Social Empresaria, qué fuerzas históricas la han hecho crecer, cuál es su estado en nuestro país y cuál es la relación que dichas acciones tienen con la imagen, la comunicación y la reputación.

Concretamente se analizan dos casos empresariales exitosos para examinar cómo instrumentan las acciones de dicha responsabilidad y cómo las comunican. Creemos que este trabajo además resulta un aporte integrador ya que en el análisis llevado a cabo interactúan distintos conceptos estudiados a lo largo de la carrera y porque pretende aportar herramientas al marco académico para el desarrollo de nuestra profesión.

Capítulo 1 - Planteo general

¿De dónde vienen esas voces?

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es un concepto muy amplio que puede significar muchas cosas al mismo tiempo y su espectro conceptual va desde la filantropía hasta la Sustentabilidad, pero en general, se la considera como la determinación consciente de la empresa para cumplir en forma integral todos los compromisos económicos, sociales y ambientales con pleno respeto de los valores éticos con todos sus grupos de interés. En el mundo de los negocios es una tendencia a la que día a día se suman las pequeñas y

medianas empresas y a su vez es promovida por gobiernos de distintas ideologías. También es un tema que llama cada vez mas la atención del mundo académico ya que en muchas universidades es un factor clave en la formación de futuros líderes. Y es un término que adopta un enfoque descriptivo y otro normativo: ya sea para describir lo que de hecho está haciendo la empresa o ya sea para describir lo que debería estar haciendo.

Pero no siempre fue así, por el contrario, durante muchos años se consideró que la única responsabilidad de la empresa era el cumplimiento de la ley, el cumplimiento con sus obligaciones laborales y el compromiso con sus accionistas. Para mediados de siglo pasado, la masiva desregulación de los mercados, el recorte de impuestos y mercados libres de intercambio generaron una concentración económica sin precedentes y las grandes empresas multinacionales adquirieron un mayor protagonismo social y político. Sin embargo, hoy sabemos que incurrieron en el error de centrar sus objetivos exclusivamente en la rentabilidad revelando con ello, un total olvido de las consideraciones éticas.

A finales de la década del sesenta, a la luz de conflictos como la guerra de Vietnam o el apartheid, en el mundo comenzaron a darse una serie de acontecimientos sociales y económicos que condujeron a un descontento popular generalizado, varias ciudades fueron escenarios de diversas manifestaciones y protestas y muchas personas descubrieron que sus compras o inversiones contribuían a las mismas injusticias por las que se movilizaban. La sociedad civil en general empezó a adquirir una mayor conciencia ciudadana: por ejemplo, debido al creciente deterioro del medio ambiente, cobró fuerza la preocupación por las consecuencias de la contaminación o por el manejo de los desechos industriales y por la conservación de la naturaleza, o debido a las desigualdades económicas cobró fuerza la preocupación por la inequidad en la salud y la educación. Este nuevo compromiso ciudadano dio lugar al nacimiento, en todas las sociedades, de nuevas inquietudes, preocupaciones y formas de sentir, que directamente influyeron en las formas de consumo y posteriormente en su percepción sobre cómo afecta a la sociedad. Esto último se puede entender si tomamos al consumo como un fenómeno multifacético que incluye prácticas como comprar, usar, exhibir,

ostentar y desear, y que implica relaciones complejas entre los sujetos sociales y entre estos y los objetos.

Entonces, puntualmente los consumidores dejaron de preguntarse qué producen o quiénes lo producen, o en todo caso cuánto vale el producto, para pasar a preguntarles a las empresas cómo lo producen.

A mediados de los años noventa el caso de la reconocida marca *Nike* produjo un quiebre en la manera de llevar adelante los negocios. Esta multinacional, como tantas otras, procuraba abaratar al máximo sus costos de producción contratando y subcontratando mano de obra barata en países subdesarrollados. A raíz de que una reconocida revista norteamericana publicara un articulo denunciando esta penosa practica, las ventas de Nike cayeron un 69%.[1], se produjeron considerables bajas en sus ganancias y su reputación cayó en picada.

Lo que este caso evidenció, por lo cual, será retomado conceptualmente más adelante, fue que la rentabilidad de las empresas a costa de vulnerar los Derechos básicos atenta contra sus negocios millonarios.

Incluso hoy este tipo de prácticas deshonestas siguen existiendo, remarcando la distancia considerable entre lo que las compañías dicen que hacen y lo que realmente llevan a la practica. El caso *Volkswagen* es ejemplo de ello. Dicha compañía era considerada modelo en la reducción de las emisiones de CO2 (Dióxido de carbono) y proclamaba a los cuatro vientos tres premisas en materia de movilidad sostenible: "reducir, compensar y contribuir". El 18 de Septiembre de 2015 la Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos hizo público que Volkswagen había trucado las pruebas de sus vehículos. Por medio de la instalación de un software en la computadora de a bordo habían conseguido simular reducciones hasta en un 40% en las operaciones de análisis de contaminantes. El problema no solo repercutió en ese país. En pocas horas, había recorrido el mundo y sus consecuencias fueron devastadoras: la venta de esos vehículos quedó paralizada, bajó 35% su capitalización en la Bolsa y su Presidente Ejecutivo renuncio a su cargo.

Ante este tipo de comportamientos inescrupulosos de las empresas, los consumidores comenzaron a prestar más atención a quiénes se encontraban detrás de los productos y servicios que adquirían y a su vez, reclamaron

[1] Kliksberg, Bernardo. Ética para empresarios. -1 a de. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Editorial Distal. 2013. Pp100

valores como austeridad, transparencia, y sinceridad. Es lo que Juan José Gilli llama "Etapa de legalidad"[2] y se caracteriza por el juicio que la sociedad emite y que obliga a las corporaciones a asumir nuevas responsabilidades. A través de la exigencia de comportamientos éticos los consumidores premian con fidelidad a las marcas que respetan los valores compartidos por la sociedad. En todo caso, la responsabilidad que exige la ciudadanía no es un decálogo de consignas puntuales sino por el contrario, tiene que que ver con el sistema de valoraciones habituales en una sociedad dada: "Todas las sociedades evalúan la conducta refiriéndola a patrones ideales de acción. Todas las sociedades sancionan sus reglas de conducta: recompensan a quienes se conforman con ellas y castigan a quienes las desobedecen"[3].

Aunque ya existían algunos tibios esbozos de poner en práctica acciones socialmente responsables, el movimiento impulsor de la RSE más parecido a lo que hoy se conoce, se inició a mediados de los '90 cuando se empezó a delinear un cierto intento de consenso alrededor de la relación de la empresa y la sociedad. De la mano de organismos internacionales y grupos multisectoriales surgieron diversas alternativas de conceptualización y de acción, pero las influencias teóricas claves fueron la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998) y el establecimiento del Global Compact (1999/2000) de la ONU. Así, paulatinamente se adoptó un enfoque normativo y se promovió el desarrollo de estándares, códigos de conducta, directrices, normas y otros instrumentos para facilitar la puesta en práctica de la RSE por las empresas. En dicho movimiento, se dejó de pensar en el Estado como único administrador del gasto social y responsable de la contención de desigualdades y se comenzó a defender la idea de que la contribución al bienestar y a la calidad de vida debe ser la meta de todos las instituciones sociales. Las empresas comenzaron a plantearse preguntas de rigor: ¿Por qué pasar por alto el bienestar de los clientes? ¿Acaso las dificultades económicas de la comunidad en donde producimos y vendemos no nos impactan? ¿Qué pasa con el agotamiento de los recursos naturales que necesitamos para producir?

---

[2] Gilli, Juan José. Ética y Empresa: Valores y responsabilidad social en la gestión. -1ª ed.- buenos Aires. Granica. 2011. Pp42

[3] Pitt-Rivers Julián. "La antropología del honor" en Antropología del honor o política de los sexos. Barcelona. 1979

Poco a poco entonces, los empresarios reconocieron dos cuestiones importantes: que fuera de la empresa existe un entorno cambiante que afecta de manera considerable el futuro de los negocios y que la calidad de dicho entorno es un factor clave para la viabilidad de sus negocios, y que además deben brindarle una importancia mayor a la relación con su público.

Como vemos, se ha ido gestando en el mundo un movimiento de reestructuración del sistema productivo capitalista que implica una modificación constante de las prácticas y discursos de la cultura empresarial. Por ejemplo, hoy no basta con una buena administración si la misma no tiene una apertura al dialogo con la comunidad, ni tampoco una empresa puede seguir siendo próspera económicamente sin considerar la comunidad donde se llevan a cabo sus actividades o el impacto que éstas tienen y sin hacer una contribución a un mundo mejor. Podría decirse, que una empresa que no asume su Responsabilidad Social no tiene futuro. Esto no es un mero eslogan, por el contrario, el comportamiento social de las empresas constituye hoy la parte más importante de su legitimidad social, es la parte dinámica, la acción que produce efectos hacia el exterior y determina el papel que se quiere desempeñar. Esto no significa que ser socialmente responsable garantiza el éxito sin más, pero sí es importante destacar que dicha responsabilidad puede aportar beneficios sobre su imagen.

En síntesis, hoy las empresas miran hacia la consecución de un mundo más responsable. Mas que un llamado moral, la responsabilidad social significa una transformación de la visión empresarial. Y de modo que si partimos de la existencia de nuevas tendencias, inquietudes y formas de gestión, tanto de individuos como de sociedad, nos encontramos con que también los discursos que circulan en la sociedad miran en esa dirección.

Comunicar, ésa es la cuestión

Desde el punto de vista del marketing, la lealtad de marca es la medida del compromiso o relación de un consumidor con la marca, pero como vimos al principio, hoy no se puede desestimar que la opinión publica se pregunta de dónde vienen sus productos, en qué condiciones se fabrican, cuál es su impacto en el medio ambiente y en la sociedad. Al respecto, Wilcox y Cameron

sostienen que la amplia cobertura mediática negativa de las corporaciones y del mundo de los negocios en general durante los últimos años ha hecho imprescindible que las empresas hagan un esfuerzo especial para recuperar la credibilidad y la confianza del público.[4]

Así, las empresas han llegado a la RSE por varias vías: algunas articulando políticas y prácticas que ya realizaban, otras buscando alguna nueva forma de liderazgo y otras como respuesta a una situación de crisis. De la manera que fuese, lo que el enfoque de la Responsabilidad Social incorpora en su estrategia de negocios es la preocupación por la comunidad. En este sentido, las empresas han introducido importantes cambios en su gestión de negocios ¿pero qué lugar le han dado a la comunicación sobre este tema? Cuando se habla de Responsabilidad Social Empresaria se habla de las áreas a las que es necesario asistir y los distintos modos de hacerlo, pero poco se dice sobre su comunicación, sobre cómo ésta es llevada a cabo o sobre cuál es su importancia estratégica. ¿La responsabilidad se agota en el hecho de poner en práctica una estrategia de RSE?

Como parte de ese paso superador que dieron, las empresas tuvieron que salir a decir algo más de sí mismas: ya sea desde la arquitectura o el ambiente interior de sus espacios o desde la vestimenta del personal o hasta los recursos tecnológicos que implementan, cada detalle pasó a ser un canal más de comunicación de su propia imagen. "El lenguaje tiene sin embargo otra función: la de fundar un imaginario a través del cual los usuarios del mensaje ponen en juego lo que comúnmente llamamos su "psicología", es decir, la imagen que se dan y que quieren dar a los otros de su propia palabra".[5]

Naomi Klein es una periodista canadiense que en su libro *No Logo*[6] hace una crítica al poder de las empresas transnacionales. Lo interesante de este libro es que pone de relieve el pasaje de unas economías industriales donde el centro era la fabricación de artículos, a unas en las cuales, el eje pasa por la comercialización. La autora explica que a principios de la década del 80 del siglo pasado, ante la gran variedad de marcas existentes, las empresas debieron cambiar su comunicación y rápidamente aprendieron que el

[4] Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron y Jordi Xifra. Relaciones publicas, Estrategias y tácticas. Editorial Pearson.2012

[5] Barthes, Roland. La torre Eiffel: textos sobre la imagen. 1° edic. Buenos Aires. Paidos, 2009. PP 102

[6] Naomi Klein (2008) "No Logo: el poder de las marcas". Editorial Paidós

marketing era la mejor estrategia para que los consumidores pudieran conocer y preferir sus marcas. Para ello, lanzaron extraordinarias campañas publicitarias que mezclaban situaciones de la vida cotidiana con elementos de fantasía creando en la mente del consumidor la capacidad de recordar las marcas y de esa manera ademas, incentivaron a que se hablara de la marca más allá de la función del producto. Para esta autora, se produce un cambio en la comunicación y lo que se vende no es tan solo un producto sino un "estilo de vida" asociado a la marca.

Hoy la cultura del marketing y la publicidad así como la noción de valor de marca continúan su sinergia en forma sostenida, adaptándose a las transformaciones que tienen lugar a nivel económico y social, razón por la cual no pueden ni deben dejar de lado a la RSE. Y como una nueva forma de gestión, la RSE también conduce a cambios en la comunicación empresarial. Lo ejemplifica muy bien el filósofo esloveno Slavoj Žižek en una de sus conferencias sobre lo que él denomina "capitalismo cultural". Para este autor el capitalismo cultural significa restaurar el sentido comunitario tanto haciendo algo por los demás o por el medio ambiente en el propio acto de consumo. Para ello, pone el ejemplo de la cadena de cafetería Starbucks: cuando comprás en ellas, te des cuenta o no, estás comprando algo mayor que una taza de café, estás comprando una ética del café[7]. Las franquicias de Sturbuks están comprometidas a comprar y ofrecer un café de alta calidad cultivado de manera responsable y ética, mediante el compromiso a través de prácticas responsables de compra de café, centros de apoyo a los agricultores, programas de préstamos y esfuerzos para la conservación de los bosques. Por eso, la campaña del programa de Responsabilidad de la empresa sostiene "No es solo lo que comprás, es lo que comprás con ello."[8]

Aunque en concreto las palabras de Zizek sean una crítica hacia la hipocresía del capitalismo y del consumo masivo, muestran que la comunicación de las grandes marcas ha girado hacia cuestiones éticas.

Al mismo tiempo, vivimos una revolución de las comunicaciones que se aprecia fundamentalmente en un cambio de los usos sociales. Las paradojas se

[7] Conferencia en The Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce (thersa.org) http://www.youtube.com/watch?v=YdezVlHLWHE

[8] Programa Starbucks shared planet, http://www.starbucks.com/responsibility

acumulan en torno al modelo tradicional de emisor/receptor y el sistema de intermediación social ya no es más representado por los medios de comunicación. La red es un nuevo espacio donde los roles de los diferentes agentes se construyen, evolucionan y cambian día a día. Nos encontramos ante una ciudadanía que ahora tiene sus propias herramientas para expresarse: las redes sociales, quienes han rebasado el paradigma de la comunicación tradicional. Precisamente, hay una generación entera que ya no conoce otra forma de comunicarse que no sea instantánea y desde cualquier lugar, además, se ha vuelto habitual que las personas busquen en Internet, productos, servicios o marcas que le interesan. Lo explica muy bien el teórico en comunicación Martín Barbero cuando expresa que hay dos procesos que están transformado radicalmente el lugar de la cultura en la sociedad de principio de siglo: la revitalización de las identidades y la revolución de las tecnicidades[9]. El primer proceso apunta a la multiplicación de referentes con los cuales el sujeto se identifica. Para Barbero hasta hace poco hablar de identidad era hablar de raíces, de raigambre, de memoria, pero hoy hablar de identidad también implica migraciones y movilidades, implica instantaneidad y desanclaje. El segundo proceso apunta a las nuevas formas de relación entre los procesos simbólicos que constituyen lo cultural y las formas de producción y distribución de los bienes y servicios. Surge un nuevo modo de producir asociado a un nuevo modo de comunicar. Para Barbero la escuela y la familia ya son mas ámbitos legitimadores de saber por eso las nuevas tecnologías nos abren a nuevas formas de percepción y de lenguaje. Ante la inmediatez y el volumen de información nos encontramos ante múltiples saberes, ante diferentes modos de aprender y ante diferentes modos de relacionarnos unos con otros. Así, personas, empresas, organizaciones y gobiernos van construyendo su identidad.

En la nueva era del ciudadano conectado y del acceso infinito a la información, todo lo que se construye o se va volcando en la Web queda automáticamente conectado entre sí y mucho más con las marcas. Lo que hacemos y decimos (incluso lo que dejamos afuera) en Internet cada vez pesa más en la formación de identidad y de reputación. Las recomendaciones de nuestros amigos y conocidos, e incluso de usuarios Online "desconocidos", serán percibidas en

[9] Barbero, Jesús Martín. Tecnicidades, identidades, alteridades: des-ubicaciones y opacidades de la comunicación en el nuevo siglo. Revista Diálogos de la comunicación. México. 2007

términos de confianza y lealtad o en desconfianza y rechazo. En este nuevo panorama, la reputación puede ser inmediata o puede perderse en solo un minuto porque, el impacto de un comentario bueno o malo en la red, inclinará la balanza en la reputación de la empresa y se traducirá en mayor o menor rentabilidad. De ahí que la reputación sea una especie de juego que obliga a las empresas a ocupar todas las posiciones en el campo para monitorear a los demás al tiempo que protege y pule la propia imagen. En su libro *La gente hablará*, John Whitfield[10] quiere mostrar cómo la capacidad de la reputación para fomentar la buena conducta y mantener a raya la mala, además de determinar nuestro éxito en tanto individuos, hace parte vital del buen funcionamiento de una sociedad y que, cuando las cosas salen mal, las maneras como la gente utiliza o elude la reputación, con frecuencia, es parte del problema.

En este sentido Peter Schwartz, explica que la reputación corporativa constituye parte del capital de una empresa porque está relacionada con el principio de equidad de marca y contribuye al valor de la empresa de maneras no siempre cuantificables pero que de todos modos son reales.[11]

Aunque la reputación y la Responsabilidad Social Empresaria sean dos cosas distintas, ambas son complementarias.

Capitulo 2 – Alcance del trabajo

Un paso más: Objetivos

La hipótesis de este trabajo es que la comunicación eficaz de la reputación construída en base a una estrategia de Sustentabilidad integral impacta favorablemente en la rentabilidad de un negocio.

El objetivo principal de este trabajo es determinar la relevancia que tiene la Sustentabilidad en la construcción de reputación.

---

[10] Whitfield, John. La gente hablará. Descubra la sorprendente ciencia de la reputación. 1° Ed-Bogotá. Grupo Norma Editorial. 2012.

[11] Schwartz, Peter. Cuando las buenas compañías de portan mal. Responsabilidad y riesgo en una era de globalización. Ediciones Granica. 2000.

A partir de este objetivo general, se desprenden una serie de objetivos específicos:
-indagar en los modos propios de decir del discurso Sustentable.
-Identificar los mecanismos que se ponen en juego en la arena simbólica de estos discursos.
-Dar cuenta de los imaginarios y representaciones sociales que en ellos se plasman.

El tipo de abordaje

El presente trabajo es una investigación cualitativa. El problema será abordado mediante el análisis discursivo y se intentará identificar sentidos en los materiales que componen el corpus. Respondiendo a los objetivos generales y específicos que guían el desarrollo de esta investigación, la elección de la metodología cualitativa permite explorar relaciones y situaciones que se dan en el ámbito social, a fin de esbozar una explicación de las decisiones y comportamientos que caracterizan las estrategias exitosas de Sustentabilidad.
Como se mencionó anteriormente, una estrategia íntegramente sustentable se traduce en mayor credibilidad y confianza, por lo tanto, brinda a las empresas la oportunidad de mantener viva y actualizada la imagen de marca. Por tal motivo el trabajo también es de carácter propositivo ya que propone brindar herramientas para que la comunicación de la Sustentabilidad por parte de cada empresa en particular sea eficaz y refuerce la percepción positiva de los públicos de interés.

Consideraciones metodológicas

Para llevar a cabo este trabajo, apropiamos de la noción Bajtiniana de Genero Discursivo[12], este paso permitirá estudiar el lenguaje en su dinámica, es decir, dentro de situaciones sociales inmediatas, en contextos situacionales, donde cada acontecimiento es expresado entre dos personas socialmente organizadas dentro de un contexto axiológico delimitado.

[12] Bajtin, Mijaíl. Estética de la creación verbal. Buenos Aires: Siglo XXI editores, 2011.

Un **género discursivo** es un conjunto de enunciados que comparten características temáticas, compositivas y estilísticas, y a su vez, proponen un vínculo entre el lenguaje y la vida, ya que, conllevan una carga ideológica al expresar esquemas valorativos del mundo. Es decir, cada género discursivo es una especie de modelo para producir enunciados en una esfera específica de uso de la lengua, en este caso, el discurso de la RSE tiene sus propios modos de decir. Un punto central que desarrolla Bajtín es que cada esfera, de hecho, genera un tipo específico de destinatario de los enunciados que se producen en la misma, y es precisamente la adecuación a ese destinatario, con el que se interactúa, lo que hará que el hablante tome decisiones específicas referidas a las tres características genéricas de los enunciados que se mencionaron: tema, estilo y composición.

Por otro lado, nos apoyaremos en las nociones de **denotación/connotación** de Roland Barthes para analizar la potencialidad retórica y semántica de los significados. Tomaremos el centro de su teoría que es el modelo de construcción de significado que se basa en los diferentes ordenes de significación.[13] Las marcas nos proveen significados que se producen en la cultura, pero a su vez, ellas mismas se convierten en mediadoras del intercambio simbólico. Para este autor, "los criterios del mensaje publicitario son los mismos que los de la poesía: figuras retóricas, metáforas, juegos de palabras, signos dobles que amplían el lenguaje hacia significados latentes y dan de esta manera al hombre que los recibe el poder mismo de una experiencia de totalidad"[14]. Barthes supone que el lenguaje tiene el poder de develar aquello que está como originario en nosotros siempre y hay significados de carácter universal que están en conexión con nuestros más íntimos deseos.

En la teoría de Barthes, los significantes de la connotación, los connotadores, están formados por signos (a saber, significantes y significados unidos) del sistema denotado. La connotación, entonces, utiliza el signo denotativo como su significante y adjunta a él un significado adicional. El mensaje denotado es literal, es la frase bruta, reducida a las palabras que sería necesario movilizar para poder describirla[15], es decir, representa los aspectos relativamente

---

13 Barthes, Roland. La aventura semiológica. Ediciones Paidos. Barcelona. 2009

14 Barthes, Roland. "El mensaje publicitario" en La aventra Semiologica. 2° edic, Paidos, 1993. Pp 242

15 Barthes, Roland. La torre Eiffel: textos sobre la imagen. Buenos Aires: Paidos. 2009. pp 99

objetivos de un mensaje, constituídos por elementos representativos o descriptivos. Y el mensaje connotado es asociado, se compone de todos los sentidos secundarios que asocio con el primer mensaje[16], es decir, representa los aspectos subjetivos de un mensaje.

La gestión de los atributos de RSE tiene como finalidad lograr la identificación con sus públicos de interés. Para poder articular y clasificar los rasgos más importantes de cada mensaje discursivo de RSE, nos apoyaremos en los tres grandes órdenes de producción de sentido definidos por Oscar Steimberg en su libro "Semiótica de los medios masivos"[17]. Se trata de los órdenes retórico, temático y enunciativo.

Se distinguen como rasgos **retóricos** a aquellos que se refieran a la articulación morfológica global del discurso; se comprende el orden de lo **temático** como la utilización de temas y motivos circunscriptos por la cultura y la historia y el análisis **enunciativo** hace referencia a la definición y caracterización de las figuras de enunciador y el enunciatario dentro del texto, así como también a la reconstrucción de la dinámica de la relación que mantienen entre sí. Para este autor, tanto en las clasificaciones de estilo como en las de genero se circunscriben conjuntos de regularidades, que permiten asociar entre si componentes de una o varias áreas de productos culturales. El señalamiento de esas regularidades ha posibilitado la postulación de condiciones de previsibilidad en la lectura de textos, acciones u objetos culturales.[18]

Casos de Análisis

Con el fín de demostrar la hipótesis de este trabajo, se dará cuenta puntualmente de la matriz discursiva de dos estrategias exitosas de Sustentabilidad: Natura y Banco Galicia.

Ambos casos emblemáticos, pueden ayudarnos a demostrar que la reputación obtenida a través de una estrategia integral de Sustentabilidad puede impactar en el proceso de rentabilidad.

---

16 Ibid.

17 Steimberg, Oscar. Semióticas. Las semióticas de los géneros, de los estilos, de la transposición. Eterna cadencia editora. 2013

18 Ibid.

Se tuvo en cuenta que ambas compañías pertenecieran a sectores diferentes, una al sector servicios y la otra al sector productivo. El recorte se basa además en que ambos casos de Natura y de Banco Galicia constituyen un fenómeno significativo dentro del universo de la Sustentabilidad, en tanto, lograron ubicarse en los más altos estándares mundiales ya que han sido reconocidos con premios por su labor y por sus resultados obtenidos. Así como logran difundir sus prácticas a sus consumidores y consumidores potenciales, a sus empleados y a sus proveedores también logran interpelarlos. A su vez, en dicho proceso, producen un dialogo activo con otras empresas y organizaciones tanto sociales como gubernamentales, ampliando en distintos niveles su Sustentabilidad. Actúan como modelos de referencia y producen contenidos específicos brindando ayuda a aquellas organizaciones que se interesen en este cambio de paradigma.

Por último, es importante remarcar que se diferencian en el modo de articular Sustentabilidad e identidad. Mientras que en Natura la Sustentabilidad es parte integral de su identidad, en Banco Galicia la Sustentabilidad es parte de una evolución de su identidad.

Capitulo 3 – Aproximación conceptual

A los fines de este trabajo resulta necesario exponer una serie de conceptos que estructuren la problemática a abordar y aporten a extraer conclusiones para la reflexión.

Responsabilidad Social Empresaria

Es de suma importancia brindar una definición de Responsabilidad Social Empresaria que sirva como eje y para esto vamos retomar los trabajos de diversos autores que han venido trabajando en torno a esta noción desde hace unos años.

Uno de los referentes de la temática es el Dr. Bernardo Kliksberg[19], quien se ha dedicado a trabajar y problematizar la inequidad tanto en América Latina como en otras regiones y a promover estilos gerenciales diferentes. Cuando se refiere a la RSE, este autor señala tres etapas en el proceso de evolución de la idea: una primera, en la que la idea dominante era que la única obligación de la empresa era generar beneficios a sus accionistas; una segunda etapa de filantropía empresarial centrada en donaciones o mecenazgo donde la empresa se transformó en un actor activo en campos como el cultural pero que no alcanzan a cubrir los reclamos sociales. Es necesario aclarar, que la **filantropía**, sigue consistiendo es destinar discrecionalmente recursos que provienen de las ganancias a distintas causas con el fin de obtener algún tipo de reconocimiento; y una tercera etapa, que el autor considera actual, de RSE. En esta etapa, fuerzas históricas emergentes le exigen a las empresas que vayan mucho más allá; que produzcan una ruptura paradigmática con las visiones anteriores y se transformen en empresas con alta Responsabilidad Social Empresarial.

Si bien no ofrece una definición de manual, nos brinda una serie de características que ponen de relieve la dimensión práctica de una RSE sobre la que mucho se teoriza. Esto es importante para nuestro trabajo, porque cuando se haga referencia a valores, a idea de marca y demás nociones que remiten a lo simbólico, será necesario hacer hincapié en que no nos referimos a nociones abstractas porque lo simbólico se materializa en las prácticas.

Bernardo Kligsberg y el economista Amartya Sen[20] escribieron *Primero la gente*[21], su primer libro en común. En él analizan algunos de los principales problemas del mundo globalizado y sus posibles soluciones. Lo hacen desde la perspectiva de la ética del desarrollo y allí sostienen que cuando lo ciudadanos piden RSE, están solicitando a las empresas los siguientes desempeños:

---

19 Bernardo Kliksberg es Doctor en Ciencias Económicas, Asesor Internacional, científico social, reconocido mundialmente como fundador de una nueva disciplina, la Gerencia Social y como pionero de la "Ética para el Desarrollo", el Capital Social y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Ha sido asesor de más de 30 países y de instituciones como ONU, UNESCO, UNICEF, Organización Internacional de Trabajo, Organización de Estados Americanos, Organización Panamericana de la Salud, entre otros. Ha sido distinguido con varias decenas de doctorados Honoris causa, por universidades de múltiples países

20 Amartya Kunar Sen es un filósofo y economista bengalí, ganador del Premio Nobel de Economía de 1998

21 Sen, A., & Kliksberg, B. (2011). Primero la gente: Una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado / Amartya Sen y Bernardo Kliksberg (12a. ed. --.). Buenos Aires: Temas.

1) *Políticas de personal que respeten los derechos de los integrantes de la empresa y favorezcan su desarrollo.*

La RSE empieza por casa. Se trata de asegurar condiciones dignas de trabajo, remuneraciones justas, posibilidades de avance, capacitación y la eliminación de las discriminaciones de género.

2) Transparencia y buen gobierno corporativo.

La información debe ser pública y continua, los accionistas deben tener posibilidades de intervención activa, los órganos de dirección deben tener idoneidad, y ser controlables, se deben eliminar los conflictos de interés

3) *Juego limpio con el consumidor*.

Se espera que los productos sean de buena calidad, los precios razonables, y es decisivo que los productos sean saludables.

4) Políticas activas de protección del medio ambiente.

Desde convertir las empresas en limpias medioambientalmente, hasta colaborar de múltiples formas con la crítica agenda que tiene el mundo por delante en este ámbito.

5) Integración a los grandes temas que hacen al bienestar común.

La expectativa es que la empresa privada colabore intensamente con las políticas públicas, en alianzas estratégicas con ella y la sociedad civil, en el enfrentamiento de cuestiones esenciales para el interés colectivo, como la deserción escolar, el mejoramiento de la calidad de la educación, la reducción de la mortalidad materna, y la mortalidad infantil, la inclusión de los jóvenes marginados, y otras similares.

6) No practicar un doble código de ética.

Debe haber coherencia entre el discurso de RSE y la práctica. Además, las empresas multinacionales no deberían aplicar un código de RSE en sus países centrales, y otro disímil en países en desarrollo.

Otro autor que problematiza respecto a la temática de RSE es Leonardo Schvarstein[22], quien plantea la necesidad de distinguir entre responsabilidad interna y responsabilidad exigible. Esta dos acepciones derivan de las dos palabras que el idioma inglés tiene, para aludir a lo que en español denominamos Responsabilidad, a saber: Responsability, como aquello por lo que uno se siente internamente responsable involucrando los propios ideales y conciencia; y Accountability, como la rendición de cuentas ante otro debido a una obligación o compromiso contraído. La primera es la que la empresa siente hacia sus integrantes y miembros de la comunidad en general y la segunda es aquella que le viene impuesta desde afuera, por ejemplo, a través de la normativa vigente.

Para Schvarstein esta distinción entre la obligatoriedad o voluntariedad de las prácticas de responsabilidad, se corresponde con la establecida por Michel Foucault[23] entre moral y ética. El hecho de que una empresa u organización cumpla con las normas y leyes obligatorias relacionadas con la responsabilidad social exigible, remite a una conducta moral. En cambio, la voluntad de una organización para ir más allá de la normativa vigente, implica una conducta ética en tanto supone la libre elección.

Por último, no podemos dejar de mencionar un elemento intrínseco de la Responsabilidad Social Empresaria: la teoría de los Stakeholders*.* Surgió en 1984 y su influencia fue decisiva para el desarrollo de los que hoy conocemos como RSE. La misma hace referencia a un término inglés utilizado por primera vez por R.E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Pitman, 1984), para referirse a los grupos de interés, quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. La base teórica de los **Stakeholders** se fundamenta en la creencia del reparto del poder en las organizaciones y en el reconocimiento del papel desempeñado por cada uno de los grupos que las conforman, tanto desde una perspectiva interna como externa. Dicha teoría buscó ampliar el concepto de negocio más allá de sus raíces económicas tradicionales.

---

[22] Schvarstein, Leonardo, La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social, - 1° ed.- Buenos Aires, Paidós, 2003

[23] Foucault, Michel (1984) *L´usage des plaisirs*, París, Gallimard (Citado en Schvarstein, *La inteligencia social de las organizaciones*: *desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*, - 1° ed.- Buenos Aires, Paidós, 2003)

De todas estas definiciones puede deducirse que la RSE se refiere a la adopción por parte de las empresas de un modelo de gestión y de relación con sus interlocutores internos y externos (empleados, proveedores, consumidores, accionistas, inversores, sociedad civil, etc.) que incorpora la triple línea de resultados (social, ambiental y financiera) en sus estrategias, políticas y operaciones comerciales. La triple línea de resultados se refiere a un enfoque multidimensional del balance de las empresas. Este enfoque va más allá del resultado contable del ejercicio -el balance en el sentido tradicional- y tiene en cuenta también el resultado ecológico –en términos de su impacto medioambiental- y el resultado social -en términos de su contribución a la calidad del entorno laboral y a su participación en la comunidad en la que opera, promoviendo y colaborando en iniciativas que mejoren su calidad de vida.

Sustentabilidad

Como vimos más arriba, la globalización ha redefinido el rol de las empresas en la sociedad. Dentro de un proceso que lleva ya medio siglo, las empresas han dejado de ser meros actores económicos para pasar a ser actores sociales cuya misión e impacto va mucho más allá de la obtención de resultados económicos.

A medida que el término RSE fue ganando en variedad y en amplitud, el termino Sustentabilidad, comenzó a instalarse como un concepto superador llamado a repensar una nueva relación entre Estado, empresa y sociedad.

En general cuando se habla de **Sustentabilidad** se hace referencia a cuestiones muy vinculadas a la forma de hacer negocios, destacándose la triple línea de resultados, la competitividad, el pensar en el largo plazo, la inclusión de toda la cadena de valor y la cercanía con las comunidades en las que se opera, además del cuidado del medio ambiente. Ser responsable desde esta perspectiva, sería integrar la sostenibilidad en la visión integral de la corporación.

Dicha responsabilidad se entiende como la sostenibilidad en el tiempo y hace especial hincapié en la prevención de los riesgos futuros y la previsión de las necesidades de las generaciones venideras en áreas como: lo social a través

del fomento y protección de los Derechos Humanos, así como el intento de reducir la brecha social entre pobres y ricos; lo medioambiental a través del respeto y la conservación de recursos naturales; lo económico a través de la transparencia.

En el Informe ComunicaRSE 2015:[24] "CEO[25] y Sustentabilidad", la investigación llevada a cabo por el sitio expresa que los CEOS, en general, consideran a la Sustentabilidad como un concepto superador de la RSE. Incluso, consideran que el aporte de valor se traduce principalmente en:

- Dar visión, sentido de pertenencia, y de futuro a una compañía,
- Innovaciones tecnológicas que ayudan a la eficiencia y a la reducción de costos,
- Exceder las expectativas de los clientes y lograr un alto nivel de satisfacción,
- Mejoras en la reputación que da ventajas competitivas
- La atracción y retención de talento.

Identidad de marca

En el planteo general de este trabajo mencionamos que las estrategias de RSE deben reflejar la visión de la empresa, es decir, tanto hacia afuera como hacia adentro los mensajes transmitidos deben ser coherentes con la identidad institucional. Por eso aquí, abordamos la identidad de marca como aspecto relevante del proceso de comunicación organizacional.

La revolución industrial supuso un hito para la producción y, junto con el ferrocarril, los productos y por tanto las marcas, pudieron llegar a lugares fuera de la esfera local. De ahí el hecho de que se comenzara a marcar los productos con un sello de origen y basarse en la idea de propiedad y de orgullo. Un productor estaba orgulloso del trabajo realizado y por eso quería que el mundo supiera que ese producto había salido de su taller, que lo había fabricado él. El asociar la marca con determinados significados y valores es algo que nace en el siglo XIX junto con las innovaciones en lo que es el empaquetado y producción de bienes, que hizo posible una producción masiva

[24] http://www.comunicarseweb.com.ar/noticia/ceo-sustentabilidad
[25] Chief Executive Officer. En español significa«Oficial Ejecutivo en Jefe»

de los productos y, por tanto, el que éstos llegaran a más consumidores proporcionando en su etiquetado una mayor información del producto.

Dicha diferenciación del producto ademas, sirvió para que los consumidores no familiarizados con determinadas marcas pudieran empezar a reconocerlas y a apreciarlas, a crear una imagen de esas marcas. Lentamente, este primer acercamiento a lo que conocemos como marca es lo que empezó a crear la Identidad de marca, podría decirse que fue el primer paso hacia la concepción de la Identidad de marca y su comunicación.

La identidad de marca engloba aquellos valores que nos permiten conocer cómo es una marca en su núcleo central, cuál es la naturaleza de esa marca y a quién se intenta dirigir. Es todo aquello que un consumidor puede ver y puede hacer que prefiera esa marca sobre otra por permitir una identificación entre marca y persona, entre los valores que defiende una marca y los valores de esa persona.

Concretamente, la **identidad** de una firma son las declaraciones de principios que guían la toma de decisiones, son las aspiraciones y el trabajo diario de la empresa y es el aspecto fundamental de su existencia dado que le brinda la posibilidad de distinguirse claramente de las demás. Para Alberto Wilensky "la identidad de marca es el punto de encuentro entre las expectativas del consumidor, la visión y la cultura corporativa".[26] Al reflejar los valores, principios y creencias, la identidad de marca tiene una influencia decisíva en la gestión de la organización. Los modos de hacer y llevar adelante los negocios están enmarcados dentro de la personalidad definida de la marca y es primordial en su relación con el público. Así, cuando Wilensky se refiere a que "nace de un proceso que se construye a través del tiempo"[27], está hablando de la coherencia en el tiempo que guía las acciones de la corporación, al contexto en que se desenvuelve la marca, a las identidades de los competidores y a los valores internos de la empresa entre otros elementos.

En su libro Identidad, identificación, imagen, Jesús María Cortina establece que el éxito o el fracaso de toda organización radica en la actitud de las personas que la conforman y las que constituyen su entorno. Para este autor, la identidad institucional "la constituyen sus orígenes, su filosofía, su misión, sus objetivos, su historia, su cultura, sus valores, sus creencias, sus métodos, sus

---

[26] Wilensky, Alberto. La promesa de la marca. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires. 2005. Pp133

[27] Ibid.

tradiciones, sus mitos. Es el conjunto de elementos que la hacen idéntica solo a sí misma y distinta a cualquier otra".[28]

Hacia la imagen

Vimos que cuando hablamos de RSE pareciera ser que estamos ante un nuevo paradigma en la manera de ver y comprender los negocios y que cuando se habla de sus beneficios, indefectiblemente, se hace referencia a su imagen.

Por eso, luego de lo dicho en el apartado anterior, resulta indispensable conceptualmente, diferenciar identidad de marca de **imagen** de marca.

Esta última es la manera en que la marca es vista por las personas que entran en contacto con ella. Podría definirse como la agrupación de todas las percepciones y las creencias de un individuo respecto de una marca. Es decir, que ya no es aquello que la empresa reivindica de su marca, no son los valores que esta empresa quiere transmitir, sino que son los valores que los clientes han asociado a la marca atendiendo a numerosos factores, tanto internos como externos

En este sentido, la imagen de marca, se desarrolla en la mente de las personas a través de las percepciones que genera la forma en que la marca se proyecta a sí misma y cómo se relaciona con su entorno y sus grupos de interés.

Paul Caprioti considera que "la imagen de marca son las asociaciones mentales que los públicos tienen de una organización, producto o marca, es decir que se ubica en la esfera del receptor dentro del proceso general de comunicación"[29].

La imagen de marca se establece como un activo intangible ya que permite a la organización: ocupar un espacio en la mente de sus públicos, disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, atraer mejores inversores y conseguir mejores empleados.

La imagen va a poder ser tanto positiva como negativa ¿Pero de qué depende que la imagen sea negativa o positiva? La respuesta clave es la experiencia con el producto además de la comunicación de la propia marca y lo que nuestro círculo más cercano nos ha referido sobre esa experiencia. Lo cual, tiene directa relación con la necesidad de gestionar la RSE. Para las empresas, ya sea desde la admiración o el respeto que inspiren o la confianza que

---

[28] Cortina, Jesús María. Identidad, identificación, imagen. Fondo de cultura económica. México. 2006. Pp 92

[29] Capriotti, Paul. Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad corporativa. Pp 88

transmitan, todo ello tendrá un efecto directo sobre la contratación, las relaciones con los socios, con el mundo financiero y con el conjunto de la sociedad. Por lo tanto, es clave para las empresas poder gestionarla y que sus resultados se reflejen en una mejor imagen de marca, sobre todo, porque la elección primaria que tiene que hacer un individuo se basa en el tipo de sociedad en la que quiere vivir. "Los alimentos que se consumen, la ropa que se usa, el cine, los libros, la música, las vacaciones y todo lo demás son elecciones que se ajustan a la elección inicial de una forma de sociedad"[30]

De qué hablamos cuando hablamos de consumir

Dado que la imagen de marca y sus componentes son más descriptivos y menos cuantificables, de poco sirve agrupar dichos aspectos. En todo caso, es pertinente interrogarnos por lo qué la marca significa para una persona o cómo y por qué ponemos sentido a productos y servicios.

Karl Marx en *El fetichismo de la mercancía*, presenta la mercancía como una forma de producir, que nace de la división de trabajo entre productores privados. Esta mercancía siempre se manifiesta con su aspecto doble. Es, por un lado, valor de uso, es decir, un producto que puede satisfacer una determinada necesidad; por otro lado, es valor de cambio, es decir, un medio para conseguir otro producto diferente. Marx describe la mercancía en estas palabras: "El carácter misterioso de la forma mercancía estriba, por tanto, pura y simplemente, en que proyecta ante los hombres el carácter social del trabajo de éstos como si fuese un carácter material de los propios productos de su trabajo, un don natural social de estos objetos y como si, por tanto, la relación social que media entre los productores y el trabajo colectivo de la sociedad fuese una relación social establecida entre los mismos objetos, al margen de los productores"[31]. En este trabajo entonces, consideramos que el **consumo** no es sólo un acto económico dirigido a satisfacer necesidades y deseos a través de las mercancías, sino que es una experiencia sociocultural subjetiva

[30] Douglas, Mary e Isherwood, Baron en El mundo de los bienes. Hacia una antropologia del consumo. Editorial Grijalbo. 1990. Pp 23

[31] MARX, Karl. "El fetichismo de la mercancía y su secreto" en *El Capital*, Vol. I, edición publicada en Cuadernos de la cátedra Caletti, materia Teoría y práctica de la Comunicación III, Fac. de Cs. Sociales, UBA, Buenos Aires, 2006. Pág. 89

que individuos y grupos emplean para validar o crear identidades, expresarse a si mismos, diferenciarse de otros y para establecer formas de pertenencia.

Así, resulta adecuado tener en cuenta el análisis realizado por Mary Douglas y Barón Isehrwood, para quienes la idea de consumo debe ser colocada en la base del proceso social. Para estos autores, las mercancías son una contribución positiva a la vida racional, de hecho, constituyen un informe visible de los valores que representa quien las ha elegido. Ya sean desechables o reemplazables, las mercaderías, desde las ciencias sociales, deben apreciarse en el modo que son utilizadas para conformar un universo simbólico. El consumo es una práctica connotativa, lo que sucede con los objetos materiales una vez que han abandonado la góndola para situarse en las manos del comprador final es parte de la arena donde se disputa la cultura: a quien invitaré a mi casa, con qué frecuencia, qué música, qué bebidas o vestimenta elegiré, son decisiones que conciernen una serie de significados que solo podrán ser percibidos por quienes conozcan el código y que son centrales en el acto del consumo: "Las mercancías son neutrales pero su uso es social; pueden ser utilizadas como murallas o como puentes" [32]. El consumo es un campo abierto de significaciones y prácticas relacionales con objetos y servicios que configura nuestra manera de experimentar el mundo en que vivimos. En otras palabras, el consumo se produce como un fenómeno simbólico y discursivo a partir de los sujetos con los objetos, signos y espacios de consumo.

"Hay que plantear claramente desde el comienzo que el consumo es un modo activo de relacionarse (no sólo con los objetos, sino con la comunidad y con el mundo), un modo de actividad sistemática y de respuesta global en el cual se funda todo nuestro sistema cultural"[33]. El sociólogo francés Jean Baudrillard también estudia el consumo desde el punto de vista de sus valoraciones simbólicas y lo analiza como un sistema de significación indeterminada y contingente. Para este pensador, la cultura del consumo le da sentido a la vida cotidiana, y a la vez, aparece como práctica ritualizada en la que se rehace la sociedad. Dentro de este reacomodamiento, nociones tales como parentesco,

---

[32] Douglas, Mary e Isherwood, Barón en El mundo de los bienes. Hacia una antropología del consumo. Editorial Grijalbo. 1990. PP. 26.

[33] Baudrillard, Jean. El sistema de los objetos. Siglo XXI, México, 1969. pp223

familia, comunidad y solidaridad son retomadas para describir el desempeño social del ir de compras .

Desde los estudios culturales, se puede abordar este tema a través del trabajo de Néstor García Canclini. Para este pensador, el consumo es el terreno sobre el cual se puede pensar el mundo en otros términos y con otras posibilidades de creación y producción social: "es el conjunto de procesos socioculturales en que se realizan la apropiación y los usos de los productos"[34]. En este sentido, el consumo pasa a ser parte de una *racionalidad integrativa* y *comunicativa* de una sociedad cuya escala transnacional da cuenta de su intensidad y complejidad mas allá de la clase, la etnia o la nación.

Además de cubrir necesidades concretas, los bienes aportan una dimensión narrativa y simbólica que se construye en el discurso, por lo tanto, una persona puede usar zapatillas Adidas o Topper no solo porque cree que le ayudarán a correr mejor, sino porque expresan su identidad. Elegir una u otra marca es poner en juego, creencias, modos de pensar, imaginarios sociales, toda una gama de mecanismos para construir lo que buscamos reflejar hacia afuera. Se forma así un proceso en el que los consumidores interactúan y se relacionan con una marca por lo que ésta significa para ellos y un proceso por el cual, a través de las subjetividades de los consumidores, se ponen en marcha ideologías, roles, prácticas y discursos. Al respecto, en su libro sobre el significado de las marcas, Mark Batey[35] expresa: "Las personas tienden a transmitir impresiones que se encuentran en algún punto entre la representación precisa de su imagen y una orientada a sus identidades deseadas".[36]

Cuando una marca logra combinar la forma en que se comporta con lo que representa, nos hace sentir a quienes compramos que aporta algo a la idea que tenemos de nosotros mismos. Ante la gran competencia y la imposibilidad de elección racional en el consumo, las marcas representan claridad, tranquilidad, solidéz, pertenencia, en definitíva, todo aquello que ayuda a las personas a definirse. El punto que nos interesa aquí en relación al comportamiento del consumidor es que una vez que las necesidades básicas

---

[34] García Canclini, Néstor. Consumidores y ciudadanos: conflictos multiculturales de la globalización. Mexico. Ed Grijalbo.1995. pp58-59

[35] Mark Batey es Licenciado en Ciencias del lenguaje de la Universidad de Oxford

[36] Batey, Mark. "Motivación humana" en El significado de la marca: Cómo y por qué ponemos sentido a productos y servicios. 1° edic- Bs As. Granica. 2013. Pp. 68.

han sido satisfechas de manera material, los aspectos del consumo más significativos de la cultura comienzan a imponerse y las personas comienzan a preocuparse por el significado simbólico de los productos.

Se dice de mí: la reputación

Al comienzo de este trabajo mencionábamos que la RSE es una oportunidad estratégica de posicionar a una empresa sobre los únicos diferenciales sostenibles y defendibles: la imagen, el prestigio y la reputación. Y cuando conceptualizamos el consumo hicimos referencia a que mediante las marcas los consumidores construyen lo que buscan reflejar hacia afuera.

Entonces, por último, debemos dirigir la mirada sobre la reputación ya que su función cultural opera como guía de interacción social, justifica conductas y explica relaciones sociales.

Siempre que se produce una interacción entre personas lo que resulta de ello es una cadena de información que a su vez se extiende a lo largo de los círculos sociales. Cómo una persona se ha comportado en el pasado nos brinda una idea de cómo lo hará en el presente. Dicha información funciona como un una especie de sondeo y va produciendo distintas catalogaciones según juicios de valor. La **reputación** nace en la necesidad de crear un conjunto de valores de referencia comunes y compartidos por todos en la sociedad y funciona como una especie de ordenamiento por el cual los hombres se desenvuelven. Y los valores que ésta misma encarna son centrales para comprender los recursos generados y apropiados por la sociedad. "La reputación, las formas de defenderla, los valores que de ella emanan, sus dimensiones simbólicas y los comportamientos observables no son una nota a pie de página sino que, por el contrario, son centrales, pues brindan claves esenciales para comprender los recursos apropiados por una sociedad, o por un sector de ella, para proponer un orden y para fabricar la diferencia"[37].

Como vemos, la reputación no solo informa sobre el comportamiento de alguien, también lo constituye. Las empresas no solo buscan diferenciarse por sus productos sino también por las cualidades deseables. "La reputación no es solo una cuestión de orgullo, sino también de utilidad práctica. Donde las

[37] Gayol, Sandra. "Introducción" en Honor y duelo en la Argentina moderna. 1 a ed. – Buenos Aires: Siglo XXI Editores. Argentina, 2008. Pp14

asociaciones libres de tipo contractual rigen las formas de la cooperación y la empresa, el buen nombre es el bien más valioso."[38].

La reputación es esa experiencia indirecta que nos indica si podemos confiar en alguien o evitarlo. Para Wilcox y Cameron "la reputación corporativa se define como la representación colectiva del rendimiento pasado de una organización que describe la capacidad de la empresa para ofrecer resultados a múltiples públicos estratégicos"[39]. Mientras que para Peter Schwartz "la reputación corporativa constituye parte del capital porque está relacionada con el principio de equidad de marca, contribuye al valor de la empresa de maneras no siempre cuantificables pero de todos modos reales".[40] Podría decirse que es un concepto transversal, ya que no hay una sola reputación, cada grupo de interés cuenta con sensibilidades distintas y tiene distintas motivaciones para exigirle a las empresas.

La información con la que se construye la reputación empresarial vive en la mente de los consumidores. Como dice John Whitfield: "El lenguaje nos quita la reputación de las manos. Hace de nuestra reputación no lo que quiera que nosotros hagamos, sino más bien lo que otros dicen que hacemos, por lo general a nuestras espaldas"[41]. Saber que estamos siendo observados y ponderados convierte cada uno de nuestros actos en una manera de informar cuál es nuestra mejor imagen y nuestras inclinaciones.

Al principio del trabajo, comentamos que la toma de conciencia de la ciudadanía puso de relieve que las grandes empresas multinacionales aumentaron su capacidad económica centrando sus objetivos exclusivamente en la rentabilidad, y que esto, provocó el total olvido de las consideraciones éticas. Esa falta de ética y de responsabilidad a la hora de llevar adelante los negocios fue muchas veces el factor clave que desencadenó una crisis dentro de las organizaciones y sobre todo, una pérdida de prestigio. Entonces, las distintas formas en que las empresas adoptan la Sustentabilidad funcionan como una especie de respaldo a la hora de prevenir riesgos. Si logran llevar a cabo estrategias exitosas y coherentes con su visión empresarial, menos

[38] Pitt-Rivers Julián."La antropología del honor" en Antropología del honor o política de los sexos. Editorial Crítica. Barcelona. 1979. pp. 41

[39] Wilcox y Cameron. Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas. 8 edición. Pearson educación. Madrid. 2006. Pp333.

[40] Schwartz, Peter. Cuando las buenas compañías se portan mal. Responsabilidad y riesgos en una era de globalización. 1 edición. Ediciones Granica S.A. Barcelona. 2000. PP. 33.

[41] Whitfield, John. Cap. 4. "Al proyectar la sombra" en La gente Hablará. Descubra la sorprendente ciencia de la reputación. 1 edición-Buenos Aires. Grupo editorial Norma. Argentina.2012. pp98

desconfianza generarán en su publico de interés. Al respecto, la catedrática en Ética y Filosofía Política Adela Cortina dice: "Es la reputación de una persona, una empresa, una organización, un profesional o un grupo político la que tiende un puente entre el acto de dar y el del esperado retorno, la que infunde confianza a quien cumple con su parte en el contrato implícito de que recibirá lo esperado".[42]

Siguiendo esta linea de pensamiento, la **reputación corporativa** es entonces, el crédito de confianza del que una organización dispone en el mercado en el que opera. Es un valor intangible y puede definirse como el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés –stakeholders–, tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

Capitulo 4 – Estado del arte

Para comprender el estado actual de la problemática resulta necesario plantear la cuestión como parte de un proceso histórico que se ha ido gestando durante años. Dado que el objetivo del presente trabajo no es hacer un análisis diacrónico exhaustivo, haremos foco en aquellos antecedentes en los que se observan transformaciones que consideramos fundamentales para entender la importancia del proceso de surgimiento y desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria y de la transformación de ésta a Sustentabilidad.

De la filantropía a la Responsabilidad Social Empresaria

La discusión sobre la Responsabilidad Social ha estado ligada al desarrollo mismo de la empresa, tradicionalmente asociada a los conceptos de ética del empresario, del buen trato a los empleados y principalmente a la filantropía. La filantropia representaba los aportes a la cultura, la música y a las artes. Se basaba en principios de caridad que se complementaban con el principio de administración, el cual, instaba a la empresa a mirar por el interés público en tanto era responsable de la administración de recursos públicos que afectaban

[42] Cortina, Adela. Aporofobia, el rechazo al pobre: un desafio a la democracia. 1°ed. Ciudad Autonoma de Buenos Aires. Paidos. 2007. pp 94

a distintos miembros de la sociedad. Después de finalizada la Segunda Guerra Mundial se le asignó mayor relevancia a la contribución social pero siempre dentro del campo del interés comunitario, mas cercana a patrocinar obras solidarias.

La diferencia entre filantropía y Responsabilidad Social Empresaria radica en que los recursos que se destinan a algún tipo de beneficio hacia la sociedad o al medio ambiente, son parte de una inversión social que retornará como una ganancia para la empresa, ya sea por medio de una comunidad en mejores condiciones de consumir sus productos o servicios o ya sea en potenciales proveedores.

Como mencionamos en la Introducción, el caso Nike es un caso emblemático que rompe con esta dinámica filantrópica establecida y da el pie para el surgimiento de la RSE tal como la conocemos hoy. La importancia de este suceso radica en que puso de manifiesto no sólo el impacto social que tiene una compañía multinacional en los países donde se asienta, sino también el alto coste que puede suponer no controlar atentamente toda la actividad de la compañía allí donde se encuentre.

En el año 1996 la revista 'Life' publicaba la foto de un niño cosiendo un balón de fútbol de la firma Nike. Esta multinacional fue una de las tantas empresas que procuró abaratar los costos de producción contratando mano de obra en fabricas del sur de China o Indonesia. La particularidad de esta tercerización era que las prácticas laborales infligían los Derechos básicos y se empleaba mano de obra infantil. El escándalo ante esta situación se acrecentó al saberse que las cifras destinadas a los salarios, era inferior al contrato que la firma mantenía con el basquetbolista Michael Jordan para publicitar sus productos.

Los consumidores, la prensa y la opinión pública reaccionaron haciendo masivo su rechazo y mas de cincuenta organizaciones que luchan por los Derechos Humanos y de los trabajadores reprobaron a la multinacional norteamericana. Nike tuvo que ponerse en marcha para no perder la credibilidad de su marca, pero la inexperiencia jugó en su contra, ya que la primera reacción de Nike fue negar toda la responsabilidad sobre las malas prácticas en las fábricas y emprendió una campaña publicitaria para desmentir estas acusaciones. Sin resultados positivos y tras enormes pérdidas de ganancias, trató de responder a estas acusaciones poniendo en marcha un código de conducta para sus

contratistas, el mismo, instaba a realizar buenas practicas laborales, proveer a la seguridad de los trabajadores, a velar por el medio ambiente. Al mismo tiempo, contrató a firmas de auditoría para que llevasen a cabo inspecciones de seguridad, elevó la edad mínima para trabajar en las fábricas de calzado a 18 años y a 16 años en las de prendas y equipos deportivos y además creó un sistema de incentivos para aquellos proveedores que mejoren las condiciones de sus trabajadores.

En mayo de 1998 el CEO de Nike admitió ante un auditorio colmado de líderes mundiales "que el producto Nike se había convertido en sinónimo de salarios de esclavitud, sobretrabajo forzado y abusos arbitrarios".[43]

En 1976, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)[44] 1976 promovía políticas que mejoraran el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. A comienzos del año 1980, la ISO[45] designó una serie de comités técnicos para que trabajaran en el desarrollo de normas comunes que fuesen aceptadas universalmente. Esto quiere decir, que ya existían iniciativas tendientes a promover que las actividades de negocios tuviesen como propósito estar al servicio de las necesidades sociales, pero las mismas pasaban casi inadvertidas por esta grandes corporaciones.

El caso Nike, como vimos mas arriba, no solo puso en evidencia el impacto social que tiene una compañía multinacional en los países donde se asienta, sino que puso en evidencia al resto de las compañías que actuaban de igual manera. El presidente general de la compañía en su discurso ante la ONU hizo un mea culpa pero también señaló que ese comportamiento era común a todo el empresariado. Por lo tanto llamó a que se produzca el cambio de visión y solicito ayuda a los organismos internacionales.

---

[43] Kliksberg, Bernardo. Etica para empresarios. 1°ed.- Ciudad Autonoma de BS As. Distal. 2013. pp100

[44] Fundada en 1961, agrupa a 35 países miembros y ofrece un foro donde los gobiernos puedan trabajar conjuntamente para compartir experiencias y buscar soluciones a los problemas comunes.

[45] El Organisno Internacional de Normalización (**ISO**) fue creado en 1947 y cuenta con 91 estados miembros, que son representados por organismos nacionales de normalización. Dicho organismo trabaja para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del sistema de calidad, que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores.

Marco Normativo

En relación directa con lo anterior, a nivel mundial todos los debates sobre el tema de Responsabilidad Social promovieron muchísimas iniciativas tendientes a brindar información acerca de su cumplimiento por parte de las empresas y otras organizaciones. Pero concretamente, fueron los organismos públicos y privados alrededor del mundo los que comenzaron a elaborar balances sociales o reportes de conducta específicos; estas distintas formas de exposición son voluntarias y brindan datos tanto cualitativos como cuantitativos. Aquí se mencionan las más importantes:

El **Global Reporting Iniciative** (GRI)[46] es una organización sin fines de lucro, que trabaja para lograr una economía global sustentable, proveyendo guías de reporte de Sustentabilidad. Fue fundada en 1997 por la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA). Se consolidó como la principal Guía de indicadores para la elaboración de Reportes de Sustentabilidad y su marco, que incluye la Guía para la elaboración de Memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social.

"Les propongo que ustedes, los líderes empresariales reunidos en Davos, y nosotros, las Naciones Unidas, iniciemos un pacto mundial de principios y valores compartidos, que darán una cara humana al mercado global". El 31 de enero de 1999, Kofi Annan se presentaba en el Foro Económico Mundial de Davos y, con estas palabras, anunciaba el lanzamiento de una nueva iniciativa internacional: **el Global Compact**[47] (o Pacto Mundial). Aquella propuesta, cuyo objetivo era tejer una "alianza creativa entre Naciones Unidas y el sector privado", fue adoptada oficialmente un año y medio después en la sede general de la ONU en Nueva York, con la participación de 44 empresas transnacionales, algunos sindicatos y ONG. Desde entonces, el Pacto Mundial se ha convertido en la principal referencia para la vigilancia y el seguimiento de las compañías multinacionales.

---

46 https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx

47 http://www.pactomundial.org/global-compact/

Una de las cuestiones centrales del Global Compact es que se trata de un acuerdo voluntario. Los Diez Principios del Pacto Mundial están basados en Declaraciones y Convenciones Universales y se articulan en cuatro bloques principales:

➔ **Derechos Humanos:**

Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.

➔ **Estándares laborales:**

Principio 3: Las empresas deben respetar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las Empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.

Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

➔ **Medio Ambiente:**

Principio 7: Las Empresas deberán apoyar un enfoque de precaución respecto a los desafíos del medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

➔ **Anticorrupción:**

Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

En 2001 el **Libro Verde**[48] marcó un hito en el desarrollo de la RSE y es un marco europeo para promover la calidad y la coherencia de dichas prácticas.

[48] http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf

Propone fomentar prácticas correctas de las empresas, velar por la coherencia entre las políticas nacionales y los estándares internacionales, fomentar alianzas entre empresas e interlocutores sociales, promover instrumentos de evaluación, crear foros multistakeholders e incorporar prácticas de responsabilidad social en la gestión de gobierno. El Libro Verde en su descripción manifiesta: *"Responsabilidad Social Empresarial es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores".*

En América Latina, **La Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa**, desde 2010 conocida como CSRAméricas, es organizada anualmente desde el año 2002 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y por diversos gobiernos locales. Es el principal evento difusor sobre temas relacionados con prácticas empresariales responsables y busca propiciar un espacio de debate y encuentro para la región.

Hemos mencionado las iniciativas mas importantes sobre RSE a nivel mundial, pero ha habido en los últimos años una evolución en los distintos debates para poder llegar a alcanzar una visión más global de la disciplina y que permita aunar en un solo concepto la realidad económica, social, política y ética.

La **agenda de desarrollo sostenible 2030**[49] de las Naciones Unidas nace porque los países miembros de Naciones Unidas se dieron la tarea, a partir de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible Rio+20 en el 2012, de iniciar el proceso de definir la agenda de desarrollo que guiaría el trabajo de todo el sistema de Naciones Unidas a partir del 2016 y hasta el 2030. En 2015 y tras 8 rondas de negociaciones intergubernamentales con aporte de una amplia variedad de actores, nace la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que incluye los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta agenda fue aprobada por la 70a. Asamblea General durante la Cumbre de Desarrollo Sostenible 2015, que tuvo lugar en Nueva York. La principal recomendación del informe presentado en julio de 2017 es impulsar la implementación de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible:

1- Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.

[49] http://www.onu.org.ar/agenda-post-2015/

2- Poner fín al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3- Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4- Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5- Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
6- Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
7- Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9- Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10- Reducir la desigualdad en y entre los países.
11- Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13- Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
14- Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15- Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
16- Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.
17- Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.
Esta iniciativa tiene como objetivo profundizar el alcance de Objetivos de Desarrollo del Milenio y cumplir con los que no se alcanzaron, teniendo como eje el desarrollo sostenible al que las Naciones Unidas definen como "(…) el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la

capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades".[50]

La breve descripción de estos marcos normativos permite observar en todos ellos un claro componente ético que permite evolucionar del concepto clásico de empresa como entidad generadora de beneficios económicos hacia una estructura mucho más compleja que busca la creación de valor para todos los grupos afectados por la actividad desarrollada por la institución.

La RSE en nuestro país

En nuestro país la RSE tiene un tibio comienzo en la década del noventa bajo las políticas neoliberales que se estaban desarrollando. Durante esos años, comenzó a haber un creciente protagonismo del empresariado y cobraron impulsos los procesos de globalización, razón por la cual, muchas prácticas desarrolladas en otros países empezaron a replicarse aquí y algunas empresas incluyeron el desarrollo social dentro de sus intereses. De esta manera, comenzó a surgir una relación informal entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil y cobró fuerza el surgimiento del voluntariado corporativo.

Al comienzo del nuevo milenio, Argentina vivía el final del modelo de paridad cambiaria del peso con el dólar y de apertura sin freno de la economía, con una recesión que terminó en una deuda soberana de casi 100 mil millones de dólares, saqueos, muertos, la caída del Gobierno y 5 presidentes en 12 días. En dicho contexto de la famosa crisis del 2001, las empresas comprendieron que no podían alcanzar el éxito en una sociedad que no sea viable y decidieron tener un papel más activo en la sociedad. La RSE ya no fue un problema de las grandes empresas sino también de las medianas y pequeñas empresas, quienes empezaron a adoptar acotadas iniciativas en el tema. Hoy sabemos que la mayoría de las medidas fueron paliativas y estuvieron ligadas más a la filantropía que a la responsabilidad dentro del negocio.

Pero a partir del 2003, ya pasado el caos y entrando en una lenta recuperación económica, el empresariado comenzó a redefinir lo que la RSE realmente implicaba. Se emprendió paulatinamente un giro hacia una visión

[50] http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/

más integradora que comprendiese la responsabilidad en todas las aéreas de la empresa.

Pero dado que la RSE estaba mucho más consolidada en Estados Unidos y Europa, aquí, se optó por adoptar el influjo proveniente de esas regiones.

A continuación las más importantes:

- El pacto Global en nuestro país fue lanzado el 23 de Abril del 2004 e institucionalizado a partir de la conformación en el año 2005 de un cuerpo de gobierno. A la fecha, son más de 370 las organizaciones que adhirieron los Principios del Pacto Global en Argentina.[51]
- ISO 26000, IRAM ha coordinado desde 2005 la activa participación de la República Argentina en el proceso de estudio internacional de esta herramienta[52]. Esta iniciativa estuvo mas ligada a la certificación de la producción de calidad y funcionó como un apoyo a la marca.
- El Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)[53] fue fundado en 1992 y fue el primer capítulo nacional creado como Consejo Empresario para el Desarrollo Sostenible. El CEADS brinda a las empresas una plataforma para explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas.
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)[54]. Fue fundado a mediados del año 2002 con la misión de "promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina".

Es primordial mencionar también, una serie de proyectos legislativos que enmarcan la misma. En su libro "Ética para empresarios"[55], Bernardo Kliksberg se pregunta qué rol debe desempeñar el gobierno en una sociedad democrática, respecto a la RSE. Plantea que los gobiernos pueden favorecer las prácticas de RSE de diversas maneras, por ejemplo, otorgando distinciones a las empresas y empresarios que se destaquen en el tema, o beneficiando en las Licitaciones públicas a aquellos que alcancen mayores estándares. Podemos pensar que son formas de incentivo tendientes a favorecer la reputación.

[51] www.pactoglobal.com.ar

[52] www.ISO.org

[53] www.ceads.org.ar

[54] www.iarse.org

[55] Kliksberg, Bernardo. Ética para empresarios. 1ª ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ética y Economía; Distal, 2013.

Pero el autor también señala la importancia de las Políticas Públicas, ya que a través de éstas, el Estado pone de manifiesto su verdadero interés en el desarrollo, implementación y fortalecimiento de prácticas socialmente responsables.

En 2012, el Honorable Senado de la Nación resolvió la creación de la comisión N° 26 Responsabilidad Social[56]. Según su Artículo número 84, incorporado al Reglamento del Honorable Senado de la Nación, corresponde a la comisión mencionada, dictaminar sobre todo lo vinculado al estudio, promoción y desarrollo sustentable de las prácticas de Responsabilidad Social, en todos los ámbitos.

Desde 2012 existe un proyecto de Ley en el Senado que cuenta con dictámen favorable de Comisión. En su artículo 1° declara obligatorio para las Empresas Estatales y aquellas donde el Estado tenga participación accionaria, la confección de un Balance Social Anual.[57] El objetivo del proyecto es exigir que la Responsabilidad Social Empresaria sea protagonista, implicando buen gobierno corporativo, cuidado del medio ambiente, cero tolerancia a la discriminación, buen trato al personal, salarios dignos, y posibilidades de desarrollo sostenible. Además supone la creación de un Consejo de Responsabilidad Social Empresaria en el ámbito de la Sindicatura General de la Nación, que se encargará de desarrollar los indicadores de gestión adecuados.

En la misma línea de trabajo, el Proyecto de Ley S-0765/12, propone el establecimiento del marco jurídico para la confección del reporte de sostenibilidad al cual deben adecuarse las empresas que actúen en el territorio de la República. Dicho informe deberá incluir información sobre: Gobierno empresarial y transparencia; Público interno; Medio ambiente; Proveedores; Consumidores / Clientes; Comunidad.

Asimismo, declara la creación del Registro Nacional de Información pública sobre Reportes de Sostenibilidad, donde las empresas deberán enviar copia de los informes realizados.

Dentro del ámbito del Poder Ejecutivo, el Ministerio de Desarrollo Social en el año 2017, creó el Registro Único de Organizaciones de Responsabilidad Social[58] y es una herramienta que busca incentivar a las organizaciones que llevan a

---

56 Proyecto de Resolución Honorable Senado de la Nación Argentina. (S-0906/12)

57 Proyecto de Ley (S-0922/12)

58 http://www.desarrollosocial.gob.ar/ruores

cabo estrategias de RSE. A través de este registro el Ministerio inscribe y reconoce a dichas organizaciones otorgándoles una distinción según tres tipos de categorías: Mención, Reconocimiento y Acreditación. “Las organizaciones que solicitan la mención, el reconocimiento o la acreditación son evaluadas por técnicos del Ministerio, y en el caso de que cumplan con los requisitos mínimos establecidos, son reconocidas y acreditadas. Todas deben estar en consonancia con las 7 materias de la Guía ISO 26.000, los 10 Principios del Pacto Global y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promulgados por Naciones Unidas”.

En Marzo de 2017 también, durante su discurso de apertura del 135° período de sesiones ordinarias en el Congreso, el presidente Mauricio Macri pidió a los legisladores que debatan la "ley de responsabilidad empresaria". Este proyecto que aún no fue tratado establece que la empresa como tal debe hacerse responsable de los delitos contra la administración pública. Estos delitos pueden haber sido cometidos por sus dueños, socios, accionistas, directores, gerentes o empleados. Dicho proyecto también extiende esta responsabilidad a proveedores, contratistas, distribuidores y toda persona que tenga una relación contractual con la compañía.

Aunque se han mencionado aquí, algunas iniciativas legislativas con respecto al tema de la RSE, el marco normativo en Argentina es bastante endeble, sus avances no han sido significatívos y desde el Estado no se ven claras muestras de integrar en el debate ni a las universidades ni a reconocidos referentes. Por el contrario, todo indica que se inclina más hacia una voluntad regulatoria burocrática que a un desarrollo sostenible del país.

Estado actual

A lo largo de este trabajo expresamos que una empresa entiende, asume y aplica RSE cuando el total de sus gestiones, en todos los departamentos y actividades, tiene en cuenta un planteamiento ético y responsable con cada persona afectada en esas actividades. Ahora bien, es importante tener en cuenta que las empresas no evolucionan migrando solo hacia la RSE, evolucionan transformándose en sustentables.

Es necesario entonces pensar que si bien el capitalismo en su comienzos, cubrió un rol importante porque democratizó el consumo, generó empleo y transformó sociedades, llegó a un punto donde dicho modelo comenzó a agotarse por suponer que los recursos son infinitos. En la apertura de El Foro de Davos 2012 el director Klaus Schwab expresó

"El capitalismo en su forma actual ya no encaja en el mundo. No hemos sabido aprender de las lecciones de la crisis de 2009. Urge una transformación global y debe comenzar con la aplicación de un nuevo sentido de Responsabilidad Social".[59]

Y en este punto es enriquecedor retomar al economista argentino Bernardo Kligsberg- especializado en la ética para el desarrollo- quien plantea que las brechas sociales y de exclusión son enormes, y que las grandes desigualdades y los vacíos éticos actúan como límites severos para los cambios necesarios. Entonces, aunque parezca una frase hecha, si no se cambia la mentalidad de todos los actores sociales en la consecución de un mundo mejor, a largo plazo, las estrategias de RSE llevadas a cabo habrán sido en vano.

A partir de la adhesión a la Agenda 2030, aprobada en septiembre de 2015 en la Cumbre de las Naciones Unidas, cada vez son más las empresas que van adoptando la noción de Sustentabilidad como una instancia integradora de la RSE para gestionar y comunicar sus prácticas.

De todo lo visto hasta ahora, concluimos que las ideas y principios de la Responsabilidad Social Empresaria han ido encontrando su propio lenguaje y sus propios medios. Como sostiene Kliksberg, "La RSE es un juego de ganar-ganar. Las empresas ganan en posicionamiento en los mercados, competitividad, capacidad de reclutar y retener a los mejores talentos, sostenibilidad, valor de sus acciones. También ganan la sociedad y la economía".[60]

Por otro lado, la Sustentabilidad en definitíva, no podría ser asertiva sin la ética imperante que la sostiene. Para ello, su discurso esta atravesado por valores que la justifican. Por ejemplo, un valor como la transparencia es una virtud que

[59] Kliksberg, Bernardo. Ética para empresarios. 1°ed.- Ciudad Autónoma de BS As. Distal. 2013. pp 23.
[60] Ibid. Pp 17

no da espacio a la ambigüedad ni a la duda, por lo tanto, forja la confianza, y ésta a su vez, es un atributo muy importante y ventajoso, sobre todo porque significa tranquilidad, seguridad, honradez, integridad, franqueza y familiaridad. Entonces, podemos decir que si la empresa genera confianza siendo coherente con lo que dice y hace, la credibilidad se fortalecerá porque la coherencia crea confianza y promete transparencia.

Por su parte, el respeto, en una de sus acepciones mas corrientes, es un sentimiento que lleva a acordar a una persona una consideración admirativa en razón del valor que se le reconoce y a conducirse hacia esa persona con reserva o deferencia. La credibilidad es otro de los valores en juego por la RSE, la operación de creer, de saber si alguien es capaz de cumplir con su palabra. El atributo principal de la credibilidades es la honestidad porque brinda muchísima confianza. La verificación de la credibilidad está unida al pasado y a su vez se relaciona con la reputación porque es la garantía que se ofrece para respaldar el desempeño de nuestras acciones. La credibilidad se basa casi por completo en una coherencia entre las palabras y los hechos.

La evolución de RSE a Sustentabilidad conlleva mucho más que el cambio de nombre en los departamentos responsables de implementarlas, puede plantearse como una cuestión de intereses mutuos o de conveniencia. Es una apuesta de las empresas a un futuro previsiblemente más justo y equitativo, que implica programas y proyectos cuyos resultados más significativos probablemente no se verán en un futuro inmediato pero que se implementan a pesar de eso porque forman parte de la política integral y global de la empresa. El desarrollo sostenible es superador porque logra conjugar el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente con miras a largo plazo. Porque no se trata solo de un negocio estratégico, es un tema de sostenibilidad. Si la actividad no es sostenible ambientalmente, los negocios fracasan, no habría inversores ni clientes.

Es pertinente hacer una aclaración en cuanto a la evolución conceptual, se observa con claridad que Sustentabilidad es el término que se ha impuesto como sucedáneo de RSE, pero ambos conceptos son amplios y no están definidos de una vez para siempre, aun se use uno u otro, deben ser tomados como una realidad en movimiento y que en su devenir, toma distintas formas

de llevar a cabo el modelo a seguir sin perder el objetivo responsable y persiguiendo mejor reputación.

Capítulo – 5. Un producto y un servicio

La estrategia es lo que importa

Con la intención de corroborar la hipótesis más arriba planteada, en este trabajo, se analizará la Sustentabilidad de dos empresas en Argentina: Natura y Banco Galicia.

Natura es la primera empresa de venta directa de cosméticos en Brasil y su elección se justifica porque concibió desde sus orígenes, una gestión de negocio orientada a la Sustentabilidad.

Esta empresa nacida en los albores de la década del 70, llevó adelante una iniciativa mundial, innovadora y respetuosa del medio ambiente. Su modelo de venta directa no bastaba para consolidarse en el mercado, por eso su fundador divisó que la única forma de crecer de manera masiva era cambiar el modelo de negocio. El primer paso, lo dio en los años ´80 y consistió en promover los productos de repuestos para reutilizar los envases, ya que la recarga ayuda a reducir individualmente hasta en 80% el impacto ambiental. Su modo de producción utiliza sólo recursos de la biodiversidad brasileña, fomentando la calidad de vida en las comunidades que los cultivan. En la década del ´90 lanzó el programa *Creer para ver*, el cual, consiste en la venta de una línea de productos de papelería con materiales reciclados con el fín de que las ganancias se destinen a mejorar la educación.

En 2001 publicó su primer reporte anual en Latinoamérica siguiendo el modelo GRI y sigue estando a la vanguardia al incorporar las directivas del primer *framework* de informe integrado, lanzado en diciembre de 2013 por el IIRC (International Integrated Reporting Council). Además elabora el triple balance: financiero, social y ambiental, que se caracteriza por ser participativo en tanto deriva de su red de relaciones con los stakeholders.

Banco Galicia se destaca en el rubro de servicios y su elección se justifica porque entendió que la Sustentabilidad hace al negocio. Es una empresa privada con fines de lucro de mas de 100 años, que en el ultimo tiempo,

incorporó a su negocio una visión integral del entorno social y ambiental. Su negocio se reconvirtió al entender que si solo se perciben los objetivos económicos en detrimento del impacto social o ambiental, a largo plazo no se iba a poder retroalimetar.

Por otro lado, las marcas de servicios, son marcas que se basan en la gente y, por tanto, cada transacción individual es diferente a todas las demás. Generalmente las marcas de servicios son mucho más difíciles de gestionar ya que en ella trabajan personas y esas personas deben tratar con otras y al mismo tiempo es el comportamiento del personal quien confirma o desmiente la identidad de marca. En este sentido, Banco Galicia enseña al personal a vivir la marca con la que trabajan.

Como parte de esa visión integral, dicha entidad, en 2004 adhirió al Pacto Global de las Naciones Unidas y en 2005 creó la Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa, responsable de la elaboración del primer informe social según pautas GRI (Global Reporting Initiative) e IBASE (Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos) en el mismo año[61]. Además apoya a la Red Argentina del Pacto Global[62], en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

También aquí Natura y Banco Galicia han sido seleccionadas por el reconocimiento que tienen entre sus pares, porque logran generar conexiones sólidas con sus grupos de interés y porque se esfuerzan en generar valor social.

Corpus

El informe de Responsabilidad es la pieza clave a investigar y analizar en este trabajo. Dicho informe tiene dos formas de distribución: una es física, ya que suele ser entregado o enviado por la empresa si se forma parte de los stakeholders más importantes de la compañía (Ej.: accionistas, empleados, proveedores o medios de comunicación) y en algunas empresas cualquier ciudadano puede realizar la petición de un ejemplar. La otra es en formato

[61] http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.9a4a2a2ce22edfd025124405122011ca/

[62] La Red Argentina del Pacto Global es una iniciativa de RSC con 650 miembros, presente en 20 provincias, que se propone movilizar a los actores involucrados a comprometerse con el logro de los 10 principios del Pacto Global de la ONU y con los Objetivos de Desarrollo sostenible.

digital y dicho reporte, se encuentra en las páginas webs de las compañías. Debido a que este último es mucho más accesible y cercano a la mayoría del público se utilizará esta vía para buscar la información. De este modo, también se podrá comprobar el flujo de comunicación de la empresa sobre temas de RSE, y a su vez, se podrá dar cuenta de los imaginarios y representaciones sociales que en ellos se plasman, e identificar la relación entre esos discursos y la identidad corporativa.

Para el caso de Natura tomamos para analizar una revista de publicación mensual de venta directa del año en curso, su pagina Web y su informe de Sustentabilidad 2050.

Para el caso de Banco Galicia tomamos para analizar su pagina Web y su informe de Sustentabilidad 2017 recientemente presentado.

Por último y para complementar, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas a los responsables de área de dichas empresas con el fin de obtener más información de carácter cualitativo.

Natura: Pasión por las relaciones

Natura es una empresa de cosmética para hombres y mujeres. Cuenta con productos de tratamiento para la piel, rostro y cuerpo, cuidado y tratamiento del cabello, maquillaje, perfumería, productos para el baño, protección solar y líneas infantiles. Para su comercialización, implementa un modelo de venta directa a través de consultoras.

Opera en seis países de Latinoamérica, en Francia y también en todos los continentes con la marca australiana Aesop que adquirió en 2013.

Utiliza un método de producción sustentable que consiste en extraer ingredientes naturales de manera responsable y trabajar con las comunidades locales para promover la eco-innovación en el ciclo de vida de los productos.

Con 21 años de actividad en el país, y una red de más de 130 mil consultoras, en Argentina juega un papel destacado dentro del conjunto de Operaciones Internacionales. La operación local es la mayor de Natura fuera de Brasil. Desde Argentina se gerencian, desde 2009, las operaciones de Latinoamérica y Francia. La marca se caracteriza por una cuidadosa selección y capacitación de proveedores que cumplan con los altos estándares medioambientales y de producción sustentable. Producir localmente reduce las emisiones de CO2

(producto del transporte) y permite la utilización de materias primas locales como el alcohol orgánico (producido en la provincia de Salta).
Concibió desde sus orígenes una gestión de negocio orientada a la Sustentabilidad, considerando el equilibrio entre los resultados sociales, ambientales y económicos. Es lo que comúnmente se denomina Triple botomm line, a medida que crece en lo económico crece su responsabilidad en lo social y en lo ambiental.
Para ello:

1. Lleva a cabo un trabajo con las comunidades rurales quienes son los responsables de obtener la materia prima de manera ecológica. De esta manera Natura se asegura la calidad de sus productos y conservar la biodiversidad.
2. En lo que concierne a su producción, elabora sus productos respetando que los envases sean también ecológicos, no realiza pruebas en animales y lleva adelante una observación estricta de las más rigurosas normas de seguridad internacionales.
3. Estimulan el desarrollo personal, material y profesional de sus consultoras ya que aprenden a introducirse de a poco en el mundo de los negocios, a generar sus propios recursos y administrarlos de una manera óptima para congeniar trabajo y vida familiar. Y al mismo tiempo generan un ida y vuelta desde el momento en que parte de la actividad de consultoría brinda conocimientos sobre la utilización y beneficios de los productos Natura y de sus conceptos.

En 1984 comienza a trabajar en el desarrollo, uso y promoción de embalaje-repuesto, siendo la primera empresa en mitigar el impacto ambiental en el sector de cosméticos. Dichos repuestos tienen un 83% menos de plástico que el envase original y reducen el nivel de desperdicio en un 97%. Su principal objetivo es ser agente de creación de valor económico, social y ambiental, lo cual, exige una cadena de producción con distintas etapas.
Ya para el 2011 adopta el método *Evaluación de Ciclo de Vida*, que evalúa toda la vida de un empaque, desde su origen hasta su destino final, y lo usa como guía en el desarrollo de nuevos productos. En el mismo año, a través del

Programa Amazonía, Natura busca frenar la deforestación mediante el impulso de una economía de conservación forestal sustentable en la región amazónica. La visión de sostenibilidad de la empresa señala que el 30% de los activos consumidos por Natura provendrán de la región Pan-Amazónica en 2020. Además no hace pruebas en animales y se ajusta a normas internacionales de seguridad. *"En ese camino, tenemos el orgullo de haber obtenido la certificación de Empresa B (Benefit Corporation) que fue otorgada por B Lab, convirtiéndonos en la mayor empresa del mundo y la primera de capital abierto en recibir este reconocimiento"*, indicó en 2015 Erasmo Toledo[63], vicepresidente de Operaciones Internacionales de Natura.

No todas las acciones de Sustentabilidad de la empresa se llevan a cabo en todos los países en los que tiene presencia, pero en cada uno de ellos se ha adaptado a las necesidades locales para crear un verdadero impacto.

Banco Galicia: Vivir la marca desde adentro

El Banco Galicia es el primer banco privado argentino de capitales nacionales, fue fundado en 1905 por un grupo de emprendedores de la comunidad gallega y hoy es líder en la provisión de servicios financieros en todo el país. Ofrece una diversa gama de servicios financieros a una amplia base de clientes, tanto individuales como corporativos.

El Banco Galicia opera una de las más extensas y diversificadas redes de distribución de la banca privada en la Argentina, ofreciendo más de 400 puntos de contacto con sus clientes por intermedio de sucursales tradicionales y centros de banca electrónica. La convicción del banco es que el desarrollo económico solo puede alcanzarse teniendo en cuenta el cuidado del medio ambiente y el desarrollo del entorno social. A través de la Fundación Banco Galicia, desde hace 40 años, trabajan con la comunidad en pos del desarrollo de colaboradores y sus familias. Como afirman desde el sitio oficial *"Desde entonces, se ha ido consolidando una gestión orientada a la Sustentabilidad incluyendo la misma en la estrategia de largo y mediano plazo de la entidad así como un modelo de gestión integral y transversal a toda la organización."*[64]

---

63 http://www.mercado.com.ar/notas/negocios/8019998/natura-cosmticos-crece-e-invierte-en-argentina.

64 http://www.galiciasustentable.com/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/

Este modelo de gestión está enmarcado en una serie de pactos y normas internacionales a los que el banco ha adherido voluntariamente: en 2004 adhirió a los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas y posteriormente a los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible; desde 2007 integra la Asociación Principios de Ecuador que provee a las entidades bancarias lineamientos para evaluar y gestionar el riesgo ambiental y social de grandes inversiones financieras. A partir del año 2008 forma parte del Proyecto CDP (Carbón Disclosure Proyect)**,** un organismo que provee un sistema global para medir y divulgar información medioambiental, en tanto la fuente de energía del banco es la eléctrica, realiza reportes sobre la emisión de gases de efecto invernadero (CO2Eq) que derivan del uso de dicha energía.; y desde 2005 elabora sus informes de Sustentabilidad dando cuenta de su desempeño económico, social y ambiental, siguiendo los indicadores de análisis de la Iniciativa de Reporte Global (GRI: Global Reporting Initiative). A partir de 2010 dicho informe pasó a llamarse Informe de Sustentabilidad.

Capitulo -6 Análisis de piezas. Natura

En este apartado exponemos el análisis realizado sobre las piezas correspondientes a Natura. Comprende al género discursivo de la Sustentabilidad, los niveles retórico, temático y enunciativo y los niveles de Denotación y connotación según los autores mencionados en las consideraciones metodológicas.

Descripción de sus estrategias.

Como mencionamos en el comienzo de este trabajo, las estrategias de Sustentabilidad llevadas a cabo por Natura son parte integral de su negocio, pero podemos nombrar diferentes acciones llevadas a cabo creadas para brindar apoyo a la sociedad.

Uno de ellos es el programa ***Creer para ver***, el cual, consiste en actividades destinadas al desarrollo de proyectos educativos solidarios focalizados en pedagogía del aprendizaje y servicio. El mismo se financia gracias a los

recursos recaudados en una de sus líneas de productos titulada de la misma forma que el programa (en la cual se ofrecen productos como accesorios, bolsos, mochilas y papelería).

Dicho programa prosperó tanto que formaron Instituto *Natura Brasil* que trabaja articulado con los países en donde tiene presencia. En nuestro país, dicho programa se implementó en el año 2008 en el marco del programa de *Educación*[65]*,* y comenzó apoyando a CLAYSS (Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario), asociación civil sin fines lucro, que tiene como objetivo promover el desarrollo de la propuesta pedagógica de aprendizaje-servicio en América Latina. A partir del 2013, Natura trabaja junto a Cipec (ONG: Centro de implementación de políticas públicas para la equidad y el crecimiento), que consta de un área de trabajo, un área social, un área de instituciones políticas y un área de desarrollo económico. Su financiamiento proviene del sector empresario y trabaja con Natura en tres proyectos:

1. Analizar la evolución de la educación de América Latina en los últimos 12 años.
2. Aprender de las escuelas: Distinguir cuales son las escuelas que logran verdaderos cambios positivos en la enseñanza.
3. Traer comunidades de aprendizaje a la Argentina. Implica que la escuela junto a la comunidad piensan un proyecto en común e implementan prácticas educativas que apuntan a la inclusión social.

Los fondos de *Creer para ver* se destinan a establecer una red entre las organizaciones y lo público y lo privado. Luego, una vez establecidas las capacidades de trabajo, Natura desaparece dejando el proyecto funcionando. *"Creer para Ver obtuvo, en 2011, la mayor recaudación de recursos de la historia del programa, que nos permitirá donar aproximadamente $ 2.100.000 en nuestras operaciones internacionales de Argentina, Chile, Colombia, Perú, México y Francia*[66]*"*.

---

65 40 min de RSE. Cap. 118: https://www.youtube.com/watch?v=yNuBOiB-P3M

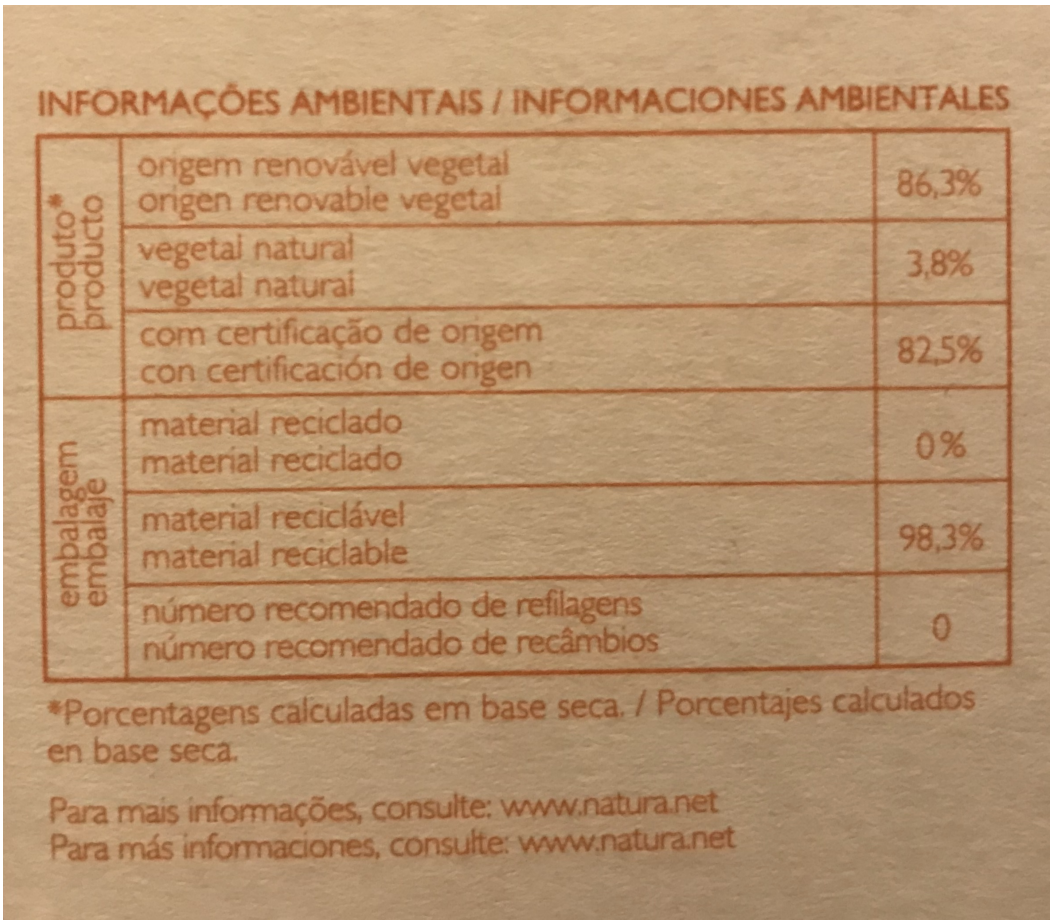
66 http://www.naturacosmeticos.com.ar/natura/sustentabilidad/Iniciativas/Creer-para-Ver

El discurso que subyace en la comunicación de *"Creer para ver"* interpela constantemente al interlocutor para que sea parte de un cambio necesario. Este tipo de discurso considera que cada interlocutor tiene las cualidades y las habilidades necesarias para colaborar en dicho cambio y que para ello, solo necesita poner en movimiento su voluntad. *"La educación abre puertas y vos tenes la llave"* sugiere una elección, una toma de posición frente a una propuesta. Natura de esta manera, manifiesta su claro compromiso a colaborar porque tiene la experiencia y las herramientas para hacerlo y traslada el peso a la decisión del interlocutor:

"El poder movilizador de las personas comprometidas con una causa, es capaz de generar la energía necesaria para poner cualquier transformación en movimiento"[67].

[67] http://naturacosmeticos.com.ar/nuestrasmarcas/natura-creer-para-ver

Natura en su búsqueda de generar valor para la sociedad, en el año 2000, lanzó la línea Ekos, la misma, supuso la implementación de un nuevo modelo de negocio que incluyó a comunidades agroextractivistas, la justa remuneración de sus servicios y de los activos de la biodiversidad. En ese plan, también articula acciones para el desarrollo de la región amazónica y busca lograr reducciones significativas de emisiones de gases de efecto invernadero.
La compañía busca una reducción continua y significativa de los impactos ambientales de sus productos y embalajes. El packaging es un elemento de branding que no debe pasar inadvertido y la forma que tiene de cuidar su imagen de marca, es otorgándole identidad táctil y visual. Dicho embalaje es de cartón reciclado fácil de reconocer al tacto por su textura y porque consta del conocido logo de las flechitas circulares que indica la acción de reciclaje.
En busca de alcanzar la total transparencia en el proceso de difusión de información sobre el modo de producción sustentable, Natura fue pionera al implementar la tabla *(Figura 1)* ambiental en sus productos. Para ello, imprime en el packaging una tabla que se compone de seis indicadores que señalan el origen de las materias primas y los envases.



INFORMAÇÕES AMBIENTAIS / INFORMACIONES AMBIENTALES

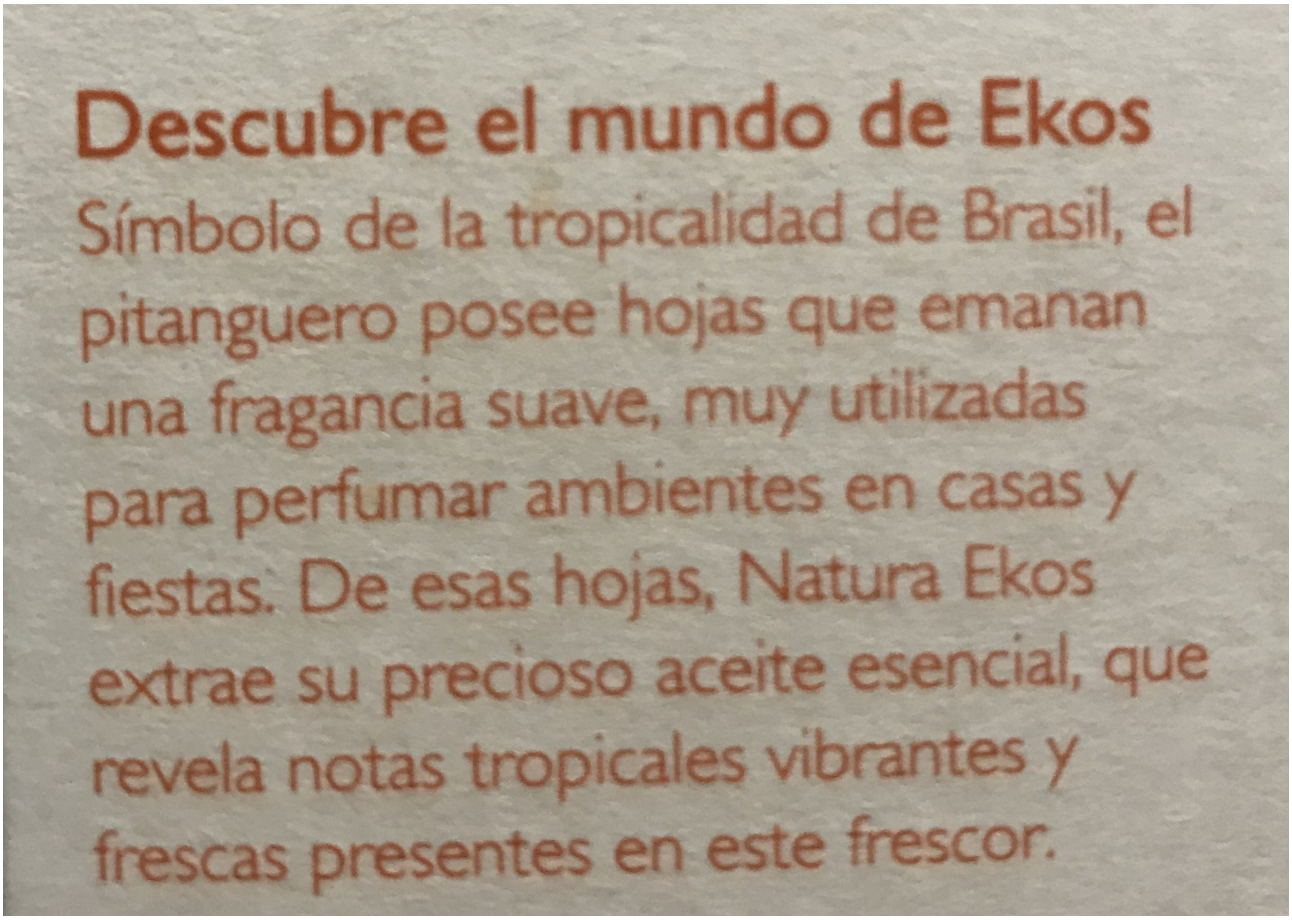
*produto producto	origem renovável vegetal origen renovable vegetal	86,3%
	vegetal natural vegetal natural	3,8%
	com certificação de origem con certificación de origen	82,5%
embalagem embalaje	material reciclado material reciclado	0%
	material reciclável material reciclable	98,3%
	número recomendado de refilagens número recomendado de recâmbios	0

*Porcentagens calculadas em base seca. / Porcentajes calculados en base seca.

Para mais informações, consulte: www.natura.net
Para más informaciones, consulte: www.natura.net

(Figura 1)

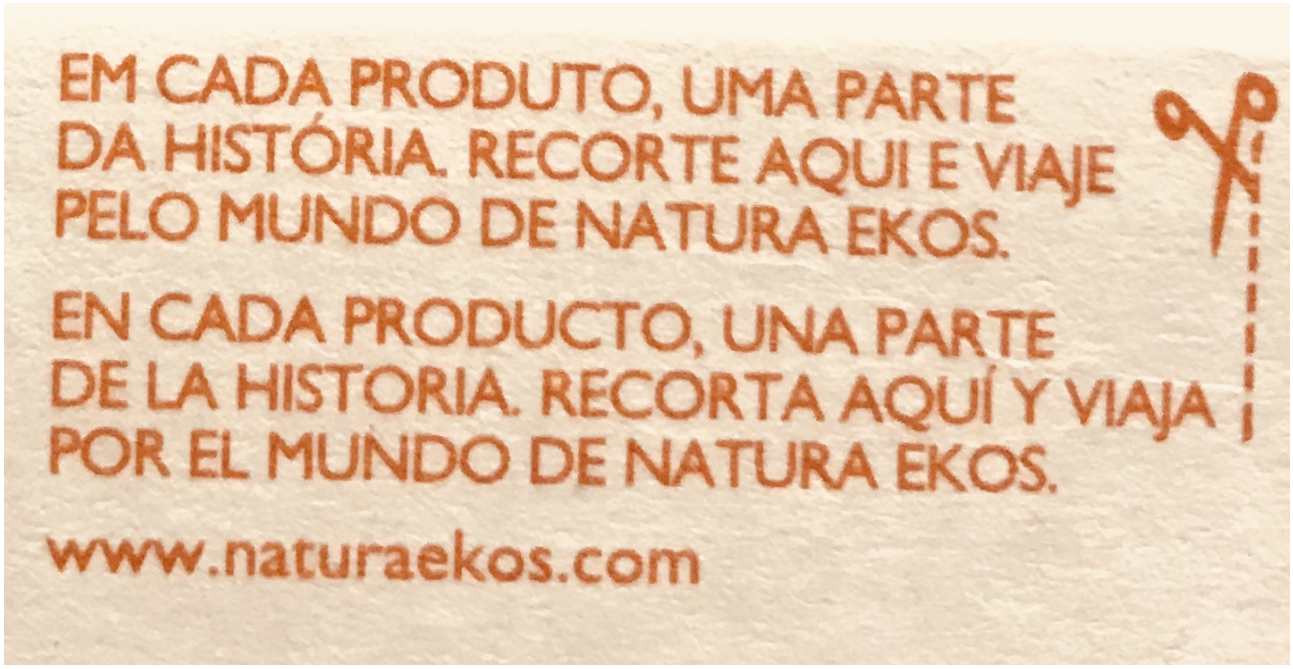
En la siguiente imagen, extraída de un packaging de perfumes de la línea Ekos, podemos observar dos formas directas de comunicar el respeto por la biodiversidad natural y el cuidado del trabajo de los productores de materias primas. El primer texto *(Figura 2)* describe la particularidad de las hojas del Pitanguero, un árbol autóctono de Brasil y dota de veracidad la obtención de materias primas de modo sustentable



(Figura 2)

El segundo y tercer texto *(Figura 3 y 4)* hacen referencia a que la composición de cada producto tiene un origen que es necesario conocer. Están dirigidos a generar concientización. Siempre un paso adelante, Natura por medio de el código QR[68] impreso en el packaging interpela al consumidor a involucrarse y lo invita a conocer dicho origen.

[68] Un **código QR** (del inglés Quick Response code, "código de respuesta rápida") es la evolución del código de barras. Es un módulo para almacenar información, la cual, puede ser leida por un lector especifico en un dispositivo movil



(Figura 3)

(Figura 4)

Todos estos recursos utilizados, que conforman parte sustancial de su packaging, ponen en juego un imaginario social alrededor del concepto del *"cuidado del medio ambiente"*, de *"reciclado"* y de *"reutilizar",* de esta forma

Natura en su búsqueda de ser fiel a su espíritu ecológico, refuerza su identidad de marca:

"(...)buscamos que los productos comuniquen, que se vea en el corazón del negocio"[69]

En el año 2015 Natura renovó sus compromisos y comenzó a mirar hacia adelante. En ese gesto presentó su **Nueva Visión de Sustentabilidad 2050: *Piensa impacto positivo***, donde se propuso desafiar el paradigma de reducir o mitigar los efectos de su actividad para ser generadora de impacto positivo social, ambiental y económico. Así, organizó un conjunto de directivas estratégicas para el 2050 y ambiciones que deben ser alcanzadas para el año 2020. En su Informe de Sustentabilidad expresan:

"También somos conscientes de que la ambición de crecer, aumentar las ganancias, generar valor para los accionistas, es inherente a la naturaleza del régimen capitalista, pero que puede y debe ejercerse en forma virtuosa, creando riqueza también para la sociedad como un todo. En este aspecto, tenemos una pretensión todavía mayor: sí, queremos crecer, pero en forma sustentable, generando un impacto positivo tanto económico como social y ambiental".

"Sustentabilidad es una manera de hacer las cosas, una manera de hacer negocio. Desde diseñar una marca, la producción, distribución y su consumo".

Para ello, se propone dialogar con todos los grupos de interés en todos los países en donde tiene presencia y dar surgimiento a un plan estratégico que consta de siete temas fundamentales:

1. *Calidad de las relaciones*
2. *Socio biodiversidad*
3. *Emprendedurismo sustentable*
4. *Educación: Instituto Natura*

[69] Ver entrevista en Anexo

5. *Cambio climático*
6. *Residuos*
7. *Agua*

"Creemos que los resultados sustentables son aquellos alcanzados por medio de las relaciones de calidad y, por eso, buscamos mantener canales de diálogo abierto con todos nuestros públicos"[70].

Para alcanzar dicho objetivo, estructuró su visión empresarial en tres pilares interdependientes:

[70] http://www.naturacosmeticos.com.ar/institucional

Género discursivo

El discurso de la Sustentabilidad tiene un modo de decir propio y siguiendo a Mijail Bajtin, el de Natura se compondría de varias **temáticas** bien definidas ya que el informe de Sustentabilidad 2050 de Natura se organiza en tres ejes:

- ➔ *Marca y Producto*. El tema del medio ambiente, el cual, se centra en la elaboración y venta de sus productos, en sus envases y en sus proveedores.
- ➔ *Educación de calidad.* El tema de la educación centrada en procesos de colaboración con otros organismos.
- ➔ *Nuestra Red*. El tema social y cultural, centrados en la gestión con el fin de contribuir a la consecución de un mundo mejor.

De una característica **compositiva** particular: apela a la responsabilidad que en concreto instiga a actuar en consecuencia según principios moralmente establecidos por toda la comunidad. Por eso, su informe de Sustentabilidad sigue las guías de información elaboradas por GRI y por IIRC. Y a su vez, apela a la concientización de la sociedad. Ante las falencias de las políticas económicas y estatales, invita a "hacerse cargo" en términos personales. Propicia un *"consumo consciente"*, el *"respeto por la naturaleza"* y el *"cuidado ambiental".*

Dicha composición en el informe de Sustentabilidad 2050 se estructura en una primera parte introductoria donde cuenta "quiénes son", lo "que hacen y cómo" a través de un mensaje de sus fundadores. Y en el momento que explica qué es *Impacto Positivo 2050,* dice para "quien lo hacen":

"entregando valor a toda nuestra red de relaciones, en todos los negocios, marcas y geografías en que actuemos, a través de nuestros productos, servicios y canales de comercialización".

Y de un **estilo** directo y correcto que a la legitimación, por eso busca generar una articulación con sus públicos de interés en vistas de mejorar de forma sustentable la calidad de vida de la sociedad en su conjunto. A lo largo del informe de Sustentabilidad expresa su deseo de establecer un pacto con el destinatario e informa sus logros, su compromiso y su transparencia:

"deberemos garantizar, junto con nuestra red de proveedores, la calidad y rastreabilidad de toda nuestra cadena de valor".

Tres órdenes de Sentido

Tomando las herramientas que nos brinda Oscar Steimberg, el discurso de Sustentabilidad de Natura consta de una **temática** bien definida como es el cuidado de la naturaleza. Se presenta a sí misma como un sujeto social, que forma parte de una sociedad, de un tejido social con el que se relaciona constantemente: *"más que vivir, convivimos, más que existir, coexistimos, más que ser, entresomos".*
Su característica particular es respetar la vida en todas sus dimensiones y su finalidad es lograr una reconexión con la vida que nos habita y nos rodea.

"Natura, por su comportamiento empresarial, por la calidad de las relaciones que establece y por sus productos y servicios, será una marca de expresión mundial, identificada con la comunidad de personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor a través de la mejor relación consigo mismas, con el otro, con la naturaleza de cual hacen parte y con un todo."

"La elección de las materias primas, utilizadas en el desarrollo tanto de las fórmulas como de los envases, deberá considerar, además de su funcionalidad y seguridad en el uso, las respectivas huellas sociales y ambientales, así como su capacidad de retornar a la biósfera en forma segura".

Una de sus prioridades es hacer que sus productos sean vehículos de comunicación, educación y compromiso a través de la transparencia en el suministro de informaciones que ayuden al consumidor en su elección consciente y sustentable.

"Estimularemos la utilización de ingredientes de origen renovable e invertiremos en el desarrollo de materias primas a partir de la sociobiodiversidad o en tecnologías inspiradas en la naturaleza".

"Buscamos estimular el aumento del consumo de fuentes alternativas de energía renovable".

"Trabajaremos para la generación de impacto positivo en residuos con un sistema de logística reversa, que recoja y destine al reciclado una cantidad de material post-consumo mayor que la cantidad generada por los envases de nuestros productos".

Este *impacto positivo* puede observarse en su catálogo mensual tanto en su formato digital o en su formato en papel. Según cuál sea la elaboración de un producto u otro, Natura comunica el cuidado del medio ambiente:

"Perfumes con 100% alcohol orgánico. En su producción no se queman bosques ni se utilizan pesticidas".

"No testeo en Animales. Desde el 2006 no realizamos practicas en animales".

Su orden de sentido **Retórico** se expresa de dos formas bien marcadas:

1- en su máxima ***Bien estar Bien*** y por eso, para esta empresa, somos uno con el universo y tener una relación cordial con el medio ambiente y con los otros nos hace sentir mejor. Su imagen es la de una empresa sostenible y ecológica y su slógan está enfocado en su sentido de responsabilidad y compromiso por el bien, reafirmando que logra transmitir a sus clientes la armonía con sigo mismos y sus cuerpos, como así también, su relación armoniosa y de éxito con los demás y la naturaleza.

"Creemos en el potencial de las relaciones y en el poder de la cosmética como ampliadora de consciencia, haciendo que las personas se conecten con su propio cuerpo, con el ambiente a su alrededor y con el otro".

2- En su afirmación ***Somos generadores de impacto positivo,*** para esta empresa la responsabilidad se halla tanto en el área económica, cultural, ambiental o social y no solo consiste en reducir y neutralizar los impactos negativos de sus actividades.

"Eso significa ir más allá de reducir y neutralizar los impactos negativos de nuestras actividades".

En ese camino de ir mas allá, con su modalidad de comercialización de venta directa, Natura profundiza su práctica sustentable y brinda la posibilidad de que muchas mujeres que no están insertas en el mundo laboral por diversas razones, puedan tener un ingreso de forma independiente y puedan crecer profesionalmente. En un contexto que promueve desventajas por las barreras estructurales de género, estas consultoras adquieren herramientas para revalorizarse y encontrar un camino de auto realización.

Por otro parte, a través de sus vendedoras, Natura potencia su comunicación sobre la importancia del cuidado del entorno. Cada una de ellas, es responsable de generar ruido de boca en boca sobre las bondades y el origen de los productos de la marca. Por lo tanto, las consultoras al recibir capacitación concerniente al proceso de producción sustentable, se convierten en canales de comunicación conscientizadores. Para poder llevar adelante sus ventas y optimizar sus ganancias, las consultoras incentivan la compra de repuestos para reutilizar envases y difunden el conocimiento del origen de las materias primas. La estrategia de Natura incluye la plataforma digital Red

Natura, que ayuda a que las consultoras puedan valerse de Internet para cultivar la relación con sus clientes.
Esta "Red de Relaciones" como lo llaman, pone en juego imaginarios sociales que tienen que ver con la auto-realización. Este modo de presentar su comercialización, pone en juego el imaginario social de que esta acción es vehículizadora del beneficio de "tener mi propio negocio" , "de ser mi propio jefe", de "poder ayudar a otras mujeres" y de "trascender como ser humano". De ahí que la palabra "consultoras" para denominar a estas revendedoras, esconda el carácter de informalidad laboral.

"Estimularemos el desarrollo humano y social de nuestras consultoras y consultores a través de tres pilares:

1. *Apoyo a su desarrollo profesional continuo;*
2. *Estímulo a su desarrollo personal a través de un incentivo a la educación y de su actuación como agente de transformación socioambiental;*
3. *Formación de una red de colaboración en torno de acciones socioambientales y de oportunidades de negocios, estimulando su emprendedurismo".*

Y su orden de sentido **Enunciativo** consta de tener una comunicación muy personal y de confianza con sus consumidores y sus stakeholders. La enunciación es asumida explícitamente por un "Nosotros" corporativo que se identifica con su entorno. Su tono es persuasivo, no busca el golpe de efecto, por el contrario, de una manera convincente refleja una actitud resoluta que trata de acompañar el compromiso por los intereses mutuos:

"Somos todos, individuos, empresas, ciudades, países, constructores del siglo XXI: éste es nuestro privilegio. Sentir, pensar y actuar sistémicamente, respetando la vida en todas sus dimensiones: éste es nuestro deber. Y eso es Sustentabilidad".

"superando egoísmos, entenderemos que la sustentabilidad, al proteger la vida, protege a todos".

"Para esta otra aventura, invitamos a todos los que son parte de nuestra red de relaciones a un diálogo continuo y transparente fundamental para la gestión".

Al mismo tiempo, se paran desde un nivel de relevancia basado en su sólida experiencia para afirmar con mucha prestancia haber construido productos de calidad, con el compromiso de ir por más y generar conciencia y reflexión a todas las sociedades del mundo:

"comprendiendo que las acciones sociales son comentarios sobre algo más que ellas mismas"[71]

Esa enunciación, resalta los logros que la diferencian de sus competidores, como por ejemplo, ser la mayor empresa B Corp[72] industrial del mundo o haber sido reconocida en el 2014 como una de las empresas más éticas del mundo (premio World's Most Ethical Company)[73]

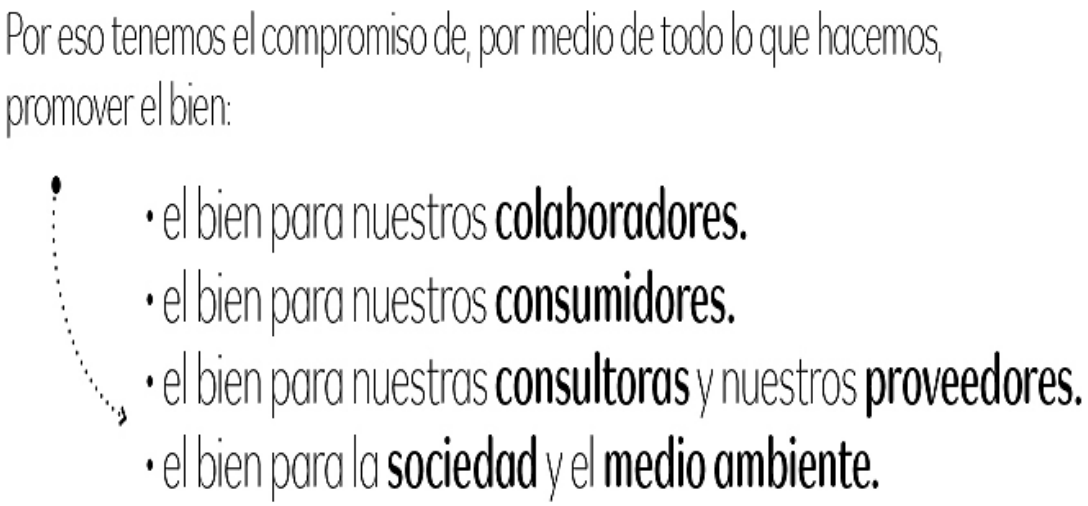
La imagen del enunciador se construye en un nivel asimétrico como alguien, que desde una posición jerárquica, está dispuesto a difundir sus conocimientos al enunciatario para que éste se vuelva cada vez mas respetuoso de su entorno. Además, este enunciador, se empodera bajo la bandera del compromiso. A lo largo de todas sus comunicaciones, ya sea en la Web, en el reporte de Sustentabilidad 2050, o en las revistas de catálogo siempre se destacan las referencias al compromiso:

---

[71] Geertz, Cliford. La interpretación de las culturas. Gedisa, Barcelona. 1987. Cap 1: Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura. PP35.

[72] http://sistemab.org/

[73] El objetivo de esta premiación es reconocer a empresas que consiguen asociar discurso y práctica con relación a la ética en los negocios, transformando palabras en acciones concretas.



Este compromiso, funciona como una columna vertebral que logra aunar otros valores socialmente compartidos como por ejemplo, "el respeto por la vida" y "la diversidad", "la solidaridad", la "cordialidad", "la confianza, la transparencia y el trato justo". Por consiguiente, este enunciador toma la posición de consejero, al hacer una reconstrucción racional sobre el pasado y la realidad del mundo capitalista actual, exhorta a conformar una comunidad inclusiva que no excluya a ningún sujeto capaz de realizar contribuciones relevantes:

"Para estos males, creemos que el único antídoto será la adopción progresiva de lo que podríamos denominar la Ética de la Vida. Y que únicamente bajo la égida de esta ética, sobre cualquier ideología, ambiciones, necesidades o lógicas de mercado, podremos, un día, hacer que los principios de la Sustentabilidad orienten toda la actividad humana en el planeta".

Dos órdenes de significación

En el caso de Natura el nivel de la **Denotación** puede hallarse por ejemplo, al abrir el índice de una de las publicaciones mensuales del catalogo de venta (Revista Natura), donde nos encontramos (Figura 5) con información descriptiva sobre la calidad de sus productos y su compromiso con el medio ambiente.

(Figura 5)

A medida que avanzamos en la lectura de la misma, nos podemos encontrar con otros aspectos objetivos del mensaje denotado, por ejemplo, en el capítulo sobre el cuidado de la piel hay recuadros *(Figura 6 y 7)* donde se explica de qué fruta proviene el aceite, cuál es su función y cuál es el uso tradicional que le dan las comunidades locales.

(Figuras 6 y 7)

Del mismo modo, todos los productos publicitados indican si los mismos poseen "repuesto" o si se encuentran discontinuados por no encontrarse la materia prima en tiempo de cosecha. Incluso, una vez que contamos con el producto en mano, el packaging nos da sobradas muestras del mensaje denotado: todos los empaques son de cartón reciclado y vienen impresos en sistema braille.

También, en la Página Web en la solapa *"Conoce Natura"* se describe *(Figura 8)* de manera explícita las bondades naturales de sus productos y el espíritu sustentable de la marca.

(Figura 8)

En el informe de Sustentabilidad ya desde la introducción el mensaje **denotado** es la Ecología. La preocupación por el medio ambiente es estratégica, por lo tanto, el significado denotado es preciso y objetivo porque hace referencias a la realidad de Natura, es decir, a construir un mejor ambiente empresarial y social:

"Se divulgarán las huellas ambientales y sociales, así como los respectivos compromisos de mejoría de todos los productos de la marca Natura".

"Actuaremos a través de un modelo de producción y distribución ecoefectivo, enfocado en el desarrollo local y en la generación de impacto socioambiental positivo en nuestra cadena de valor".

Uno de los niveles de la **Connotación** puede hallarse en la Revista Natura, más precisamente en el sumario -que no es otra cosa que la categorización de sus productos por su características-. Los eslóganes que definen cada conceptualización de sus productos son mensajes asociados a imaginarios sociales que refuerzan el carácter sustentable de la marca y que a su vez promueven revalorizar la fuerza de la mujer.

- Perfumería Natura: *"Perfumes que creen en el potencial de la vida y la biografía que cualquier persona puede construir":* Este eslogan sugiere que la elaboración del perfume es cuidadoso con el medio ambiente y que además acompañará el camino que cada mujer quiera transitar.
- Maquillaje Natura: Estos eslóganes sugieren la auto realización a través de la elección de los colores que mejor representan a cada mujer, resaltando y valorizando diversas bellezas, razas y estilos

➔ Linea Una: *"La mejor expresión de vos misma"*

➔ Linea Aquarela: *"La combinación de colores que vive en vos"*

➔ Linea Faces: *"Infinitas veces* vos"

- Cuidado de la piel Natura: Estos eslóganes sugieren que una mujer puede verse cada día mas linda estando en comunión con su entorno.

➔ Linea Chronos: *"Hay uno para tu historia"*

➔ Linea Tez: *"Piel linda. Así de simple"*

➔ Linea Ekos: *"Viví tu naturaleza"*

➔ Linea Tododia: *"Más poesía para tu rutina"*

➔ Linea Séve: *"Deja que tu cuerpo hable"*

➔ Linea Mama e bebe: *"El amor fundamental".* Este eslogan en particular refirma el valor del vínculo existente entre madre e hijo.

➔ Linea Fotoequilibrio: *"Sólo lo mejor del sol"*

- Cuidado capilar: *"Vos cambiás, nosotros te cuidamos":* Este eslogan sugiere que los cambios son buenos y positivos y que además no serán nocivos para el cabello porque Natura cuida y garantiza la elaboración de sus productos.

Claramente observamos que los significantes de estos mensajes conllevan un estilo "armonioso" y "elegante" y que en su sentido **connotativo** figurado estimulan a la mujer actual a *"reencontrarse consigo misma"*, a *"volverse fuerte y ser decidida"*, a *"aceptar la sabiduría del tiempo",* a *"encontrar la belleza cotidiana en los pequeños detalles"* y a *"arriesgarse".*

Entonces, en una sociedad que impone estereotipos de género y en consecuencia los retoques digitales sobre la imagen abusan de las curvas de las modelos y famosas imponiendo delgadez, estos eslóganes de Natura

vienen a decir que está bien ser como cada uno es, que la propia experiencia vivida es mucho más rica que las impuestas por las modas y a reivindicar la diversidad de cuerpos.

En consonancia con su razón de ser, en la solapa *"Conocé Natura"* de la página Web, el nivel de **denotación** se encuentra en la breve descripción que hace de los logros de su estrategia de Sustentabilidad proporcionando datos concretos de cómo persigue la consecución de una sociedad mas justa y solidaria:

- *"Desde hace 9 años Natura invierte en la educación publica de nuestro país"*
- *"En 2016 invertimos mas de 8 millones llegando a mas de 2500 aulas, 4702docentes, 48,569 alumnos, 150 escuelas, 8 foros internacionales, 1,100,000 libros y 5 Ministerios".*
- *"Natura es la mayor empresa B industrial del mundo.*

El nivel de la **connotación** se puede observar en las fotografias que acompañan a los textos. La primera es una fotografía *(Figura 9)* de un aula con la pintura de las paredes descascaradas y unos niños bastante amontonados quizás por la falta de espacio, lo cual, demuestra las fallas del sistema educativo, Así, apela a la comprensión del destinatario sobre la necesidad de involucrarse en cuestiones sociales y educativas y transmite la idea de que, para lograrlo se ponen codo a codo con sus interlocutores, logrando de esta manera una construcción enunciativa de *"complicidad solidaria".*

(Figura 9)

Y puede observarse más abajo, cuando hace referencia al reconocer la excelencia de ser una empresa certificada y reconocida. Este nivel de significación apela a contagiar a otras empresas a hacer las cosas bien con transparencia e integridad:

"Un día, las empresas no competirán para ser las mejores del mundo, ellas serán las mejores para el mundo".

De la misma manera, en el informe de Sustentabilidad 2050 el mensaje **denotado** se encuentra en la mención detallada y minuciosa a 3 los pilares interdependientes (más arriba mencionados) que guían su visión de Sustentabilidad. En los mismos, con datos concretos, hacen una descripción de las características de lo que hicieron y lo que se proponen lograr en sus Marcas y productos, en su red de relaciones y en su Gestión y organización.
El mensaje **connotado** entonces, se halla en en las fotografías que ilustran la sección "Nuestra Red" y pretende dar una idea no tan estructurada de su quehacer, buscando brindar una sensación de calidez o cercanía. En la primer fotografía *(Figura 10)* se ve una planta industrial emplazada en un espacio "Verde" , sugiriendo estar rodeada de naturaleza y reforzando la idea de lo sano, lo natural y lo ecológico.

(Figura 10)

En la segunda fotografía *(Figura 11)* vemos una rosa blanca levemente iluminada en la que casi se puede sentir el terciopelo de sus pétalos y busca destacar así , la imagen de bondad, nobleza y pureza que caracteriza a toda su Red de Relaciones.

(Figura 11)

(Figura 12)

En la tercera fotografía *(Figura 12)* se ve una mujer muy sonriente que pareciera ser una científica vestida con el uniforme reglamentario de la cadena de producción. De esta manera, el mensaje transmitido, sugiere que en la elaboración de sus productos se cumplen los mas altos estándares y las reglamentaciones ofreciendo un entorno laboral de alegría y entusiasmo. Por otro lado, esta misma imagen intenta sugerir la visibilidad y la transparencia a la hora de llevar adelante sus prácticas de producción sustentables.

En la fotografía siguiente, *(Figura 13)* se ven mujeres también sonrientes e interactuando entre sí, en lo que pareciera ser un dialogo fluido y respetuoso. La **connotación** en estas imágenes pone en juego el valor del compromiso y muestra la satisfacción y el beneficio que generan ser una consultora de Natura.

(Figura 13)

(Figura 14)

Y en la ultima fotografía *(Figura 14)* se ven niños que parecieran estar tomando una clase escolar y muestran orgullosos sus cuadernos. Esta imagen sugiere el compromiso ineludible en la construcción conjunta de acciones colectivas para fortalecer las instituciones de educativas y de la sociedad.

A modo de cierre, desde sus inicios Natura incorporó un lenguaje "ecológico" a su discurso que no hizo más que acompañar al modo integral de hacer su negocio. Ahora bien, el llamado de atención ante las falencias de las políticas económicas y estatales, en esta época puntualmente, responde a la necesidad de cuidar el medio ambiente. La deforestación, la perdida de especies y el cambio climático son expresiones inherentes a los problemas actuales del sistema económico mundial. Entonces, el discurso de Sustentabilidad de Natura con vistas al 2050, es un discurso que interpela a "hacerse cargo" en términos personales, que propicia un consumo consciente tendiente a tomar decisiones vinculadas a colaborar con un mundo mejor y suscita la idea socialmente compartida de proteger los espacios naturales porque son un valor fundamental para la vida. El discurso sustentable de Natura pone en juego el imaginario social de que es el ser humano el que debe comprometerse,

porque al final, es el único responsable de los daños causados en los ecosistemas.

Capítulo – 7 Análisis de piezas. Banco Galicia

En este apartado exponemos el análisis realizado sobre las piezas correspondientes a Banco Galicia. Comprende al género discursivo de la Sustentabilidad, los niveles retórico, temático y enunciativo y los niveles de Denotación y connotación según los autores mencionados en las consideraciones metodologicas.

Descripción de sus estrategias

A partir de concebir la Sustentabilidad como parte integral de la cadena de valor del negocio, Banco Galicia nuclea los programas según las áreas de incumbencia y destinatarios en: *Comunidad, Ambiente, Clientes, Colaboradores y Proveedores,* abarcando de esta forma todas las áreas y actores intervinientes en dicha cadena de valor.

Comunidad: abarca los proyectos que el banco denomina de Inversión social concebida como el uso responsable, proactivo y estratégico de los recursos privados, cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo.

- ➔ El banco junto al Ministerio de Trabajo de la Nación y el servicio de empleo de AMIA implementa el programa de entrenamiento para el trabajo, en el que jóvenes de bajos recursos se capacitan para mejorar su inserción laboral.
- ➔ En alianza con el Ministerio de Desarrollo Social de la provincia de Buenos Aires, el banco extendió el alcance de sus talleres de nutrición infantil destinado a líderes sociales en distintos municipios bonaerenses.
- ➔ En articulación con ANSES impulsa talleres para adultos mayores sobre banca electrónica y conocimiento de los productos y servicios financieros; y el alianza con el BCRA capacita a los jóvenes en planificación económica, ahorro y productos y servicios bancarios.

Educación:

➔ *Potenciamos tu Talento* dirigido a chicos de entre 17 y 23 años con recurso limitados a quienes les otorga becas universitarias y apoyo tutorial así como la posibilidad de realizar prácticas pre profesionales en la entidad; en el 2017 hubo 270 becados.

➔ *Programa de Educación Financiera* destinado a alumnos de los últimos años de la escuela secundaria, con el objetivo de darles conocimientos y herramientas para la toma decisiones financieras y económicas. En ambos casos trabajan en colaboración con Universidades y Organizaciones de la Sociedad Civil. En diez años participaron 117 escuelas, 3928 estudiantes y 690 docentes.

Promoción Laboral:

➔ *Del emprendimiento a la PYME,* un programa para emprendedores que se realiza en cuatro etapas e incluye capacitación a cargo de FUNDES[74], mentorìas a cargo de especialistas para la confección del Plan de negocio del emprendimiento, asesoramiento para la formalización del mismo, y por último la posibilidad de solicitar un prestamos en Banco Galicia a tasa preferencial. Este programa funciona desde el 2010 y en la edición 2017 participaron 476 emprendedores;

➔ *Promoción de las Micro finanzas* en alianza con RADIM[75] para financiar a emprendedores de escasos recursos; en la edición 2017 participaron 117 emprendedores;

➔ *Línea Mezzo finanzas:* una línea de créditos lanzada en 2015 que financia proyectos sustentables e innovadores que busquen dar respuesta a problemas ambientas o sociales, y cumplan con los criterios de sustentabilidad pautados con el Banco: en la edición 2017 participaron 148 organizaciones;

Salud:

[74] Organización especializada en desarrollar programas para grandes empresas y gobiernos a través de la mejora de su cadena de valor conformada por micro, pequeñas y medianas empresas.

[75] Red Argentina de Instituciones de Micro crédito

➔ *Programa de Prevención de la desnutrición infantil;* en alianza con la Fundación CONIN y Organizaciones de la Sociedad Civil, realizan capacitaciones sobre nutrición y hábitos saludables a líderes sociales locales; en la edición 2017 fueron beneficiados 1000 pacientes

➔ *Programa de mejoras en Hospitales y Centros de Salud* destinado a mejorar los recursos de a instituciones sanitarias públicas, se trabaja en colaboración con Caritas, y los encargados de detectar las necesidades son los Gerentes de las sucursales vecinas a las instituciones en cuestión; Desde el 2009 se sucedieron 96 mejoras y 6.100.000 beneficiarios;

Al mismo tiempo, el Banco promueve dos iniciativas tendientes a preponderar el valor comunitario, para ello, impulsa el Premio a la Gestión Solidaria del Campo y lleva a cabo acciones de conservación y restauración del Patrimonio Histórico.

Ambiente:

➔ *Sistema de Gestión Ambiental* (SGA) que establece la estructura organizativa, las actividades, las responsabilidades, los procedimientos y los recursos a desarrollar e implementar. El SGA es certificado bajo ISO 14001/2015, y se concreta a partir de cinco programas fundamentales:

1- Programa de concientización ambiental, las principales iniciativas de este programa son: Diseño y difusión de material informativo para la concientización ambiental. Fortalecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil y con clientes. Difusión de la Política Ambiental y el Código de Conducta para Proveedores entre las organizaciones que forman parte de la cadena de abastecimiento. Elaboración

2- Programa de Optimización de recursos, implica la gestión de los residuos y de los insumos de oficina, fomentando la reducción del consumo así como la reutilización y/o reciclado de los mismos;

3- Programa de Uso racional de energía, agua y gas natural: Banco Galicia adoptó medidas que permiten un uso más eficiente de estos tres recursos. En este marco realizan las siguientes iniciativas: Regulación de las temperaturas confort y los tiempos de utilización de aire acondicionado. Optimización de el rendimiento de los equipos de aire

acondicionado al mejorar los sistemas de cortinas y películas refractivas en vidrios de ventanas y puertas. Apagado de luces durante el día y programación de los ascensores de modo que ahorren energía.

4- Programa de riesgos ambientales indirectos, a partir de la adhesión al los Principios e Ecuador, se compromete a dar cuenta y evaluar el daño social y ambiental que pudieran derivar de proyectos financiados por el banco mismo;

5- Programa de Sucursales Eco responsables, surgió en 2013 y año a año se van sumando sucursales a este programa en el que los integrantes reciclan papel y cartón.

Clientes: abarca los programas ya mencionados de

- *Micro y mezzo finanzas* y el de *Redondeo Solidario* por el cual los clientes cuyas tarjetas de crédito se abonen por débito automático, pueden optar por el redondeo hacia arriba del resumen, el cual será donado a proyectos de entidades de bien público. Desde el 2005 hubo 49 proyectos beneficiados y en 2017 se recaudaron $1.575.239.

Colaboradores:

- *Programa de inclusión laboral* destinado a capacitar y formar a personas con discapacidad con el objetivo de darles herramientas para su inserción laboral. Este programa lo llevan a cabo junto con Organizaciones de la Sociedad Civil especializadas y desde que se implementó se incorporaron 51 personas.
- *Código de Ética* del banco, en el que se definen como valores éticos a sostener: Responsabilidad, Seguridad, Confidencialidad de la Información, Respeto por la Ley, Lealtad Comercial y Honestidad; y se establecen entre los principios y practicas a sostener, los siguientes: Derechos Humanos e Igualdad de oportunidades, Higiene, ambiente y seguridad, Trato y No Violencia, Confidencialidad de los legajos del personal.
- *Voluntariado Corporativo* denominado *Programa Interactivo de Ayuda por Regiones (PRIAR),* cuyo objetivo definido es "Dejar nuevas

capacidades instaladas, a través de proyectos de mejora en infraestructura, equipamiento y capacitación en comedores, escuelas, hogares y hospitales con la colaboración de clientes, proveedores y amigos." [76] Desde su inicio hubo 243 proyectos solidarios que alcanzaron a 83.288 personas y movilizó 7.630 voluntarios.

Proveedores: Todos los proveedores del banco deben firmar el

- ➔ *Código de Conducta para Proveedores* junto con la *Política Ambiental*, para ser aceptados como tales. En este código se establecen una serie de compromisos en áreas como Medio Ambiente, Igualdad & diversidad, Calidad de Empleo, Derechos Humanos y Transparencia, destinados a establecer relaciones transparentes en un marco de responsabilidad y Sustentabilidad.

Por otro lado, junto con Organizaciones de la Sociedad Civil, elaboran la

- ➔ *Guía de Proveedores Sustentables* donde se incluyen aquellos proveedores de productos y servicios que cumplen criterios de Sustentabilidad ambiental o social.

La comunicación de este modo integral de llevar adelante los negocios gira en torno a dos ejes; la trayectoria, a lo que llaman *"los pilares de la experiencia :* Confiable, simple, cercano, ágil" y la honestidad: *"Se rige por los valores de responsabilidad, seguridad, confidencialidad de la información, respeto por la ley, lealtad comercial y honestidad y todos los colaboradores deben firmar el Código de Conducta".* Por eso, comprende una Gestión integral del riesgo: "(...)desarrollar en las compañías un sistema de indicadores de desempeño clave para la gestión y toma de decisiones". La implementación de esta acción, aunque es inherente a su meta financiera, tiene la responsabilidad de gestionar los riesgos como una manera de afianzar la reputación derivada de las percepciones positivas de sus distintos grupos de interés.

---

[76] http://www.galiciasustentable.com.ar/banca/online/sustentable/web/BancoGaliciaSustentable/Colaboradores/Colaboradores

Género discursivo

Igual que en el caso de Natura el discurso de la Sustentabilidad en Banco Galicia se compone de varias **temáticas** bien definidas y como su informe 2017 se ajusta a los 17 objetivos de Desarrollo sostenible de la Agenda 2030, las mismas son:

1. *Accionistas,* centrado en la transparencia.
2. *Clientes,* centrado en la innovación y las relaciones de calidad.
3. *Colaboradores,* centrado en fomentar la cultura de compromiso.
4. *Comunidad,* centrado en educación e inversión social.
5. *Proveedores,* centrado en el medio ambiente, capacitación y diálogo.
6. *Ambiente, centrado en responsabilidad y concientización.*

Consta con un carácter **compositivo** corporativo que cuenta con la férrea voluntad de actuar en consecuencia. E igual que en Natura, el Informe de Sustentabilidad de Banco Galicia se compone de una primera parte introductoria donde cuenta "quiénes son" y lo "que hacen y cómo" a través de una carta del presidente del grupo financiero Galicia. Para esta entidad la Sustentabilidad esta en el centro de la agenda:

"Grupo Financiero Galicia busca a través de este Informe rendir cuentas a sus Grupos de Interés, en materia económica, de gobierno, social y ambiental, integrando a sus compañías en un único documento".

Y de un **estilo** comprometido y pedagógico, al igual que en Natura su informe de Sustentabilidad expresa su deseo de establecer un pacto con el destinatario; informa sus logros, su compromiso y su transparencia en busca de generar una articulación con sus públicos de interés en vistas de una sociedad mejor.

Su compromiso tiene que ver con la Sustentabilidad vinculada al negocio, por lo tanto, combina junto a éste, un estilo pedagógico:

"¿cuántas tarjetas de crédito puede vender el Banco si la gente luego no sabe usarlas? No podemos pensar en estrategias de venta o colocación de productos

sino atendemos a algunas cuestiones de las comunidades en las que estamos insertos. También es una manera de alimentar el negocio desde otro lugar"[77].

Para alcanzar este estilo pone en práctica la combinación de la escucha y el diálogo. Dicha acción, incluye sentarse a conversar con los referentes de su grupo de interés. En este sentido, al tener una estrategia fija de largo plazo (Educación, Salud y Promoción de empleo) la misma va actualizándose cada año según las nuevas demandas o prioridades que puedan ir surgiendo:

"a veces hay iniciativas que tienen una recepción muy interesante que puede coincidir con lo que teníamos previsto de antemano o no, y otras iniciativas a las que le hemos puesto un montón de fichas y no han tenido la expansión que proyectábamos, así que también vamos aprendiendo y vamos reestructurando las prioridades año a año, escuchando lo que las comunidades nos demandan".

Tres órdenes de Sentido

Teniendo en cuenta las herramientas brindadas por Steimberg, en este discurso de Sustentabilidad del Banco Galicia, podemos observar que su **temática** es la Sustentabilidad entendida como sostenibilidad en el tiempo. Su Visión es ser "El mejor Banco Universal de Argentina"[78], como actor social, no se encuentra ajeno a su responsabilidad dentro de la sociedad, por lo tanto, promueve constantemente avances que generen un alto impacto en crecimiento y progreso.

[77] Entrevista. Ver anexo

[78] http://www.galiciasust aliciaSustentable/nuestragestionsustentable/Vision

Para ello, debe encontrarse a la vanguardia dentro del sector. Así, propone ir a la búsqueda de nuevas estrategias:

"El compromiso de Banco Galicia con una gestión sustentable nace de la convicción de que un desarrollo económico sólido sólo puede alcanzarse si se considera a su vez el cuidado del medio ambiente y desarrollo del entorno social".

"En Banco Galicia trabajamos con visión estratégica generando servicios y productos que estén a la altura de las necesidades de los consumidores y que puedan brindarles una respuesta certera a su exigencia de innovación constante".

Una prueba de ello es la sección *www.buenosnegocios.com*; es una plataforma Online para la comunidad de Pymes y emprendedores que les permite compartir experiencias, desarrollar relaciones comerciales, acceder a notas de capacitación e información sobre eventos:

"Banco Galicia acompaña el desarrollo de la industria nacional y ofrece financiamiento destinado a comercios, profesionales, y pequeñas y medianas empresas".

"El compromiso con la innovación y la mejora continua, la autonomía y libertad para emprender, son puntos muy valorados en los equipos, promovemos activamente espacios para proponer ideas y llevarlas a cabo".

El otro aspecto clave es el cuidado de sus clientes, por eso elaboró *El diseño de la experiencia del cliente* que se basa en un proceso de mejora continua, donde la escucha activa de la voz del cliente es primordial:

"Mediante la metodología Net Promoter Score (NPS), a través de las compañías del Grupo, escuchamos de manera simple y directa lo que los

clientes valoran y esperan e identificamos acciones de mejora. Además este indicador nos permite compararnos con empresas del mercado".

En su búsqueda de una mejor calidad de vida para la sociedad, Banco Galicia tiene un compromiso con los jóvenes desarrollando diferentes acciones con el objetivo de acompañarlos en su inserción en el mercado laboral. Acá destacamos la acción Roadtrip que es un evento de reclutamiento masivo que consiste en buscar los mejores talentos comerciales del país. En los encuentros los participantes, además de las entrevistas, asisten a charlas con el Gerente Zonal y los Gerentes de Sucursal, a conferencias sobre herramientas para la inserción en el mercado laboral; y pueden conocer la estrategia de Sustentabilidad del Banco y el programa de voluntariado corporativo:

"Buscamos colaboradores innovadores, con confianza en si mismos, entusiastas, comprometidos, que prioricen el trabajo en equipo, que sean cercanos a todos los actores con quienes se relacionan y que persigan el desarrollo constante".

Banco Galicia realiza una encuesta de Informe de Sustentabilidad en donde le preguntan a los clientes cuánto determina la Sustentabilidad en la elección de su Banco. A raiz de la entrevista, pudimos conocer que tomando los resultados del año pasado, casi el 80% elige al Banco por cuestiones que tienen que ver con la Sustentabilidad.

"No sé si por diferencia de producto vamos a salir a captar una mayor porción de mercado, el valor agregado en todo caso, tiene que ver con la gente. Esto se traduce en la experiencia del cliente, es decir, cómo el cliente se sienta con el Banco y después cuan atento esta el Banco a las cuestiones de la comunidad. Es en esa doble mirada donde las personas pasan a un primer lugar"

"...nosotros pensamos principalmente a la Sustentabilidad vinculada al negocio, preferimos gestionar y que después, cuando las cosas están bien hechas, la reputación viene sola".

Su orden de sentido **Retórico** se expresa en la referencia continua a los *"Colaboradores".*

Sus propios empleados son sus colaboradores principales porque son los que cuidarán a los clientes y los que se sumen al compromiso de llevar adelante mejores prácticas. Para eso, potencia la gestión del clima laboral hacia el interior del grupo poniendo el foco en conversaciones con sus equipos a partir de nuevas herramientas de evaluación. Y en este punto, es clave la capacidad de sus líderes para coordinar y delegar tareas, como así también su habilidad para transmitir con integridad la visión de la compañía.

"La movilidad interna genera nuevas oportunidades de desarrollo para los colaboradores de las compañías del Grupo. Estas decisiones generan mejor clima laboral, mayor transparencia en los procesos y nos da una mejor imagen frente a nuestros clientes internos. De esta forma, fomentamos tanto la movilidad vertical como la horizontal".

En este sentido , los líderes desempeñan un rol con alto impacto en resultados y personas. A través de ellos, se busca *"potenciar la colaboración", "inspirar", "entusiasmar" y "hablar y escuchar".*

En ese sentido, fiel a su espíritu innovador Banco Galicia entendió que la tecnología aporta calidad a los canales de comunicación en lugar de sostener una emisión unidireccional de mensajes. Para su comunicación interna cuenta con una plataforma digital que se llama Workplace, la cual, vendría a ser como un Facebook corporativo que permite la interacción entre los usuarios.

"*De esta manera, mas de seis mil empleados pueden aportar diálogo e ideas, y la gestión del grupo se vuelca hacia la conversación".*

Banco Galicia gestiona el clima laboral de manera tal que impulsa la construcción de un buen clima laboral, donde todos se sienten parte de la organización y se sienten valorados y reconocidos. Ha salido 1º en la edición 2017 como El mejor lugar para trabajar en el ranking de Great Place to Work®

(GPTW)[79] y esta manera de vivir la marca funciona como un vehículo para generar vínculos sólidos y un fuerte compromiso a la hora de hacer cosas buenas para la sociedad:

"Una persona está comprometida con su labor cuando se siente parte de un equipo que trabaja bien, alcanza sus objetivos y contribuye con el éxito de la organización, todo en un marco de ética y de una gestión sustentable".

"(...)cómo se sienten respetados cuando se los participa en las decisiones relevantes y de qué manera se los cuida como individuos manteniendo un equilibrio entre su vida laboral y personal".

"El compromiso de los empleados con respecto a la mirada sustentable del banco "es cercano al 100% porque trabajamos con muchas áreas y por lo tanto existe una mirada trasversal; la participación de los empleados en Voluntariado Corporativo es la expresión de Sustentabilidad abierta a la participación activa del que lo desee"

Su propuesta es contribuir al desarrollo económico en armonía con el desarrollo social y el cuidado del medio ambiente, teniendo una relación comercial sana y ética con sus proveedores, es decir, con sus otros colaboradores, que persiga la creación de valor social:

"Consideramos prioritario preservar y consolidar relaciones de confianza y beneficio mutuo con nuestros proveedores. Para lograrlo, creemos que es esencial contar con valores y criterios de trabajo comunes".

"Con el objetivo de maximizar el impacto en el desarrollo sustentable y las economías locales, se realizan compras de productos con valor social y ambiental; buscando ademas generar oportunidades en las regiones donde esta presente".

[79] Cada año Great Place to Work® reconoce a los mejores lugares de trabajo en más de 45 países alrededor del mundo.

"Banco Galicia realiza visitas a proveedores críticos para analizar su impacto social y ambiental, al mismo tiempo que evaluá el cumplimiento del contrato y las políticas firmadas".

En este nivel además, se sugiere una *"construcción del espacio",* en las imágenes presentadas en dicho informe, las sucursales o el edificio corporativo aparecen como un escenario de acción que facilita las herramientas para que en las distintas áreas de la compañía se adopte una mirada responsable global. Globalmente, esto último da la idea de que en esta empresa se generan ambientes de confianza y con personas entusiasmadas, para lograr experiencias positivas tanto puertas adentro como puertas afuera.

"*De las conversaciones surgen siempre experiencias enriquecedoras".*

Como parte de este proceso promueve la articulación público-privada de colaboradores. En el 2017 se desarrolló un encuentro- *#colabrh!*- donde se invitaron a 170 profesionales de RRHH de las mejores empresas para compartir, colaborar y cocrear, teniendo como guía de referencia la pregunta: *¿hacia dónde van las prácticas de RRHH?*
Entre otros proyectos, el banco junto al Ministerio de trabajo de la Nación y el servicio de empleo de AMIA implementa el ya mencionado programa de entrenamiento para el trabajo, en el que jóvenes de bajos recursos se capacitan y realizan practicas para mejorar su inserción laboral.

"*Pusimos foco en las alianzas para alcanzar escalabilidad y potenciar las capacidades de cada una de las partes".*

Por último, su orden de sentido **Enunciativo** consta de tener una comunicación personal. Como en el caso de Natura, la enunciación es asumida explícitamente por un "Nosotros" corporativo que se identifica con su entorno y que es consciente del rol que ocupa en la sociedad. Por lo tanto, dicha entidad se construye como habilitador y participante activo de un dialogo con sus grupos de interés y el enunciador se construye en un nivel simétrico como

alguien dispuesto a ayudar al enunciatario en la consecución de una mejor sociedad para todos.
Tanto en la solapa de Sustentabilidad de la Web como en el informe de Sustentabilidad, encontramos un tono sugestivo ya que expone las ventajas de este modelo de negocio sustentable en la categoría de servicios y encontramos un tono conciso y directo, para explicar las estrategias llevadas a cabo reflejando una actitud de profesionalidad y seriedad. Demuestra saber de lo que hablan, son expertos en el tema, su modo de gestión ha logrado buenos resultados e impulsan nuevos desafíos:

"Las iniciativas se gestionan partiendo de un diagnóstico integral que tiene en cuenta las necesidades y potencialidades de cada comunidad".

En el 2017 entre las diferentes iniciativas se destacó un encuentro con más de 600 líderes donde se tuvo como eje el Rol clave del Líder como vehiculizador de la Estrategia y el poder de las conversaciones. En dichos encuentros se producen conversaciones sustanciales bajo cuatro ejes definidos: "*ejemplar", "emprendedor", "desarrollador" y "visionario"*. En consecuencia, la imagen del enunciador es la del emprendedor, con decisión e iniciativa demuestra estar siempre un paso adelante dentro del sector. Sus líderes desempeñan un rol con alto impacto en resultados y personas.

"A través de ellos, se busca potenciar la colaboración, la integración y la alineación cultural",

Banco Galicia también enmarca su gestión enumerando una serie de valores como *"entusiasmo", "innovación", "cercanía" y "compromiso"*, los cuales, funcionan como pilares de una gestión basada en la calidad.

"Trabajamos para que nuestros clientes nos vean como un banco ágil, cercano, confiable y simple; y que respeta y vive sus valores para ser un banco que está en la mente y el corazón de la gente".

Dos niveles de significación

Barthes nos provee las herramientas para poder rastrear los recursos simbólicos a los que apela Banco Galicia en su estrategia de Sustentabilidad para comunicar una imagen sustentable.

Así, el mensaje **denotado** de su página Web como en el caso de Natura, es objetivo y descriptivo. Informa que ya se puede conocer el Informe de Sustentabilidad 2017 y la campaña de Redondeo solidario, informa sobre la octava edición del Fondo para la Conservación Ambiental, sobre la línea de créditos para emprendimientos y proyectos sustentables, y sobre distintas publicaciones de interés. Ademas invita a conocer la huella de carbono a cada Stakeholder que visita la página.

El mensaje **connotativo** se halla en la elección compositiva de fotografías *(Figura 15)* que acompaña la portada. Son Fotografías de distintos procesos de reciclado y cuidado del medio ambiente, de un árbol que indica la medición de la huella de carbono, de niños estudiando gracias al Programa de Redondeo Solidario y de una joven leyendo en una tableta electrónica algún tipo de temática de interés.

(Figura 15)

Este conjunto de imágenes da una pauta de la cantidad y variedad de acciones que aborda el banco. Además, sugiere un verdadero conocimiento de la

coyuntura e idiosincrasia del país y una marcada experiencia en promover el desarrollo de la sociedad. El mensaje **connotado** gira en torno a que es un banco que sabe de lo que habla, por lo tanto, inspira confianza y solidez.

En el informe de Sustentabilidad 2017 el mensaje **denotado** se encuentra en el desarrollo descriptivo de lo que hicieron, en las estrategias innovadoras que incorporaron y en los resultados obtenidos para cumplir con cada uno de sus grupos de interés.El mensaje **connotado** de este Informe se puede hallar por un lado en el estilo de su escritura en donde los colores y la tipografía sugieren creatividad y frescura, dando así la imagen *"innovadora", "confiable", "simple* y *"ágil"* que caracteriza al banco. *(Figura 16)*

(Figura 16)

Por otro lado, El mensaje **connotado** se halla también en las fotografías *(Figura 17)* que acompañan los textos descriptivos. Casi todas las imágenes de este informe parecen haber sido sacadas en momentos y lugares reales, durante horas de trabajo o de capacitación, durante una práctica de voluntariado o en un Roadtrip, es decir, en cualquiera de las situaciones en las

que participan los empleados del banco y tratan de mostrar el compromiso de los colaboradores en el desarrollo de sus estrategias sustentables[80].

(Figura 17)

Dichas imágenes entonces, dan un idea de presencia, es decir, ponen en juego la valoración del acompañamiento y la cercanía dejando de lado una posible jerarquía y se construyen como cercanos a sus grupos de interés. Por otro lado, son escenas que sugieren una concordancia y congruencia de la manera de llevar a cabo la gestión. No funcionan como un decálogo de acciones hechas, sino más bien como reflejo de que los actores tienen incidencia e impacto trascendente sobre la sociedad. Este tipo de mensaje propone un efecto de credibilidad: *"el que lo dice, lo hace"*, que refuerza la idea de confianza y transparencia.

La intención de estos mensajes es que el destinatario se integre indefectiblemente a este movimiento de respeto recíproco como un colaborador más. Es palpable la identificación del enunciatario con estos conjuntos de valores mencionados, porque en toda su comunicación, refleja un lenguaje particular, donde la transmisión de imaginarios socialmente compartidos, conducen a la obtención y fortalecimiento de su reputación.

A modo de cierre, la comunicación integral y estratégica de ambas empresas contribuye a la cimentación, desarrollo y difusión de la cultura de la Sustentabilidad y se construye como actores que tienen incidencia e impacto trascendente para la sociedad.

[80]En este caso, la fotografiás son mucho mas abundantes que en el Informe de Natura, razón por la cual, elegimos poner aquí la que representa mejor lo referido. Para una mejor visualización, sugerimos descargar el informe 2017 de Banco Galicia. Su link se halla en el Anexo.

Para ello, consideran primero a sus grupos de interés y luego alinean su responsabilidad a sus valores y a su visión, esto quiere decir, que adoptan políticas adecuadas y llevan a cabo acciones que honran el compromiso que tienen con la sociedad al mismo tiempo que generan vivencias positivas para reforzar creencias, disposiciones y sentimientos que se traducen en vínculos de cercanía con sus públicos de interés.

Además, ambos modelos de negocios analizados son exitosos porque tienen la férrea voluntad de desarrollar y sostener una conducta ética. Reflejan lo que Leonardo Schvarstein denomina Responsability[81], que implica una conducta ética, un interés que surge de la empresa por no restringirse a lo que la ley obliga e involucrarse a través de sus prácticas en aéreas como medio ambiente, educación, etc.

Conclusiones

Al no tratarse este estudio de una descripción completa de las marcas analizadas, no pretendemos establecer conclusiones definitivas sobre sus practicas sustentables. Por el contrario, este trabajo permite tanto reafirmar ciertos presupuestos como postular aspectos no tenidos en cuenta previamente.

En principio, nuestra hipótesis se revela como válida. Las marcas aquí presentadas, llevan adelante una estrategia de Sustentabilidad integral que pone en juego las creencias e imaginarios sociales de sus grupos de interés. Dicha capacidad, favorece la confianza de sus Stakeholders y en consecuencia genera un sólido capital reputacional acumulado que se refleja en mayor sostenibilidad de sus negocios.

La comunicación eficaz de ese capital reputacional, produce un desplazamiento del valor material del producto o servicio a un valor subjetivo: ya no se trata solo de productos con ciertas características, ni marcas que representen territorios, sino de empresas responsables que vendan lo que vendan, ofrezcan el servicio que ofrezcan, tendrán el visto bueno porque estamos de acuerdo en su forma de hacer las cosas.

---

[81] Schvarstein, Leonardo, La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social, - 1° ed.- Buenos Aires, Paidós, 2003

Por otro lado, la concepción lineal del tiempo no se había tenido en cuenta al momento del análisis y se pudo observar que la idea de futuro vinculada al progreso es un factor subyacente a la comunicación de la Sustentabilidad. Y en el caso de estas dos empresas, se le atribuye a la idea del pasado una valoración positiva mediante la idea de la trayectoria. Esta construcción temporal de pasado y futuro, es fundamental entonces en el proceso de comunicación para afianzar el capital reputacional.

El mensaje connotado que recibe la sociedad en su conjunto, debido a los cambios que se produjeron en el modo de gestión empresarial, inducen a considerar que las empresas al fin se hicieron cargo de sus errores. Esta consideración no se produce sólo porque llevan a cabo acciones buenas para la sociedad, sino porque discursivamente, las marcas viraron su comunicación de acuerdo a lo existente en la mente de los consumidores. Como vimos, las marcas analizadas siguen comunicando en base a los pilares construidos sobre el mundo de expectativas de sus consumidores. Por lo tanto, el discurso "responsable" de la RSE o de la Sustentabilidad rastrea valores emergentes y nuevas creencias socialmente compartidas, los reapropia y los resignifica en cuatro dimensiones

La primera es la de la *participación ciudadana.* Cada miembro de la comunidad tiene la oportunidad de ser actor de acciones sustentables. Para esta dimensión se requiere recuperar muchos espacios y formas de diálogo.

La segunda dimensión es la de la *igualdad.* Cada uno de los ciudadanos es singular y diferente y su aporte en la participación, sin exclusión, representa una riqueza para la vida social. Esta dimensión valoriza el papel del ser humano en el aprendizaje de experiencias de Sustentabilidad en condiciones de igualdad de oportunidades.

La tercera dimensión es la de *la diferencia. D*ebe ser entendida como manifestación de las potencialidades de las personas y de las comunidades y sus culturas, se trata de un campo fundamental para la revitalización de formas de organización y de intercambio con otras formas de ser y de vivir. Reconocer las diferencias en el marco del respeto mutuo es una condición indispensable para la Sustentabilidad.

La cuarta dimensión es la del *compromiso. N*os permite acceder a la autoconciencia de sentirnos parte de un todo y entender y vivir el conjunto de valores que dan sentido a nuestra vida personal y social.

Por ultimo, entendemos que los cambios que se produjeron en el modo de gestión empresarial claramente evidencian la necesidad de conocer y corresponder las expectativas y necesidades de los Stakeholders, y que el contexto en el que se desenvuelven hoy las organizaciones, está caracterizado por un mayor acceso a la información que profundiza su relación con los consumidores. Hoy las marcas comunican hasta con sus silencios, es por eso que necesitan herramientas que les permitan reaccionar rápidamente ante los cambios en el contexto y las presiones del público, manteniendo la claridad en sus mensajes.
En este sentido, como consideración final, queremos destacar el valioso trabajo que el Comunicador Social puede realizar. Su formación consta de herramientas para responder a las nuevas necesidades de este nuevo contexto organizacional. Dichas herramientas, están ligadas con el conocimiento de la cultura, la sociedad y sus dinámicas y lo conducen a tener una mirada crítica sobre su contexto estableciendo puentes que conecten dicha realidad con la organización. Esto quiere decir, que el Comunicador Social, puede asumir el papel de mediador porque entiende la cultura como ese espacio de producción y creación de sentido que en sus distintas dinámicas de segmentación, da lugar a nuevas identidades y formas de comprensión de la realidad.

Lineamientos propositivos

En sintonía con la intención de revalorizar el rol del Comunicador Social, este trabajo tiene la intención de ser una referencia útil para aquellos que pretendan llevar a cabo una comunicación eficaz basada en la reputación que proporciona la Sustentabilidad. Por eso, se brinda a continuación, una serie de lineamientos propositivos elaborados en base a las observaciones obtenidas a lo largo de este trabajo.

El primer paso es tener una comunicación responsable, porque en esta época se acabaron los secretos, como vimos, los ciudadanos cuentan con mayor información y con mas herramientas comunicativas. Vivimos en una sociedad mas "conectada", ahora la información fluye sin dificultad y en el mismo instante puede cruzar continentes y multiplicarse en las redes.

El mundo se complejizó porque parte de las diferencias culturales se halla en lo predigital a lo postdigital. Las marcas hoy deben convivir con públicos de mas de 30 años o menos, los cuales algunos crecieron en el mundo predigital y la privacidad y las comunicaciones cara a cara son más importantes y otros nacieron en el mundo digital y preieren que una comunicación más fluida e instantánea.

En este sentido, proponemos una serie de preguntas que orientarán la estrategia de comunicación:

- ¿Es necesaria o relevante para cierto publico la labor que lleva a cabo organización?
- ¿Qué hace la organización que dependa exclusivamente de ella y no de factores o entidades externas?
- ¿Cuál es su contribución real y potencial?
- ¿A quiénes beneficia al llevar a cabo su responsabilidad social?
- ¿Cuál es el alcance de las necesidades que busca satisfacer?
- ¿De qué forma contribuye a lograrlo?

Al responder estas preguntas se tiene una clara idea de cuál es el grado de compromiso y cómo abordarlo, por lo tanto, la simplicidad y la transparencia son claves. El mensaje no puede resultar controvertido, ambiguo o poco convincente.

El paso siguiente entonces, es crear una comunicación integral y eficaz. La relación entre la identidad de la empresa, su vocación social y su quehacer diario debe ser congruente y claro para el publico interno para que pueda replicarse en el publico externo. Para ello, es fundamental la claridad con la que se comunique la pertenencia y la vinculación de las acciones que emprenda.

Por eso, consideramos de vital importancia la necesidad de contar con un área de comunicación que lidere, coordine y comunique las acciones de Sustentabilidad a implementar y que a su vez las incentive.
Una vez establecida el área de comunicación especifica consideramos importante tener en cuenta los siguientes lineamientos:

1- Una estrategia de comunicación debe contar con un programa de comunicación interna capaz de:

- *Informar, para contar con claridad que se está haciendo y cómo*
- *Motivar, como un modo de inspirar a los grupo de interés*
- *Contagiar, para transmitir las ganas de cambiar las cosas*
- *Dar sentido para hacer que la colaboración sea significativa.*
- *Generar orgullo y pertenencia, para fortalecer los lazos.*

2- Mantener una comunicación constante y transparente con las diferentes áreas de la empresa y con los grupos de interés. Entender el proceso de comunicación como un acto en el cual el público construye el significado, por eso, se deberá poner especial énfasis en:

- *el medio cultural del publico receptor, sus valores, costumbres, sus códigos y sus actitudes.*
- *La claridad de forma y de contenido.*
- *El ambiente visual en el que se presenta el mensaje, ya que éste puede generar atracción o rechazo a primera vista y porque contribuye a la memorización del mensaje*
- *El canal a utilizar, es decir, que sean bien utilizadas las posibilidades del medio.*

3- Entender que se produjo un cambio en el eje del poder entre los usuarios y consumidores y las organizaciones. El público esta constantemente chequeando la información y poniendo límites a lo que se debe hacer. Por eso es primordial:

- *Si se comete un error, admitirlo y corregirlo, pero no ocultarlo ni negarlo.*

- *No modificar publicaciones anteriores en Internet sin indicar que lo ha hecho*
- *Incluir los mensajes de Sustentabilidad en canales no convencionales que lleguen a públicos distintos y vinculen la misma con la vida cotidiana de la gente*
- *Ver a sus empleados como voceros de sus mensajes de Sustentabilidad*
- *Evitar la comunicación desde áreas separadas y crear los filtros adecuados para que no se publiquen mensajes contradictorios con la visión de Sustentabilidad que se proclama.*

Es un deseo que haya un mayor progreso en el campo de la comunicación social, por ello, se recomienda a futuros estudiantes que tengan interés en este tema todavía en formación continua, la complementación con más y mejores propuestas.

Bibliografía:

Arebalos, Alberto. Reputación en la era del control social. 1° de. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ediciones Urano, 2016.

Bajtin, Mijail. Estética de la creación verbal. 2° edic-Buenos Aires. Siglo XXI editores. 2011.

Barbero, Jesús Martín. Tecnicidades, identidades, alteridades: des-ubicaciones y opacidades de la comunicación en el nuevo siglo. Revista Diálogos de la comunicación. México. 2007

Barthes, Roland. La aventura semiológica. Ediciones Paidos. Barcelona. 2009

Barthes, Roland. La torre Eiffel: textos sobre la imagen. Buenos Aires: Paidos. 2009

Batey, Mark. "Motivación humana" en El significado de la marca: Cómo y por qué ponemos sentido a productos y servicios. 1° edic- Bs As. Granica. 2013.

Baudrillard, Jean. La sociedad de consumo: sus mitos, sus estructuras. 1ª Ed.- España: Siglo XXI Editores, 2009.

Baudrillard, Jean. El sistema de los objetos. Siglo XXI Editores, México, 1969

Bonta, Patricio y Farber, Mario. 199 preguntas sobre Marketing y Publicidad. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1995.

Bourdieu, Pierre. La Distinción: criterios y bases sociales del gusto.1a Ed-Buenos Aires. Taurus, 2012.

Capriotti, Paul. Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad corporativa.

Cortina, Adela. Aporofobia, el rechazo al pobre: Un desafío para la democracia. 1°ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Paidos. 2017

Cortina, Jesús María. Identidad, identificación, imagen. Fondo de cultura económica. México. 2006.

Delbosco, Paola y Paladino, Marcelo. Dar sentido a la empresa. 1ª Ed-Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2010.

Douglas, Mary e Isherwood, Barón. El mundo de los bienes: Hacia una antropología del consumo.

Douglas, Mary. Estilos de pensar: Ensayos críticos sobre el buen gusto. Barcelona: Editorial Gedisa, 1998.

Dvoskin, Roberto. Fundamentos de marketing: teoría y experiencia.- 1ª Ed.- Buenos Aires: Granica, 2004.

*Foucault, Miche*l (1984) *L´usage des plaisirs*, París, Gallimard (Citado en Schvarstein, *La inteligencia social de las organizaciones*: *desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*, - 1° ed.- Buenos Aires, Paidós, 2003.

García Canclini, Néstor. Consumidores y ciudadanos: conflictos multiculturalesde la globalizacion. Mexico. Ed Grijalbo.1995.

Gayol, Sandra. Honor y duelo en la Argentina moderna. 1ª Ed-Buenos Aires: Siglo XXI Editores. Argentina, 2008.

Geertz, Cliford. La interpretación de las culturas. Gedisa, Barcelona. 1987. Cap 1; Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura.

Gilli, Juan Jose. Ética y empresa: valores y responsabilidad social en la gestión.- 1ª Ed, buenos Aires, Granica: 2011.

Keller, Kevin Lane. La construcción de valor de marca en base al consumidor. Un proyecto básico para la creación de marcas solidas *en* Capriotti, Paul: Gestión de la marca corporativa. 1ª Ed.- Buenos Aires: La Crujía, 2007.

Klein, Naomi. No Logo: el poder de las marcas- 1ª Ed,- Buenos Aires: Paidos, 2012.

Kliksberg, Bernardo. Escándalos Éticos.- 1ª Ed.- Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2011.

Kliksberg, Bernardo. Emprendedores sociales: Los que hacen la diferencia.- 1ª Ed.- Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2011.

Kliksberg, Bernardo. Ética para empresarios. Por qué las empresas y los países ganan con la Responsabilidad Social Empresarial. 1° edic- Ciudad de Buenos Aires. Distal SRL. 2013

Kliksberg, Bernardo y Sen Amartya. Primero la gente. 9°Edic- Buenos Aires. Temas Grupo Editorial.2011.

León, Jose Luis y Olabarria, Elena. Conducta del consumidor y Marketing. Bibliografía de cátedra Rabinovich, materia Campañas Publicitarias.

MARX, Karl. "El fetichismo de la mercancía y su secreto" en *El Capital*, Vol. I, edición publicada en Cuadernos de la cátedra Caletti, materia Teoría y práctica de la Comunicación III, Fac. de Cs. Sociales, UBA, Buenos Aires, 2006.

Melamed, Alejandro. Empresas (+) humanas.- 1ª Ed- Buenos Aires: Booquet, 2012.
Mendive, Daniel eber. Marketing social: sociotécnica para el bienestar e instrumento de RSE. 2ª Ed- Buenos Aires, De los cuatro vientos, 2011.

Paladino, Marcelo y rocha, Héctor. De la responsabilidad social empresaria al desarrollo integral local. 1ª Ed- Buenos Aires: LID Editorial empresarial, 2013.
Peristiany. J. G. El concepto del honor en la sociedad mediterránea. 1ª Ed.- Barcelona: Editorail Labor, 1968.

Pitt-Rivers, Julián. Antropología del honor o política de los sexos. Barcelona: Editorial Crítica, 1979.

Ries, Al Y Trout, Jack. Marketing de guerra. Madrid: Editorial McGraw-Hill, 1989.

Ries, Al Y Trout, Jack. Posicionamiento. Madrid: Editorial McGraw-Hill, 1989.

Sennett, Richard. El respeto: Sobre la desigualdad del hombre en un mundo de desigualdad. 1ª Ed-España: Editorial Anagrama, 2003.

Sennett, Richard. La cultura del nuevo capitalismo. 1ª Ed-España: Editorial Anagrama, 2006.

Schvarstein, Leonardo. La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social, - 1° ed.- Buenos Aires, Paidós, 2003

Schwartz, Peter. Cuando las buenas compañías se portan mal. 1° Ed-Buenos Aires. Ediciones Granica. 2000.

Steimberg, Oscar. Semióticas. Las semióticas de los géneros, de los estilos, de la transposición. Eterna cadencia editora. 2013

Wilcox Dennis L., Glen T. Cameron y Jordi Xifra. Relaciones públicas, Estrategias y tácticas. Editorial Pearson. 2012

Wilensky, Alberto. La promesa de la marca. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires. 2005.

Whitfield, John. La gente hablará. Descubra la sorprendente ciencia de la reputación. 1° Ed-Bogotá. Grupo Norma Editorial. 2012.

Anexo

Normas Iso

Norma internacional ISO 9000, 1987 en gestión de calidad

Son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad. La revisión del conjunto de normas ISO 9000 se basa en ocho principios de gestión de la calidad que reflejan las mejores prácticas de gestión y fueron preparados como directrices para los expertos internacionales en calidad que han participado en la preparación de las nuevas normas. Estos ocho principios son: Organización enfocada al cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistema para la gestión, Mejora continua, Enfoque basado en hechos para la toma de decisión y Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Accountability 1000 (AA 1000). 1999 en involucramiento de grupos de interés

Es una Iniciativa elaborada por AccountAbility, Institute of Social and Ethical Association, organización internacional sin fines de lucro cuya misión es "realizar la responsabilidad exigible (Accountability) en las organizaciones, una precondición para enfrentar los desafíos sociales y ambientales inherentes a la visión del desarrollo sustentable". Dicha organización esta gobernada por un consejo internacional compuesto por asociaciones profesionales, ONG, instituciones académicas y empresas privadas.

Las AA 1000 son una serie de principios que ayudan a las organizaciones a asumir la responsabilidad de sus acciones. La aplicación de estos principios permite orientar las acciones hacia el aseguramiento de la sostenibilidad y el involucramiento de los grupos de interés.

Considera la responsabilidad exigible compuesta por tres imperativos:

- Transparencia en la rendición de cuentas a los grupos de interés;
- Respuesta a sus preocupaciones;
- Cumplimiento con los estándares a los que se compromete voluntariamente, y a los que debe observar por razones estatutarias o legales.

Normas internacionales ISO 14001, 2004 e ISO 14004, 2004 en gestión de medio ambiente

Trabajan con los sistemas de gestión ambiental: requerimientos y orientaciones para su establecimiento. No especifican niveles de desempeño ambiental. Se trata de un marco para una política ambiental, planes y acciones con enfoque holístico y estratégico.

Ambos son aplicables a cualquier tipo de organización pues parten del principio de que los requerimientos para un sistema de gestión ambiental efectivo son los mismos para todas las organizaciones. De esta manera se establece una referencia común para la comunicación sobre la gestión ambiental entre organizaciones y clientes, entidades de regulación, el sector público y otros grupos de interés
Estos estándares requieren un compromiso de cumplimiento de las leyes y regulaciones ambientales, así como un compromiso con la mejora continua.

Norma SGE21:2008 en gestión ética y Responsabilidad Social

De acuerdo a Forética, entidad propietaria de la Norma SGE 21, la Norma es el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en gestión ética y RS. Sistematiza las relaciones con 9 grupos de gestión, para los que establece unos criterios que son desarrollados por un Código de Conducta y supervisados por un Comité de ética.
Es el resultado del trabajo de un grupo de directivos y líderes de opinión que, en el X Congreso de Calidad y Medioambiente celebrado en 1999 en Barcelona, se cuestionaban de qué manera se podía poner en valor una cultura de empresa basada en la responsabilidad de todos sus miembros frente al conjunto de la sociedad.

Social Accountability: (SA 8000), 2008 en condiciones laborales

Desarrollada por Social Accountability International, una organización sin fines de lucro, que propone "establecer estándares para un mundo más justo". Plantea nueve áreas fundamentales: Trabajo infantil; Trabajo forzado; Salud y seguridad en el trabajo; Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva; Discriminación; Medidas disciplinarias; Horario de trabajo; Remuneración y Sistemas de gestión.

Informes de Sustentabilidad analizados

Con el fín de respetar el carácter del tema abordado en esta tesina, sugerimos para optimizar el ahorro de papel, acceder a los links correspondientes y descargar los textos para su mejor comprensión.

Natura Informe visión de Sustentabilidad 2050

http://scf.natura.cl/sites/all/modules/downloads/pdf/Vision_de_Sustentabilidad_2050.pdf

Informe de Sustentabilidad Banco Galicia 2017

http://galiciasustentable.com/IS2017/

Definiciones

Muchas de las palabras utilizadas en la tesina fueron copiadas textualmente como fueron escritas en las paginas Web y en los informes de Sustentabilidad para mantener la fidelidad de los textos. En el caso de Natura muchas de esas palabras precisan una definición:

Sociobiodiversidad

Desde 2011, adoptamos el término sociobiodiversidad, una evolución en el concepto de la biodiversidad que mejor traduce nuestra actuación con las comunidades proveedoras (extractivistas o pequeños productores rurales familiares de los que adquirimos los activos naturales de la biodiversidad brasileña usados en nuestros productos). La expresión incluye no sólo la relación entre bienes y servicios creados a partir de recursos naturales, sino también el valor del conocimiento de las poblaciones tradicionales y del desarrollo local de las cadenas productivas estructuradas a partir del uso del patrimonio genético.

Ecoefectivo

La Ecoefectividad es un principio que define la importancia de la reutilización de todos los tipos de materiales consumidos en la fabricación del producto, en su propio proceso productivo y consumo. Además, esta metodología aborda no sólo los impactos ambientales, sino también los sociales y económicos unidos a la cadena de valor.

Pan Amazonía

Territorio que incluye la Amazonía Legal brasileña* y definición legal de Amazonía de los siguientes países: Perú, bolivia, Colombia, Guyanas, Ecuador y Venezuela.

*Amazonía Legal Brasileña: área específica de desarrollo económico que engloba el bioma amazónico e incluye algunas áreas adicionales, fue definida según la ley brasileña creada en 1953. Engloba territorios o áreas de los estados de Rondonia, Acre, Amazonas, Amapá, Pará, Roraima, Tocantins, Mato Grosso y oeste de Maranhão.

Links

Los mismos son aquí presentados según su orden de aparición en la tesina.

Slavoj Žižek. Conference en The Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce (thersa.org)
https://www.youtube.com/watch?v=YdezVlHLWHE

Programa Starbucks shared planet
https://www.starbucks.com/responsibility

Informe ComunicaRSE 2015

http://www.comunicarseweb.com.ar/noticia/ceo-sustentabilidad

Global Reporting Iniciative (GRI)
http://www.pactomundial.org/global-compact/

Agenda de desarrollo sostenible 2030
http://www.onu.org.ar/agenda-post-2015/

ISO 26000, IRAM
www.ISO.org

El Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)
www.ceads.org.ar

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)
www.iarse.org

Registro Único de Organizaciones de Responsabilidad Social
http://www.desarrollosocial.gob.ar/ruores

Galicia Sustentable
http://www.galiciasustentable.com.ar

40 min de RSE. Cap. 118:
https://www.youtube.com/watch?v=yNuBOiB-P3M

Sustentabilidad Natura
http://naturacosmeticos.com.ar/natura/Sustentabilidad

Natura cosméticos
http://www.naturacosmeticos.com.ar/institucional

B Corp
http://sistemab.org/

Great Place to Work®
http://www.greatplacetowork.com.ar/

Entrevistas

Nombre de la empresa: Banco Galicia
Nombre del entrevistado: Florencia Cambiaso
Cargo: Jefe de Resonsabilidad Social

¿El departamento de Sustentabilidad está compuesto por profesionales de que área?
No tenemos ningún perfil de marketing. La Sustentabilidad hoy en día está bastante en agenda pero no hay todavía una formación de grado. Por lo cual los perfiles son diversos: nuestra gerente es abogada y además es periodista. Hay un mix… tenemos una Licenciada en Ciencias de la Educación, entre Comunicadores sociales y Relaciones Publicas, tenemos dos perfiles de Administración de empresas y cada uno además tiene como ciertas especializaciones porque como el área se divide en tres grupos… Una es la parte social o de relación con la comunidad, otra es la parte ambiental y otra es la parte de Voluntariado. Entonces tal vez, esos perfiles como que estos perfiles hicieron unos Posgrados vinculados a la sub área donde trabajan

¿Qué importancia considera que tiene la sustentabilidad en su estructura de negocios?
Por suerte… bah, por todo el trabajo que se ha hecho desde los inicios de la Gerencia y mucho antes, en el Banco se entiende como la Sustentabilidad vinculado al negocio. O sea una empresa con fines de lucro, privada de capitales argentinos, más de ciento diez años de trayectoria piensa los negocios de una manera sustentable. No podemos pensar en estrategias de venta o de colocación de productos si no atendemos a algunas cuestiones de las comunidades que estamos insertos. También es una manera de alimentar al negocio desde otro lugar. Siempre pongo un ejemplo sencillo: ¿Cuántas tarjetas de crédito vamos a vender si la gente no sabe usarlas? Pensando en nuestro programa de educación financiera, no? Es como una mirada integral si se quiere del negocio, en un negocio no puede prosperar en sus ganancias sino opera en una sociedad que también prospera. Parece una frase hecha pero en la práctica es bastante ejecutable. Lo veo bastante en el día a día.
De hecho, justo hoy estaba haciendo unas llamadas de un caso que nos piden apertura de cuenta para un grupo de mujeres del norte de microemprendedoras agrupadas en una ONG, como la respuesta viene de la sucursal que las recibió, sumamos al Gerente de Rentas masivas, estuvimos nosotros, la respuesta es una respuesta integral que se tiene pensando en la inclusión financiera, la factibilidad real que los productos existan. De cómo un producto va acompañado de la formación o la educación para poder usar. Esta es una manera fácil de vincular un ejemplo al negocio del Banco.

¿Cómo eligen los programas a desarrollar y las acciones?

A grandes rasgos, la respuesta casera es que nos sentamos en una mesa con referentes de nuestros grupos de interés: clientes, la comunidad, los accionistas que en definitiva están detrás de la rentabilidad y los colaboradores. Estos Stakelholders muchas veces tienen intereses contrapuestos, digo, la comunidad no coincide muchas veces con los intereses de los accionistas, en esa intersección entonces que se genera en el conjunto de stakeholders ahí apuntamos a la estrategia. Hay una estrategia fija, pero también hay una estrategia que va ayornándose cada año según un poco las demandas; no es lo mismo un año que otro. Asique tenemos una estrategia de Sustentabilidad más a largo plazo y también prioridades que se van planteando. A veces hay iniciativas que tienen una recepción muy interesante que puede coincidir con lo que teníamos previsto de antemano o no, y otras iniciativas a las que le hemos puesto un montón de fichas y no han tenido la expansión que proyectábamos, así que también vamos aprendiendo y vamos reestructurando las prioridades año a año, escuchando lo que las comunidades nos demandan.

¿Cuál es el nivel de compromiso, conocimiento y participación que tienen el resto de lasa aéreas de la empresa sobre la política de Sustentabilidad?

El compromiso te diría que es bastante cercano al 100% porque es un área muy reconocida en el sentido que su operación tiene una mirada trasversal. Nosotros trabajamos con muchas aéreas.

La participación la vincularía mas a Voluntariado corporativo porque es la expresión de Sustentabilidad que está abierta a la posibilidad activa del que quiera.

En cuanto al nivel de conocimiento yo diría que es una de las partes donde más autocrítica o posibilidades de mejora podríamos tener. Yo creo que muchas veces, viajamos al interior, tenemos más de 308 sucursales y que en Sustentabilidad nosotros nos sumamos a esa división geográfica interna y hablamos con las personas, con las sucursales, con los equipos y muchas veces los niveles de conocimiento no son los que nosotros esperamos. Las operaciones de las sucursales tienen objetivos en plazos cortos, hay veces que los canales de comunicación se priorizan para cuestiones del día a día. Entre la operatoria de las sucursales y el servicio al cliente que son prioritarias a veces ahí puede haber fallas.

¿Cómo llevan adelante la comunicación interna de dichas prácticas sustentables?

Del equipo que te contaba que somos nueve, una de las referentes es especialista en Comunicación en Sustentabilidad y nos organiza toda la comunicación de la gestión tanto interna como externamente y además se encuentra en interacción permanente

con la Gerencia de Comunicación Interna de toda la compañía que además depende de la Gerencia de Recursos Humanos.

Externamente la verdad es que estamos muy bien posicionados, internamente también pero competimos con información de otras aéreas que también son relevantes.

¿Cuáles son los elementos indispensables que tiene que tener la comunicación interna para que sea eficaz?

Yo creo que el canal siempre es prioritario. Nosotros para comunicación interna usamos la plataforma Workplace, y como la temática nuestra es transversal pero no primordial quizás para que un oficial de cuentas venda un producto, puede que no sea su primera comunicación del día. Entonces ahí, no tiene que ver tanto con la herramienta de comunicación sino con poder impactar ante la competencia de otros contenidos o segmentos internos.

¿Qué espacios, medios o canales de comunicación tiene la empresa?

Usamos Workplace, que vendría a ser un Facebook corporativo, no sé si conoces la plataforma, genera una interacción entre los usuarios, hay grupos abiertos, cerrados, se puede ir a buscar información según donde trabajes, buscar las notificaciones que te interesen y todos pueden comentar ahí en los cometarios como si fuera un posteo abierto. Somos más de seis mil empleados, todos pueden aportar diálogo e ideas, como que la comunicación se horizontalizo. También por mail, ya no hay nada de cartelera como se usaba antes. Para comunicación externa mandamos gacetillas de prensa a través de nuestro equipo de asuntos institucionales, sobre todo para lanzamientos o mejoras en nuestros programas.

¿Qué medios eligen para comunicar las acciones a sus consumidores?

En muchos casos el cliente con el que interactuamos no está tanto abriendo la puerta de la sucursal, es un cliente más digital. Sí contamos con iniciativas que tienen que ver con videos y folletos en las sucursales, tenemos también un videíto que se pasa en las pantallas de las sucursales. Si hacemos comunicación en medios, ya sea por prensa o por gacetillas que enviamos a periodistas con información relevante que a criterio periodístico pueden levantar o no. Hoy por ejemplo, estamos lanzando un acuerdo que hicimos en materia de nutrición infantil con el Ministerio de Desarrollo de la Provincia de Bs As y los medios la levantan según su interés. A los clientes les mandamos un mailin que nosotros les direccionamos nuestro informe de Sustentabilidad, les llega a todos nuestro grupo de interés de manera digital e invitamos a nuestros clientes a ser parte de nuestro programa de Inversión Social que es el Programa Redondeo Solidario.

También hay una preferencia, la cantidad de mailins que mandamos de Sustentabilidad no es la misma cantidad que por ejemplo de promociones de Quiero!, hay un peso de lo comercial que también se pondera, pero sí el cliente puede interiorizarse de cuestiones claves. Segmentamos los mailins, si quisiéramos enviar información súper detallada de las estrategias sustentables caeríamos en el error de apabullar al cliente. Preferimos ser fuertes en algunos ítems como Informe de Sustentabillidad o Redondeo solidario y no comunicar todo junto.

¿Considera que poner en práctica una visión sustentable le ha generado clientes leales?

Nosotros hacemos una encuesta de Informe de Sustentabilidad en donde le preguntamos a los clientes cuánto determina la Sustentabilidad en la elección de su banco. Y no tengo los porcentajes actuales porque la encuesta sigue vigente, pero tomando los resultados del año pasado casi el 80% elije al Banco por cuestiones que tienen que ver con la Sustentabilidad. No sé si por diferencia de producto vamos a salir a captar una mayor porción de mercado, el valor agregado en todo caso, tiene que ver con la gente. Esto se traduce en la experiencia del cliente, es decir, cómo el cliente se sienta con el Banco y después cuán atento esta el Banco a las cuestiones de la comunidad. Es en esa doble mirada donde las personas pasan a un primer lugar.

¿Considera que ser hacedor de buenas practicas le confiere reputación empresarial?

Si… pero por default. Nosotros principalmente pensamos en el negocio, en la Sustentabilidad vinculada al negocio, esa mirada como motor de desarrollo, que funcione como un engranaje. La reputación nos viene por default, no es un objetivo. Nosotros pensamos principalmente a la Sustentabilidad vinculada al negocio, la reputación viene después de la acción, preferimos gestionar y que después, cuando las cosas están bien hechas, la reputación viene sola. Sí entendemos que hay que comunicar las cosas, sino como que te matas haciendo cosas y nadie se entera. Tampoco esta bueno. También tenemos una marca solida, que ha pasado miles de crisis en este país es bastante cíclico, sin embargo la marca tiene un nivel de prestigio no solo a nivel de clientes sino también como marca empleadora, con lo cual hay una valoración de la marca… la reputación viene después de las cosas que se hacen bien.

Nombre de la empresa: Natura
Nombre del entrevistado: M. Laura Cifre
Cargo: Supervisora de ventas

El departamento de Sustentabilidad de Natura ¿está compuesto por profesionales de que área?

El área de Sustentabilidad se compone por profesionales de diferentes áreas, porque Sustentabilidad tiene una visión amplia. Tenemos de administración de empresa, periodista, psicóloga, ingenieros, etc. Es una visión amplia.

¿Cómo eligen los programas y acciones a desarrollar de Sustentabilidad?

La visión de Sustentabilidad de una empresa se construye con apertura de dialogo con sus públicos principales y su cadena de valor, viendo las tendencias del mercado y los desafíos del negocio y del mundo. En el caso de Natura tiene una visión de la Sustentabilidad del negocio para el 2050, con compromiso públicos, indicadores y compromisos. Con tres pilares de gestión: Marca y productos, nuestra red y gestión y gobernanza de la empresa. Esta visión da directrices que están dentro del plan estratégico y operativo de la empresa, que traen iniciativas y proyectos.
Por otro lado Natura reporta con una mirada de triple impacto, con resultados económicos , sociales y ambientales. Por ser empresa B, esto figura en su estatuto. Y paga su bonos a los empleados por resultados triple impacto. La huella de carbono es una indicador del negocio, no del área de Sustentabilidad.

¿Cuál es el nivel de conocimiento, compromiso y participación que tienen el resto de las áreas sobre la política sustentable de la empresa?

La estrategia de Negocio incluye los indicadores sociales y ambientales, y trabajamos con gestión de proyectos nuevo, que introducen mejoras y ecoeficientes e innovación social con impactos. Tenemos coordinadinaciones que trabajan en gestión de proyectos inter-áreas, en comunicación, educación y cultura. Hay indicadores transversales en algunos compromisos públicos asumidos por Natura, y en innovación de proyectos trabajamos desde la teoría del cambio, con metodologías ágiles.

¿Cómo piensan la estrategia comunicacional tanto hacia adentro como hacia afuera de la empresa?

Es muy importante la comunicación, y con el desafío de la simpleza que es muy complejo en causas tan complejas sociales y ambientales. Nunca se puede contar todo, es mucha información, y esas elecciones y el cómo es un desafío constante.

Buscamos que los productos comuniquen, que se vea en el corazón del negocio, pero no siempre lo logramos.

¿Cuáles son los elementos indispensables que debe tener una estrategia comunicacional sobre Sustentabilidad?

Sustentabilidad es una manera de hacer las cosas, una manera de hacer negocio. Desde diseñar una marca, la producción, distribución y su consumo. Por otro lado, las marcas mueven causas que generan imaginarios colectivos, debe estar en cómo y que se comunica. No puede estar por separado, tiene que ser una manera de hacer, ampliando conciencia y generando impacto positivos en la sociedad donde las empresas actúan.

¿Considera que poner en práctica una visión sustentable le ha generado clientes leales y una mejor reputación?

En el caso de Natura cada vez más esto se ve en los consumidores; nos elijen por cómo hacen y comunica las cosas y hay estudios de mercado que demuestran que los consumidores buscan identificarse con los valores que transmiten las marcas que consumen. El consumidor al comprar un producto, emite un voto a esa marca, y se siente identificado con ese producto y el valor eso genera valor. Hay una mirada de consumidores más activistas, que tiene que identificarse con lo que transmite esa marca.