



Universidad Nacional  
de General Sarmiento

## **DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES 2009-2015**

### **Acreditación de la CONEAU (230/11)**

Tesis para Obtener el grado de  
Doctor en Ciencias Sociales

La noción de Responsabilidad Social Empresarial como articuladora de una  
vinculación entre empresas, Estado y comunidades.  
Propuesta empresarial e implicancias políticas y sociales.

Mariana Belén Cafiero  
Directora: Maristella Svampa

Diciembre 2015





## FORMULARIO "E" TESIS DE POSGRADO

***Este formulario debe figurar con todos los datos completos a continuación de la portada del trabajo de Tesis. El ejemplar en papel que se entregue a la UByD debe estar firmado por las autoridades UNGS correspondientes.***

*Niveles de acceso al documento autorizados por el autor*

**El autor de la tesis puede elegir entre las siguientes posibilidades para autorizar a la UNGS a difundir el contenido de la tesis:**

- a) **Liberar el contenido de la tesis para acceso público.**
  - b) **Liberar el contenido de la tesis solamente a la comunidad universitaria de la UNGS:**
  - c) **Retener el contenido de la tesis por motivos de patentes, publicación y/o derechos de autor por un lapso de cinco años.**
- a. Título completo del trabajo de Tesis:  
**La noción de Responsabilidad Social Empresarial como articuladora de una vinculación entre empresas, Estado y comunidades. Propuesta empresarial e implicancias políticas y sociales.**
- b. Presentado por (Apellido/s y Nombres completos del autor):  
**Cafiero Mariana Belén**
- c. E-mail del autor: **belecaf@yahoo.com.ar**
- d. Estudiante del Posgrado (consignar el nombre completo del Posgrado): **Doctorado en Ciencias Sociales UNGS-IDES**
- e. Institución o Instituciones que dictaron el Posgrado (consignar los nombres desarrollados y completos):  
**Universidad Nacional de General Sarmiento e Instituto de Desarrollo Económico y Social**
- f. Para recibir el título de (consignar completo):  
a) Grado académico que se obtiene: **Doctora**  
b) Nombre del grado académico: **Ciencias Sociales**
- g. Fecha de la defensa:        /        /  
   día    mes    año

- h. Director de la Tesis (Apellidos y Nombres): **Svampa Maristella**
- i. Tutor de la Tesis (Apellidos y Nombres):
- j. Colaboradores con el trabajo de Tesis:
- k. Descripción física del trabajo de Tesis (cantidad total de páginas, imágenes, planos, videos, archivos digitales, etc.): **294 páginas**
- l. Alcance geográfico y/o temporal de la Tesis: **Argentina, 1990 - 2015**
- m. Temas tratados en la Tesis (palabras claves): **Responsabilidad Social Empresarial – Sustentabilidad - Estrategia empresarial – Vinculación empresas, Estado y comunidades – Acción empresaria - Intervención Social - - Autorregulación empresarial –**
- n. Resumen en español (hasta 1000 caracteres):

Esta tesis se abocará a analizar la Responsabilidad Social Empresarial como propuesta para un modo de vinculación entre empresa y sociedad, apuntando a comprender el papel de las empresas en el nuevo balance entre lo público y lo privado, en su relación con el Estado y la ciudadanía en contextos sociales diferentes. Pretendemos que el estudio de la RSE pueda servir para caracterizar las estrategias de los actores empresariales, indagando en las características que asume la construcción de esa propuesta y sus implicancias. Abordaremos en esta tesis los aspectos más conceptuales e históricos en torno a esta propuesta, así como su implementación en tres casos de estudios de diferentes empresas en la Argentina actual. En estos casos, escogidos en virtud de sus diferentes inserciones productivas, matrices político sociales en las que producen, escalas en las que operan y origen del capital, analizaremos no solamente la voz empresaria sino la de las organizaciones de la sociedad civil y actores estatales con los que interactúan.

- o. Resumen en portugués (hasta 1000 caracteres):

Esta tese se concentrará em analisar a Responsabilidade Social Corporativa como uma proposta de uma maneira de ligar as empresas ea sociedade, com o objetivo de compreender o papel das empresas no novo equilíbrio entre público e privado, na sua relação com o Estado e cidadania em diferentes contextos sociais. Queremos que o estudo da CSR pode servir para caracterizar as estratégias dos atores corporativos, investigando as características que a construção desta proposta e suas implicações. Abordamos nesta tese os cercam aspectos conceituais e históricos dessa proposta, bem como a sua implementação em três estudos de caso de diferentes empresas de hoje em Argentina. Nestes casos, escolhidos em virtude de suas diferentes inserções produtivas, matrizes políticas sociais na

produção, escalas em que operam e origem do capital, nós não só vai analisar a vos empresária mas da sociedade civil e de atores estatais com quem eles interagem.

p. Resumen en inglés (hasta 1000 caracteres):

The aim of this research is to analyze CSR as a proposal for a certain way of linkage between corporations and society, understanding the role of corporations in the new balance between the public and the private, their relations with the State and citizenship in different social backgrounds. We expect that the study of CSR will be helpful to portray corporations' strategies, questioning the diverse features of this proposal and its implications. This thesis will focus -in the first place- on the conceptual and historical aspects of the phenomenon, and secondly in its implementation on three case studies from present-day Argentina. In these cases (which were chosen due to their different production types, the different social and political matrixes where they produce, the scales in which they operate and the origin of the capital) not only should we consider private actors but also identify and depict interactions between corporations and NGOs and public actors.

q. Aprobado por (Apellidos y Nombres del Jurado):

Firma y aclaración de la firma del Presidente del Jurado:

Firma del autor de la tesis:



## RESUMEN

La noción de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) designa un conjunto de prácticas voluntarias de intervención de las empresas en la esfera de lo social, que es presentada a la sociedad como persiguiendo el objetivo general de reconocer y tomar responsabilidad por el impacto que originan a través de sus actividades, no sólo en el ámbito económico sino también en el ambiental y el social. La pregunta central de esta investigación se centrará en torno a la RSE como propuesta para un modo de vinculación entre empresa y sociedad, apuntando a comprender el papel de las empresas en el nuevo balance entre lo público y lo privado, en su relación con el Estado y la ciudadanía en contextos sociales diferentes. Pretendemos que el estudio de la RSE pueda servir para caracterizar las estrategias de los actores empresariales, indagando en las características que asume la construcción de esa propuesta y sus implicancias.

Esta tesis abordará en una primera instancia los aspectos más conceptuales e históricos del fenómeno, así como la caracterización empírica general de su desarrollo en Argentina. Así, se analizará la trayectoria conceptual, las principales referencias institucionales y surgimiento histórico de la RSE a nivel global y nacional, incluyendo el debate suscitado en torno a la intervención social de las empresas y enmarcándolo dentro de cambios más generales del capitalismo. Para los propósitos de nuestro análisis, definiremos a la RSE como un tipo específico de acción empresaria, diferente de otros tipos de acciones posibles como la acción económica, política o corporativa, pero inevitablemente entrelazada a estas. La RSE en este sentido será considerada un tipo histórico de acción *social* empresaria, en el marco del abordaje de la trayectoria de estas prácticas en Argentina.

En una segunda instancia, esta tesis se abocará al estudio de tres diferentes casos de propuestas de RSE en la Argentina actual. Los tres casos de estudios abordados serán lo de las empresas Los Grobo, Arcor y Barrick Gold, escogidos en virtud de sus diferentes inserciones productivas, matrices político-sociales en las que producen, escalas en las que operan y origen del capital. Principalmente, el abordaje de los casos estudiará las iniciativas de las empresas recuperando las fundamentaciones que sustentan su enfoque y su práctica, las concepciones subyacentes sobre el desarrollo y el proyecto de sociedad que promueven, identificando sus articulaciones con organizaciones de la sociedad civil y otras instituciones.

Si bien la RSE es un concepto nuevo, estas estrategias no se desarrollan en el vacío, sino que en cada empresa se combina de un modo particular con actividades y estrategias anteriormente (o paralelamente) implementadas, dimensión que también tendremos en cuenta. Para analizar estas estrategias en funcionamiento, no bastará con considerar a los actores empresarios, sino que será fundamental identificar y caracterizar las interacciones entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil y actores estatales interactuantes, para captar la recepción de esta estrategia en la comunidad, recuperando el punto de vista de los destinatarios e identificando las implicancias políticas y sociales de la intervención de las empresas en las distintas matrices político-sociales.

## **ABSTRACT**

The notion of Corporate Social Responsibility (CSR) refers to a set of voluntary corporate actions of social intervention which corporations present as having the purpose of acknowledging and taking responsibility for the social and environmental consequences of their activities. The aim of this research is to analyze CSR as a proposal for a certain way of linkage between corporations and society, understanding the role of corporations in the new balance between the public and the private, their relations with the State and citizenship in different social backgrounds. We expect that the study of CSR will be helpful to portray corporations' strategies, questioning the diverse features of this proposal and its implications.

This thesis will focus -in the first place- on the conceptual and historical aspects of the phenomenon, describing its main characteristics in Argentina. It also analyses CSR's conceptual development, its main institutional references and the debate whether corporations should or should not interfere in social matters. We will understand CSR as a certain kind of corporate action, different from but related to economic, political and corporative actions. Thus, we will consider CSR as a historical case of corporate *social* action.

Secondly, this dissertation will focus on three case studies from present-day Argentina: Los Grobo, Arcor and Barrick Gold, cases that were chosen due to their different production types, the different social and political matrixes where they produce, the



scales in which they operate and the origin of the capital. In these case studies we will consider corporation strategies, taking into account the grounds of its practices, their notions about development and the project of society they promote. We will also identify corporation's coordination with NGOs and other kind of institutions.

CSR is in fact a new concept but corporations have always had actions towards society: this kind of strategies combines in particular ways with previous or simultaneous actions the same enterprises led or leads. In order to analyze CSR strategies not only should we consider private actors but also identify and depict interactions between corporations and NGOs and public actors. Thus we will be able to explore how the community receives these proceedings, and to identify political and social implications of the intervention of private corporations in different social and political matrixes.



## INDICE

Agradecimientos	11
<b>Introducción</b>	<b>13</b>
PRIMERA PARTE	
<b>Capítulo I. Responsabilidad Social Empresarial: concepto y contexto</b>	<b>29</b>
1. La noción de Responsabilidad Social Empresarial	29
2. El debate en torno a la intervención social de las empresas	34
3. La RSE en el contexto del capitalismo neoliberal	42
<b>Capítulo II. Perspectivas para el análisis de la RSE</b>	<b>57</b>
1. RSE: actores y acción	57
1.1. El empresariado como actor (o sobre cómo analizaremos las relaciones entre Empresas, Estado y Sociedad Civil)	58
1.2. La pregunta por la acción empresarial	62
1.2.1. <i>Posibles tipos de acción empresarial</i>	64
1.3. La acción <i>social</i> empresarial como nuevo tipo de acción	66
2. La cuestión del abordaje: la acción <i>social</i> empresaria entre la estrategia del <i>management</i> y el proyecto político-cultural	68
2.1. La RSE en el <i>management</i> estratégico	69
2.2. La RSE dentro de un proyecto político-cultural	76
3. Algunas consideraciones metodológicas del trabajo de tesis	80
<b>Capítulo III. La acción social empresarial en Argentina: de la caridad a la profesionalización</b>	<b>87</b>
1. El modelo de la filantropía	87
2. El modelo de la RSE	95
2.1. Una aproximación a la RSE en Argentina	99
2.2. La relación con la sociedad civil	105
2.2.1. Dos abordajes de la Sociedad Civil para pensar la interacción con las empresas	195
2.2.2. De la Sociedad Civil al “Tercer Sector”	107
2.2.3. Empresas y “Tercer Sector” en Argentina	111

## SEGUNDA PARTE

<b>Capítulo IV. La confianza como objetivo: tensiones en una propuesta de Responsabilidad Social Empresarial en construcción. El caso de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo</b>	<b>121</b>
1. La empresa Los Grobo dentro del modelo de <i>agronegocios</i> en Argentina	121
1.1. La profesionalización: se abre una nueva etapa en Los Grobo	127
2. La Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo	133
2.1. ¿Qué es la RSE para Los Grobo?	136
2.2. ¿Por qué intervenir?	141
2.3. <i>Responsabilidad</i> en la cúpula de Buenos Aires, <i>caridad</i> en los empleados en Carlos Casares	143
3. Empresa, comunidades y Estado: una tríada bajo distintas miradas	145
3.1. La mirada de la Fundación	146
3.2. Las miradas desde los proyectos	150
3.3. La mirada del municipio	152
4. La confianza como objetivo	155
5. La capacitación como solución, la educación como vía para el cambio	157
<b>Capítulo V. Arcor: Responsabilidad Social Empresarial a escala nacional y filantropía local</b>	<b>161</b>
1. Arcor: la clave del éxito	162
2. Acción <i>social</i> empresaria en Arcor	168
2.1. Fundación Arcor: verticalidad e individuación	169
2.1.1. Dos dinámicas de RSE	173
2.2. Sustentabilidad y Comités Locales de Relaciones con la Comunidad	181
2.2.1. El caso del Comité de Relaciones de la Comunidad de Luján	186
3. Empresa, comunidad y Estado	191
<b>Capítulo VI. De espaldas a la mina y de cara a la comunidad. RSE de Barrick Gold en las localidades de Jáchal e Iglesia, provincia de San Juan</b>	<b>203</b>
1. Minería transnacional en Argentina	203
2. Barrick Gold en San Juan	209
3. “Minería responsable”: RSE y minería	212
4. Empresa, comunidades y Estado en la estrategia de RSE de Barrick en San Juan	216

4.1. La empresa: una estrategia de RSE “de espaldas a la mina y de cara a la comunidad”	216
4.2. Las comunidades: entre el apoyo, la oposición y el desconocimiento	224
4.3. Los proyectos: producción, organizaciones y educación	234
4.4. Estado local: entre la connivencia, la dependencia y la desconexión	248
<b>Conclusiones</b>	<b>257</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>265</b>
<b>Anexo metodológico</b>	<b>287</b>



## AGRADECIMIENTOS

Esta tesis culmina luego de un largo camino que no hubiera sido posible sin la contribución de muchas personas. En primer lugar, quiero agradecer a Maristella Svampa, directora de esta tesis, que supo acompañar el trabajo en las distintas etapas por las que transitó, siempre con comprensión por los tiempos personales, con mucha generosidad y disponibilidad, y con preguntas nuevas y estimulantes para continuar motivándolo.

Institucionalmente, en este trabajo fueron fundamentales las Becas tipo I y II otorgadas por CONICET, así como la beca otorgada por el Doctorado en Ciencias Sociales (UNGS- IDES) para solventar los costos del mismo. De igual forma, el mismo Doctorado brindó también un espacio imprescindible de formación y discusión en el que esta tesis se enriqueció mucho. Agradezco la lectura crítica de mis compañeros de doctorado, de mi propia y de diferentes cohortes. Fundamentalmente quiero expresar mi profundo agradecimiento a Elizabeth Jelin por la lectura atenta, el acompañamiento y las sugerencias en el desarrollo de este trabajo. Recuerdo que al quedar embarazada de mi primer hijo me alentó diciéndome que la tesis y la maternidad eran la combinación perfecta, combinación que en ese entonces me pareció casi imposible, pero que al parecer terminó resultando. También valoro las sugerencias de Mario Roitter en ocasión de la discusión del plan de tesis, que sirvieron para orientar el curso de la investigación. Agradezco asimismo al IdIHCs (FaHCE-UNLP) por el apoyo brindado.

Una mención especial es para Marian Solá Álvarez y Lorena Bottaro, por explicarme el ABC y muchas letras más de lo que involucra un proceso de investigación. Especialmente agradezco a Lorena también su generosa colaboración y sugerencias con el caso Barrick Gold. A Natalia Gajst y Cecilia Anigstein, por haber podido compartir los últimos años del trabajo y por permitirme pensar mi tema de investigación desde diferentes ópticas. Agradezco también los aportes de Rafael Cafiero por sus sugerencias de lecturas desde el campo de la economía, y de Emilia Zimbello por sus traducciones. A Susana Ortale por la ayuda para la primera publicación de las indagaciones en torno al tema.

Otro agradecimiento va dirigido a todas las personas entrevistadas en esta investigación, y en ellos hago mención especial a Silvio Dal Buoni, mi primer entrevistado, con quien seguramente no compartiremos visiones similares en relación al

tema de estudio pero que al abrirme la puerta de su fundación hizo que las demás puertas se abrieran más fácilmente.

Personalmente, esta tesis no hubiera sido posible sin el generoso e incondicional apoyo de Osqui y José, que me acompañaron siempre con paciencia y alegría. También del bebé que viene en camino, cuyas pataditas acompañan estos últimos momentos de escritura. Agradezco a mi familia, que siguió cada paso de este proyecto: a mis padres, por su confianza y apoyo incondicional, y a todos y cada uno de mis cinco hermanos que son mis compañeros de la vida. A todos mis sobrinos (y a mi adorada ahijada) que en estos años se multiplicaron, por la alegría permanente. A toda la familia González Arzac por su cariño y apoyo. A mis queridas amigas y sus hijitos por permitirme siempre encontrar espacios para la desconexión, y a Leyla e Inés que fueron un gran apoyo en lo personal y en lo intelectual. Muy especialmente agradezco a Karina Brizzi, que cuidó amorosamente de mi hijo mientras yo escribía.

Dedico esta tesis a la memoria de dos personas que imagino se hubieran sentido muy orgullosos de verme concluirla: a Ricardo y a mi abuelo Tony.



## INTRODUCCIÓN

*Transforming business, changing the world*

Global Compact, ONU

En las pasadas dos décadas, la idea de Responsabilidad Social Empresarial (y sus sucedáneas, sustentabilidad, inversión social privada), se ha impuesto con mucha fuerza no sólo en el ámbito empresarial, sino que ha colonizado también otros espacios como los académicos y estatales. Iniciada en una alianza que involucró a las grandes empresas transnacionales junto con organismos multilaterales y ONGs globales, no exageramos si decimos que en la actualidad la generalidad de los emprendimientos empresarios, de los más diversos tipos y tamaños, tienen un capítulo de RSE dentro de su estructura (al menos de modo formal o meramente enunciativo).

La Responsabilidad Social Empresarial (en adelante, RSE) puede ser entendida como un conjunto de prácticas, sustentadas en un discurso, de intervención de las empresas en la esfera social que es presentada a la sociedad como persiguiendo el objetivo general de reconocer y tomar responsabilidad por el impacto que originan a través de sus actividades en diferentes dimensiones. Es una noción que, en tanto parte de una estrategia empresarial, propone una articulación entre empresas, estado y comunidades. Es por esta razón que ovilla una serie de hilos que conducen a muy diferentes ámbitos de acción: gerencias empresariales, clubes de barrio, escuelas, hospitales, equipos de investigación académica, ministerios, asociaciones de productores, secretarías municipales. No obstante, en nuestro trabajo las empresas serán siempre nuestra vía de entrada y el actor de mayor relevancia en este entramado de relaciones, para cuya reconstrucción tendremos también en cuenta las perspectivas de otros actores involucrados.

Es útil poner esto de manifiesto porque las interconexiones, superposiciones, imbricaciones, entre el mercado, la sociedad civil y el Estado, remiten a una serie inagotable de fenómenos. De acuerdo a la puerta de entrada que elijamos, vamos a priorizar un conjunto diferente de temas o problemas de los innumerables que pueden surgir de considerar las relaciones entre estos tres ámbitos (si es que es posible diferenciarlos en ámbitos). El tema principal de esta investigación, la RSE, nos lleva a

poner en primer plano al actor empresarial como autor, promotor, gestor e implementador de esta propuesta. La cuestión aquí es que esta misma propuesta define y asigna roles ideales para todos los actores involucrados: las empresas privadas, las organizaciones de la sociedad civil y las instancias estatales involucradas. No sólo eso, sino que convoca a estos actores a temas que les son comunes a todos estos actores.

En estas palabras introductorias, queremos proponer dos pistas conceptuales para introducirnos en el mundo de la RSE: la noción de *intercambio* y la de *responsabilidad*. Son dos claves que nos permitirán hacernos una idea del terreno en el que nos estaremos introduciendo en el cuerpo principal de este trabajo. No necesariamente los campos teóricos de los que abrevaremos para proponer estas nociones serán campos que luego graviten de modo fundamental en nuestro análisis, pero sí nos resultan en esta instancia de utilidad para enmarcar el tema particular que analizaremos en preguntas más generales y fundamentales de las disciplinas sociales.

## **El intercambio**

*“Sé que sabes, que, cuando te doy, sé que me devolverás”*

Pierre Bourdieu, “La economía de los bienes simbólicos”, en  
*Razones prácticas*, Barcelona, Anagrama, 2002.

La pregunta central de la investigación se centrará en torno a la RSE como propuesta para un modo de vinculación entre empresa, sociedad civil y Estado, apuntando a comprender el papel de las empresas en el nuevo balance entre lo público y lo privado, en su relación con el Estado y la ciudadanía en contextos sociales diferentes. Esta propuesta, en permanente crecimiento, convoca no sólo a empresas privadas sino a organismos internacionales, universidades, organizaciones “globales” de la sociedad civil, Estados, como a todo un conjunto de organizaciones especializadas en la temática que han hecho de su promoción y certificación una fuente inestimable de recursos. Como consumidores incluso estamos de modo irremediable sujetos a esta propuesta,

que abarcan desde ambiciosas campañas o emprendimientos hasta microprácticas que se dan en el seno de lo local. Los empleados también son destinatarios de estas prácticas, porque forman parte de la vida corporativa fundamentalmente a partir de la creación de una cultura empresaria y la participación de los empleados como voluntarios para llevarlas a cabo.

Todo este tejido de relaciones va generando una situación de labilidad de los límites entre los espacios que gravitan en esta propuesta. Para justificar su injerencia en cuestiones sociales y ambientales, las empresas deben de algún modo garantizar hacia afuera que esta intervención no estará orientada exclusivamente por la racionalidad de mercado. Se abre así un espacio en apariencia neutral, indeterminado, centrado en la acción y en la resolución de problemas, en los que los actores participantes pierden sus marcas de origen y sus lógicas de acción para ponerse al servicio de una cuestión en concreto, despojada de sus clivajes políticos y económicos: la educación de los niños, el fomento de experiencias productivas locales, el cuidado de la salud, la protección del medio ambiente.

Es alrededor de estos espacios indeterminados donde sucede algo cercano a lo que Marcel Mauss denomina *intercambio*. Mauss (1991) caracteriza el intercambio como un acto a la vez libre y voluntario, gratuito e interesado. Este patrón institucional, que comprende la obligación de dar, de recibir y de devolver, instituye una circulación que garantiza la cohesión social. Las cosas que van, vienen, entonces “es el mismo hilo el que une” (Mauss, 1991: 179). Una de las principales características del intercambio reside en que expresa múltiples dimensiones que, aunque diferenciables analíticamente, forman parte de lo que el autor denomina *fenómeno social total*. Este *fenómeno social total* expresa a la misma vez muchos tipos de instituciones (religiosas, jurídicas, familiares, políticas, económicas, entre otras). Lo que interesa es lo que emerge de este intercambio, este *mismo hilo que une* que configura una trama de relaciones entre los actores involucrados, con diversos sentidos, y con diferentes grados de poder y capacidad de influir en los cursos que ese entramado va siguiendo. Las empresas, situadas a la par de organizaciones barriales, instituciones públicas, etc., intervienen como un actor más de la comunidad construyendo un área de “consenso” y de construcción colectiva.

Esta última cuestión no es para nada menor: uno de los principales sustentos del enfoque de la RSE es la teoría de los *stakeholders* que sugiere que todos los grupos u

actores que de alguna manera u otra interfieren o son afectados por la actividad de una empresa deben ser escuchados y tenidos en cuenta por la misma. Una de las principales derivaciones de esta teoría es que implica poner en pie de igualdad a un conjunto de actores por lo menos heterogéneos, y seguramente con muy desiguales cuotas de poder económico, político o social. Sin embargo, esta ilusión de igualdad es una condición *sine qua non* de la práctica de la RSE. Es asimilable a esa suerte de verdad velada que tiene lugar en el intercambio. Siguiendo a Mauss, esto implica que el intercambio opera a partir de un formalismo o una “mentira social” que oculta el carácter de obligatoriedad de la contraprestación tras la dimensión temporal del intercambio. Se forma también un *common knowledge*, como señala Pierre Bourdieu (2002: 106), que funciona como un secreto a voces: “sé que sabes, que, cuando te doy, sé que me devolverás”.

Pero a la vez, e incorporando la visión de Bourdieu, esta verdad velada oculta el carácter económico de algunas empresas y lo transfigura en algo simbólico. Esa verdad no es evidente a los agentes porque, de acuerdo a las disposiciones de los *habitus*, las personas están dispuestas a interpretar estos actos “como si” no existiera la obligatoriedad de devolver. Esta lógica es opuesta a la de la economía económica o capitalista, donde el agente es calculador y por esa razón intercambia. Bourdieu está analizando tanto las economías precapitalistas (que denomina economías simbólicas) como lo que denomina islotes dentro de la economía capitalista, mirándolos como economías simbólicas (distintas de la economía económica o capitalista). Entre estas están por ejemplo las fundaciones y las empresas que funcionan en la lógica del voluntariado. Estas empresas funcionarán siempre y cuando “se reproduzcan las condiciones del *desconocimiento* de su dimensión económica, es decir, mientras los agentes consigan creer y hacer creer que sus acciones no tienen ninguna incidencia económica” (Bourdieu, 2002: 194).

Para Bourdieu el intercambio es un fenómeno que se entabla entre personas o grupos con posiciones asimétricas. Bourdieu diría que negar la economía es un eufemismo para ocultar las relaciones económicas de dominación y de explotación. El intercambio de obsequios produce una idea de comunidad entre agentes desiguales, razón por la cual el intercambio instituye relaciones de dominación simbólica y así las relaciones de dominación pueden transfigurarse en relaciones afectivas. Esto es lo que Bourdieu denomina *alquimia* simbólica: el intercambio entre desiguales “instituye unas relaciones duraderas de dominación simbólica, usan relaciones de dominación basadas

en la comunicación, el conocimiento y el reconocimiento (en su doble sentido)” (Bourdieu, 2002: 169).

### **La responsabilidad**

Otra perspectiva que debemos abrir para hacernos un panorama introductorio sobre el tema es la de la responsabilidad. La responsabilidad a la que se apela dentro de esta propuesta no es una responsabilidad cualquiera, sino que está ligada a una concepción neoliberal de sociedad. A través de esta idea de responsabilidad, se hilan distintos aspectos involucrados: las empresas como únicas portadoras de las soluciones, la autorregulación empresarial y la autorresponsabilización del individuo.

Para Michel Foucault (2007) el neoliberalismo en su versión norteamericana ha retomado la idea de *homo œconomicus* del liberalismo clásico pero en lugar de considerarlo socio del intercambio lo considera un *empresario de sí mismo*<sup>1</sup>, “que es su propio capital, su propio productor, la fuente de sus ingresos” (Foucault, 2007: 265). El hombre intercambia para producir su propia satisfacción, y se convierte en el empresario de sí mismo desde su propio nacimiento, a través de la inversión que hace su madre en cualidades que luego serán su capital, y que él a lo largo de su vida continúa convirtiendo en su propio *capital humano*.

Esta misma versión del neoliberalismo extiende la forma empresa al conjunto de la sociedad, convirtiéndolo en un modelo de las relaciones sociales, que quedarán regidas por la oferta, la demanda, la inversión, el costo y el beneficio. El análisis en términos de economía de mercado se convierte en una “grilla de inteligibilidad” para captar la sociedad misma.

El *homo œconomicus* forma parte de la sociedad civil, espacio que desde el liberalismo clásico representa un desafío a la gobernabilidad basada en el sujeto de derecho. El liberalismo supone un “nuevo tipo de racionalidad en el arte de gobernar” (Foucault, 2007: 39), marca un punto de inflexión en la razón de Estado, que pasa a girar en torno a la cuestión de la *frugalidad*: ¿cómo hacer para gobernar lo menos posible? La razón de Estado debe limitarse ante lo que sucede en el mercado y esto por

---

<sup>1</sup> Retomamos la idea de vincular al individuo como empresario de sí mismo con la de responsabilidad de Siltaoja, Malin y Pyykkönen (2015).

dos razones. En primer lugar, el mercado dentro de liberalismo revela una verdad (o algo semejante a ella) que va a ser analizado por la teoría económica y que va a servir para contrastar la práctica del gobierno: “el mecanismo natural del mercado y la formación de un precio natural van a permitir –cuando, a partir de ellos, se observa lo que hace el gobierno, las medidas que toma, las reglas que impone- falsear y verificar la práctica gubernamental” (Foucault, 2007: 49). En segundo lugar, el liberalismo plantea una suerte de oposición entre interés colectivo e interés individual (una especie de “dilema del prisionero” a la inversa): si las personas o los gobiernos intentan lograr el bien común o colectivo interferirán en el mecanismo que lo genera naturalmente desde el interés egoísta de los sujetos. “Para que exista la certeza de una ganancia colectiva, para que exista la seguridad de alcanzar el mayor bien para la mayor cantidad de gente, no sólo es posible sino absolutamente necesario que cada uno de los actores sea ciego a esa totalidad” (Foucault, 2007: 322). No sólo los agentes no deben proponerse conseguir el bien común sino que no pueden intentar conseguirlo porque no son capaces de conocer como este nivel se comporta. “La oscuridad y la ceguera son una necesidad absoluta para todos los agentes económicos. No debe apuntarse al bien colectivo, y no debe apuntarse a él porque no es posible calcularlo, al menos en el marco de una estrategia económica. Estamos aquí en el meollo de un principio de invisibilidad” (Foucault 2007: 322).

Es la idea de invisibilidad la que a Foucault aquí más le interesa del binomio “mano invisible” de Adam Smith: “la invisibilidad es absolutamente indispensable. Es una invisibilidad en virtud de la cual ningún agente económico debe ser ni puede buscar el bien colectivo” (Foucault, 2007: 322). No sólo no deben intentarlo los agentes económicos sino que menos deben hacerlo los agentes políticos. El mundo de la economía debe ser oscuro para el soberano, no solo porque el soberano no debe poner obstáculos a que cada uno persiga su propio interés sino porque el soberano nunca tendrá la capacidad de tener un punto de vista totalizador (que es su punto de vista propio) sobre la economía ni controlarla voluntariamente. “El carácter incognoscible de la totalidad del proceso no sólo rodea la racionalidad económica, también la funda (...) Así, el mundo económico es opaco por naturaleza” (Foucault, 2007: 325).

Desde nuestra perspectiva, el liberalismo así entendido, y sus versiones más actuales neoliberales, funcionan como telón de fondo de la construcción conceptual de la RSE. Y esto en diversos aspectos, que hacen a la propia definición de estas

actividades. En primer lugar, el principio de autolimitación del gobierno vinculado con la idea de opacidad de lo económico funciona como un fundamento desde el cual pensar el rol atribuido a las empresas transnacionales en el desarrollo de la RSE. El punto aquí es pensar por qué las empresas adquieren el rol central y por qué el Estado no puede ocuparlo, lo cual refuerza uno de los supuestos fundamentales de la RSE: los desequilibrios sociales, ambientales y económicos producidos por el mercado pueden solamente ser solucionados por las empresas, porque sólo ellas tienen por así decirlo una “naturaleza compatible” con los alcances y dinámicas de las problemáticas que se van desarrollando. En segundo lugar, esto conduce también a otra de las ideas fuerza de la RSE, que desarrollaremos en el primer capítulo: la autorregulación empresarial. Al tener esta “naturaleza compatible”, las empresas no necesitan que los gobiernos regulen sus prácticas y sus efectos socio-ambientales, sino que volviéndose responsables son capaces de contener en sí mismas el problema tanto como la solución.

En tercer lugar, y volviendo a la idea del “empresario de sí mismo”, estas prácticas apelan a un tipo particular de individuo, que es el prototípico del neoliberalismo: aquel que puede hacerse responsable de sí mismo, de regular su propia conducta, aquel que debe, y puede, “aprender a pescar”, “empoderarse”. Las empresas destinan sus programas a fomentar las “capacidades” que los individuos necesitan para consolidar su supuesta calidad de individuos autónomos. Detrás de esta exaltación de la responsabilidad centrada en el individuo hay un precio importante, que ya ha sido puesto de relieve desde varios frentes, como por ejemplo a partir de la noción de individualismo negativo Robert Castel (1997: 472), cuyo rasgo principal es ser “*un individualismo por falta de marcos* y no por exceso de intereses subjetivos”.

Ambas perspectivas, la del *intercambio* y la de la *responsabilidad* en términos neoliberales, abren focos de luz sobre el terreno que queremos explorar. Nos permiten una lectura crítica del espacio que se abre en la intervención social de las empresas: una situación de intercambio entre supuestos iguales, que vela una situación de dominación y desigualdad, en la que no se reconoce más que a individuos desanclados de sus marcas sociales, políticas y culturales, capaces de convertirse en entes autónomos responsables de sus propios logros y desgracias.

## **Organización de la exposición**

Esta tesis está organizada en dos partes principales. La Primera Parte, que incluye tres capítulos, se aboca al análisis de los aspectos más conceptuales e históricos del fenómeno, así como a la caracterización empírica general del fenómeno en Argentina. En la Segunda Parte, abordaremos tres diferentes casos de estudio de las propuestas de RSE de empresas que actúan en la Argentina actual.

Dentro de los capítulos que integran la primera parte entonces, en el Capítulo I, *Responsabilidad Social Empresarial: concepto y contexto*, abordaremos en primer lugar el significado, la trayectoria “conceptual”, las referencias institucionales y el surgimiento histórico de la noción de RSE; en segundo lugar, analizaremos el debate en torno a la intervención social de las empresas, configurando un estado de la cuestión en términos de dos posturas contrapuestas: pro-empresarias y críticas; y en tercer lugar, nos preguntaremos por cuáles fueron los cambios que ocurrieron en el capitalismo dentro de los cuales se enmarcan las condiciones de posibilidad de estas propuestas empresarias. En este sentido, y retomando reflexiones de autores de variadas tradiciones, reflexionaremos sobre lo que denominamos el “mito fundacional” de la intervención social empresaria, que consiste en el momento en que las empresa señalan haberse *dado cuenta* del impacto que generan sus actividades y decidieron responsabilizarse. En este movimiento las empresas retoman y transforman las críticas dirigidas hacia ellas y al capitalismo neoliberal. Asimismo, abordaremos la tendencia a la “humanización” de las empresas, de acuerdo a la cual estas trascenderían su rol económico y se convertirían en buenos ciudadanos, actores con valores que reconocen que están inmersos en una comunidad con la cual se comunican.

El Capítulo II, *Perspectivas para el análisis de la Responsabilidad Social Empresarial*, trabajará la delimitación y definición del objeto de estudio así como la perspectiva para abordarlo. En primer lugar, se repasarán los diferentes modos de analizar la vinculación entre empresas, Estado y sociedad (retomando algunos estados de la cuestión al respecto e intentando deslindarse de posturas estructuralistas y pluralistas); en segundo lugar, definiremos a la RSE como una acción empresaria, distinguiéndola de otros tipos posibles de acción empresaria como lo son la acción política y económica. Arribaremos entonces a la definición de acción *social* empresaria, entendiendo a la RSE como un tipo histórico de la misma. Como segunda parte de este



capítulo, pensamos qué modos de abordaje productivos existen para el objeto de nuestro interés: describiremos así el abordaje del *management* así como la perspectiva de los proyectos político-culturales, para llegar en último lugar a explicitar nuestro propio enfoque de abordaje, en el cual haremos además algunas precisiones metodológicas del trabajo de investigación.

Como último capítulo en esta primera parte llegamos al Capítulo III, *La acción social empresarial en Argentina: de la caridad a la profesionalización*. Habiendo definido a la RSE como modalidad actual de una práctica de mayor alcance histórico y conceptual que es la acción *social* empresarial, compararemos en este capítulo dos modelos de este tipo de acción: la filantropía empresarial y el modelo de la RSE. Debido a que en los capítulos precedentes se desarrollaron algunos aspectos centrales del modelo de la RSE, en este capítulo nos concentraremos en la cuestión crucial de la relación entre las empresas y la sociedad civil/tercer sector. Para finalizar, realizaremos una caracterización general de las principales tendencias de la RSE en Argentina, teniendo en cuenta los rasgos de las empresas que la realizan, las particularidades que estas prácticas asumen (a qué áreas se apunta, qué modalidades de acción existen, con que actores se construyen alianzas) y las principales instancias estatales que abordan esta temática.

En la Segunda Parte de esta tesis, abordaremos tres casos de estudio escogidos en virtud de criterios teóricos, partiendo del supuesto de que el enfoque y la práctica de la RSE y su impacto en la comunidad difieren de acuerdo a la distinta conjunción de tres dimensiones. En primer lugar, *la dimensión contextual*, referida al tipo de matriz político-social en la cual se inserta la acción, que concebimos siguiendo a Svampa (2008) como la interacción de factores tales como la mayor o menor diversificación de la economía, la mayor o menor fortaleza institucional, la mayor o menor presencia del Estado, el mayor o menor desarrollo del tejido organizacional de la sociedad civil, entre otros. Las distintas posibilidades de interacción de estos factores dan como resultado distintas matrices político-sociales, entre las cuáles tuvimos en cuenta especialmente dos tipos: por un lado, matrices correspondientes a regiones escasamente diversificadas desde el punto de vista económico, en las que los gobiernos, tanto provinciales como municipales, son de baja calidad institucional y funcionan en ocasiones con un alto grado de corrupción y en general son altamente permeables a los poderes privados. Es en estos contextos, frente a la debilidad del Estado y la gran la disparidad entre los

niveles locales y globales donde efectivamente las empresas tienden a convertirse en actores sociales totales, ocupando cada vez una mayor cantidad de espacios y tornándose, mediante sus intervenciones sociales, en agentes de socialización directa (Svampa, 2008). En oposición a éstas, consideraremos otro tipo de matriz político-social, que muestra una mayor diversificación desde el punto de vista económico, con mayor presencia y calidad institucional de los gobiernos en sus diferentes niveles, y además con un amplio desarrollo del tejido de la sociedad civil. En este tipo de matrices, la empresa no adquiriría un rasgo “socializador”, sino que sus intervenciones sociales estarían enmarcadas en toda otra serie de acciones del sector público y de la sociedad civil. En esta dimensión, y en la que será señalada a continuación, adquieren un peso explicativo especial la cuestión de las diferentes escalas que se superponen en el desarrollo e implementación de estrategias de RSE. En segundo lugar, *la dimensión del origen de la empresa*, que nos permite explorar tanto las diferencias del comportamiento entre empresas de origen extranjero y nacional ligadas fundamentalmente a la diversas escalas involucradas, así como en estos últimos casos rastrear las continuidades y rupturas con la filantropía empresaria desarrollada previamente a la introducción de la idea de RSE; y por último, el *tipo de actividad* que realiza la empresa, considerando que al diferir las características de la producción y la trama de relaciones que ésta involucra, varía la imbricación entre estrategia de negocios y estrategia de RSE.

Principalmente, en los estudios de caso se analizarán las iniciativas de las empresas recuperando las fundamentaciones que sustentan su enfoque y su práctica, las concepciones subyacentes sobre el desarrollo y el “proyecto de sociedad” que promueven, identificando su participación en redes de RSE y las articulaciones con organizaciones de la sociedad civil, universidades y otras instituciones. Si bien la RSE es un concepto nuevo, estas estrategias no se desarrollan en el vacío, sino que en cada empresa se combina de un modo particular con actividades y estrategias anteriormente (o paralelamente) implementadas, dimensión que también tendremos en cuenta. Para analizar estas estrategias en funcionamiento, no bastará con considerar a los actores empresarios, sino que será fundamental identificar y caracterizar las interacciones entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil y actores estatales interactuantes, para captar la recepción de esta estrategia en la comunidad, recuperando el punto de

vista de los destinatarios e identificando las implicancias políticas y sociales de la intervención de las empresas en las distintas matrices político-sociales.

El diseño de la presente investigación fue principalmente cualitativo, pues si bien en un inicio se creyó conveniente apoyarse también en datos cuantitativos, las deficiencias en los registros de información y la heterogeneidad de las prácticas hicieron de ésta una vía infructuosa. Dado que el tema de estudio es relativamente novedoso en las ciencias sociales nuestro trabajo adquirió un carácter mayormente exploratorio. Nuestras unidades de observación fueron tanto las empresas, como informantes clave de la comunidad, funcionarios de distintos niveles estatales que ocupan cargos en áreas que se corresponden con aquellas donde se desarrollan las acciones de RSE estudiadas, y actores de organizaciones de la sociedad civil involucradas.

La principal técnica de recolección de datos fueron las entrevistas, que tuvieron un carácter semiestructurado. Se realizaron un total de 41 entrevistas a actores provenientes de los diferentes ámbitos (empresas/fundaciones, Estado, sociedad civil). Otras actividades del proceso de investigación que sirvieron para apoyar y contrastar estos datos fueron el análisis de documentos (distintos materiales de comunicación de las empresas: informes de actividades, comunicaciones, boletines, páginas web, redes sociales, entre otras); la participación en eventos empresariales, el seguimiento de los actores estudiados en medios de comunicación gráficos y audiovisuales y la investigación bibliográfica.

El primer caso que analizaremos será el de la Fundación Emprendimientos Rurales los Grobo, en el Capítulo IV, *La confianza como objetivo: tensiones en una propuesta de Responsabilidad Social Empresarial en construcción. El caso de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo*. Esta fundación pertenece a la empresa Los Grobo, de alto perfil en el espacio público y el de los negocios. Dedicada a la producción y procesamiento de granos, hace su fuerte en lo que consideran la prestación de servicios a terceros, que va desde la producción, a la comercialización de granos e insumos, servicios financieros, corretaje, logística, entre otros, es quizás el paradigma del modelo de la *ruralidad globalizada* (Hernández y Gras, 2009). Dentro de este caso, en primer lugar situaremos a la empresa dentro del nuevo paradigma de los agronegocios, destacando su inclusión dentro del nuevo perfil productivo del empresario innovador (Hernández, 2007). Luego, pondremos de relieve el pasaje de una empresa familiar a una empresa profesionalizada, pasaje dentro del cual emerge la

Fundación. Analizaremos los fundamentos y las diferentes concepciones sobre la intervención social de las empresas que operan dentro de la estructura empresarial y de la fundación, poniendo en tensión dos enfoques diferentes: el de la filantropía profesionalizada y el de la responsabilidad. Reconstruiremos a su vez las miradas de los actores involucrados en el despliegue de esta estrategia: las comunidades, a partir de las organizaciones participantes en los programas de RSE de la empresa, y el municipio de la localidad de Carlos Casares.

El segundo caso será el de la empresa Arcor, abordado en el Capítulo V, *ARCOR: Responsabilidad Social Empresarial a escala nacional y filantropía local*. Esta empresa, sin dudas el emblema de la industria alimentaria nacional, ha logrado también convertirse en un referente ineludible en la escena de la RSE nacional, especialmente en el plano de la infancia. Veremos que existe una evidente ligazón entre la elección de la infancia como destinatario principal de sus prácticas y su carácter de productora de golosinas y artículos de consumo masivo. Reflexionaremos sobre su inserción como industria agroalimentaria en la estructura productiva nacional y su proyección internacional, contraponiendo diferentes visiones sobre las bases de su éxito empresario. Por las especificidades que presenta su estrategia de RSE hacia la comunidad, en este capítulo consideraremos además de la Fundación como principal artífice de estas políticas, a los denominados Comités Locales de Relaciones con la Comunidad, dispositivos situados en plantas industriales dependientes del Área de Relaciones con la Comunidad de la empresa. Analizaremos de qué modo la estrategia de sustentabilidad de Arcor involucra entonces estas dos líneas de acción, con inserciones, enfoques y organización diferentes: por un lado, en la estructura corporativa está encarnada por estos comités con una localización bien definida en las localidades con bases industriales de la empresa; y por otro lado, en la Fundación Arcor, que se ocupa de la temática específica de la infancia y adopta como referencia geográfica a la totalidad del país. Profundizaremos acerca de la diferente inserción que la empresa tiene en estos dos planos, que suponen por otro lado justificaciones diferentes para la intervención social: en lo nacional se piensa en la sustentabilidad, mientras que en lo local se está más cerca de la filantropía entendida como beneficencia. Para caracterizar estas diferentes intervenciones tendremos en cuenta la mirada que se construye desde las organizaciones participantes y desde el municipio en la localidad de Luján, donde Arcor posee dos plantas productoras que disponen de un Comité Local de Relaciones con la Comunidad.

Por último, abordaremos en el Capítulo VI, “*De espaldas a la mina y de cara a la comunidad*”. *RSE de Barrick Gold en las localidades de Jáchal e Iglesia, provincia de San Juan*, el caso de la empresa Barrick Gold. En el caso de las políticas que ha encarado la empresa Barrick en las localidades de Iglesia y Jáchal en la provincia de San Juan veremos de qué modo una estrategia de RSE, sustentada en otros pilares como las alianzas con el poder político y en el agudo desbalance entre el desarrollo de las localidades y el poder de la empresa, logra calar de un modo profundo en la comunidad al punto de lograr alinear una interpretación casi generalizada. Decimos casi, porque en este escenario de asimilación de la autoimagen empresarial por parte de la comunidad no dejan de aparecer rupturas, expresadas en momentos de conflictividad en torno a la explotación minera. Los rasgos particulares de las comunidades y el desmedido desbalance de poder entre la empresa y el nivel local nos mostrarán una estrategia de RSE bastante despojada del complejo conjunto de eufemismos o rodeos que suelen acompañar este tipo de prácticas. En otras palabras, aparece en mayor medida revelada la relación entre estrategia de negocios y estrategia de RSE. En el marco de este capítulo, describiremos a grandes rasgos el modelo de la megaminería en Argentina, haciendo especial hincapié en la provincia de San Juan y analizaremos también el desarrollo del concepto de “minería sustentable” en el plano global. Como en los anteriores dos casos, tendremos en cuenta la mirada empresaria sobre la intervención en las localidades, así como las perspectivas de los actores comunitarios -involucrados en los programas empresariales o bien activistas contra la megaminería- y el Estado local.

Para finalizar, presentamos en un último capítulo las conclusiones del trabajo, en el que realizaremos una comparación de los casos abordados, anclada en factores-eje que puedan dar cuenta de las diferencias y coincidencias que pueda haber entre las distintas propuestas. Sin pretender que esta comparación de cuenta de un panorama exhaustivo sobre qué es la RSE en Argentina, destacaremos que su abordaje debe ser considerado a la luz de los distintos ángulos que nos ofrecen el tipo de actividad que las empresas realizan, los modelos de desarrollo con los que conectan, las matrices político-sociales en las que operan, las escalas en las que juegan y la estrategia de negocios de la que parten, entre otros factores constitutivos del despliegue de estas prácticas.

Por último, incluiremos un *Anexo Metodológico* en el cual se adjuntan los detalles de las entrevistas realizadas y de otros abordajes de investigación empleados, ampliando la información referida en esta introducción.



## **PRIMERA PARTE**





## **CAPÍTULO I. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: CONCEPTO Y CONTEXTO**

### **1. La noción de Responsabilidad Social Empresarial**

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (en adelante, RSE) denomina una propuesta específica de vinculación entre empresa y sociedad. Como tema de investigación en el campo de las ciencias sociales, el estudio de la RSE es un tema novedoso pero interesante para comprender más ampliamente las transformaciones en los roles de las empresas con respecto a la vida social en una sociedad que transitó de la preeminencia de lo público a la de lo privado (Roitter y Camerlo, 2005). Como señala Paoli (2002: 398) el lugar creciente de la filantropía empresaria está ligado a un doble proceso de “privatización de lo público” y “publicización de lo privado” que hacen posible el mayor despliegue del activismo social voluntario proveniente no sólo del sector privado sino de algunos sectores de la sociedad civil.

Podríamos comenzar definiendo la RSE<sup>2</sup> como un conjunto de prácticas, sustentadas en un discurso, de intervención de las empresas en la esfera social que es presentada a la sociedad como persiguiendo el objetivo general de reconocer y tomar responsabilidad por el impacto que originan a través de sus actividades en diferentes dimensiones. Centralmente la responsabilización pretende abarcar lo que se conoce como *triple bottom line*, e implica desarrollar los negocios prestando atención por igual a sus efectos económicos, ambientales y sociales (Núñez y Bárcena, 2006). Es una práctica de tipo voluntaria que en general es realizada por grandes empresas y que adopta distintos enfoques de acuerdo a los diferentes contextos histórico-culturales donde se desarrolla (Roitter y Camerlo, 2005). En Argentina, la RSE como intento de diferenciación de la filantropía empresaria se inició durante la década del '90, al compás de la creciente relevancia que adquirieron las empresas como consecuencia de la privatización, la apertura y la desregulación (Roitter y Camerlo, 2005). Fundamentalmente, la instalación del capital transnacional provocó profundas transformaciones en el mapa de actores empresarios e introdujo nuevas pautas en el comportamiento de las empresas (Vargas Niello, 2006).

---

<sup>2</sup> Esta definición será retomada, desde una perspectiva conceptual-metodológica, en el Capítulo II.

Si bien la RSE aparece como un concepto novedoso, claro está que este tipo de propuestas para la vinculación entre empresa y sociedad no comenzaron con ella. Sus raíces incluso pueden rastrearse en la filantropía que los patrones industriales encaraban en los albores de la industrialización como respuesta al pauperismo, la cuestión social que instalaba el nuevo modo de producción. Esta intervención estaba avalada por un enfoque liberal, donde las elites asumieron un rol tutelar desarrollando la filantropía como una política de beneficencia sin la intervención del Estado (Castel, 1997). También en Argentina, durante el siglo XIX y parte del XX, fue la solución liberal la que primó en torno a la cuestión social. Esta estrategia se basó fundamentalmente en las intervenciones de actores como la Sociedad de Beneficencia o la Iglesia, pero también cobraron relevancia los empresarios y su patronato filantrópico<sup>3</sup> (Suriano, 2004).

La RSE como nueva faceta de una relación entre empresa-sociedad apunta principalmente en sus desarrollos conceptuales a despegarse de la noción de filantropía. En cambio, se propone como base para la intervención social el modelo *stakeholder* desarrollado por Ed Freeman en la década del '80. Este enfoque representó un giro importante en la noción de responsabilidad de las empresas, que hasta ese momento había estado ligada principalmente a la idea de que éstas sólo eran responsable, y en términos financieros, ante sus *shareholders* (sus accionistas) (Vargas Niello, 2006). Durante la década de los '70, el enfoque *shareholder* fue el sustento principal a la crítica neoliberal al concepto de RSE. El mayor exponente de esta crítica fue Milton Friedman (1970), quien señalaba titulando su famoso artículo, que “la responsabilidad social de las empresas es incrementar sus ganancias”, en el sentido de que la empresa sólo debe ajustarse a obtener sus mayores beneficios y el mercado hará el resto. De lo contrario se produce una situación de ineficiencia, donde

el hombre de negocios, auto-seleccionado o señalado directa o indirectamente por los accionistas, es llamado a ser simultáneamente legislador, ejecutivo y jurista. Es él quien decidirá a quién imponer impuestos, por qué monto y con qué propósito, y es él quien dispondrá de lo recaudado- todo esto guiado solamente por exhortaciones generales que le llegan <<desde arriba>>, para contener la inflación, mejorar el ambiente, luchar contra la pobreza, etcétera” (traducción propia) (Friedman, 1970).

---

<sup>3</sup> Profundizaremos el recorrido de este tipo de intervenciones empresarias en el Capítulo III.

Por el contrario, este modelo alternativo supone que empresas y sociedad están interrelacionados a través de los grupos de *stakeholders*, que por definición abarcan a los grupos o personas que "pueden afectar el logro de los objetivos de una organización, o son afectados por el logro de tales objetivos" (Freeman, 1984; citado en Aguilera Castro y Puerto Becerra, 2012: s/f). Los *stakeholders* de una empresa incluyen a los empleados, accionistas, inversores, clientes y proveedores, pero también a gobiernos y comunidades e incluso al medio ambiente. Es en base a esta teoría que se construyó el concepto según el cual la comunidad, como *stakeholder* secundario, tiene el poder de otorgar o no a las empresas la posibilidad o la "licencia" para operar (Fuertes, Goyburu y Kosakof, 2006).

En términos de la responsabilización por el impacto social, la RSE se basa en el enfoque de *inversión social* entendido como superador del enfoque filantrópico, y refiere a

un conjunto de modalidades de interacción entre la firma y su medio social en las que se pone en juego un mayor grado de involucramiento que las donaciones; ya sea porque implica el diseño y la puesta en marcha de algún proyecto propio o realizado en conjunto con alguna organización (*partnership*), el financiamiento, evaluación y monitoreo de algún proyecto presentado por la comunidad, o la aplicación de sus recursos humanos a una iniciativa social (*voluntariado corporativo*) (Roitter, 1996: 23).

Siempre desde el discurso de las empresas, las principales diferencias entre el enfoque filantrópico y el de la inversión social residen en principio en que el primero consiste en acciones de orientación caritativa, que buscan atender ciertas problemáticas sociales que no son resueltas ni por el mercado ni por la política pública, mientras que la inversión social supondría un involucramiento de la empresa en problemas sociales más generales en alianza con el Estado pero principalmente con organizaciones de la sociedad civil. Asimismo, en el enfoque filantrópico consiste fundamentalmente en donaciones en efectivo o en especie, y el compromiso de la empresa termina con la donación, mientras que en el enfoque de inversión social la empresa se involucra en todo el proceso, evaluando también los impactos de sus acciones.

Este nuevo enfoque de responsabilización de las empresas surgió como una forma de reaccionar ante una fuerte oleada de críticas sociales a las grandes empresas<sup>4</sup> y al consenso neoliberal, cuyo punto álgido fueron los incidentes en Seattle en 1999. Como veremos, los defensores de la RSE señalan que las empresas tomaron conciencia de sus responsabilidades a raíz de la fuerte presión social, aunque otra perspectiva coincide en señalar que ésta fue una reacción acorde a un patrón de justificaciones propio del capitalismo (retomaremos esto más avanzado el presente capítulo).

Es justamente en este marco que se lanza (luego del Foro de Davos de 1999) el Pacto Global de las Naciones Unidas, principal referencia institucional global de la RSE, al que suscriben numerosos países. El Pacto propone la orientación de las prácticas de las empresas hacia el cumplimiento de diez principios<sup>5</sup> que se centran en temáticas como los derechos humanos, las relaciones laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Tiene como objetivo general contribuir a la solución de los problemas generados por la globalización. Según el Documento elaborado con motivo de la adhesión de Argentina al Pacto Global<sup>6</sup>, las empresas privadas que adhieren acuerdan en que desarrollar prácticas de RSE implica

apostar a un profundo cambio cultural que se manifieste en nuevas prácticas basadas en la ética y la responsabilidad social, tanto al interior de la empresa como en su relación con el medio (clientes, proveedores,

---

<sup>4</sup> Nos referimos, entre otros, a algunos episodios de protestas contra grandes corporaciones que tuvieron fuertes resonancias en la opinión pública durante la década de los '90, especialmente la denuncia a Nike por trabajo esclavo en el sudeste asiático (Knight, 2007) y la oposición a Shell por el hundimiento de la plataforma Brent Spar y por su complicidad con el gobierno de Nigeria en el asesinato de un activista (Shamir, 2004).

<sup>5</sup> Estos principios derivan de los Objetivos del Milenio de la ONU (a los cuales Argentina adhirió en 2003). Ante la inminente pérdida de vigencia de estos principios, en 2013 el Pacto Global elaboró junto a WBSCD y GRI un documento titulado “Creando la <<Arquitectura>> Post 2015 de Compromiso Empresarial”, en el cual se busca establecer agenda sobre los nuevos temas prioritarios sobre los que debería abocarse el compromiso del sector privado: Crecimiento Inclusivo (Prosperidad y Equidad); Necesidades y Capacidades Humanas (Educación, Empoderamiento de la Mujer e Igualdad de Género y Salud), Tríada de Recursos (Alimentación y agricultura, Agua y Saneamiento y Energía y Clima) y Entorno Favorable (Paz y Estabilidad, Infraestructura y Tecnología y Gobernabilidad y Derechos Humanos).

<sup>6</sup> Actualmente, el capítulo local del PG cuenta con 569 adherentes entre empresas, pymes, organizaciones de la sociedad civil, cámaras e instituciones académicas. [www.pactogloblal.org.ar](http://www.pactogloblal.org.ar)

comunidad, etc.). Las empresas constituyen, por su propia fuerza, un actor indispensable a la hora de pensar en estrategias que contribuyan al desarrollo de un país más sustentable e inclusivo. Cada vez más se requiere de su participación en el espacio público de una forma más proactiva y sinérgica para fortalecer la ciudadanía y la democracia (OPGA, 2004: 5).

Las organizaciones miembro tienen como único compromiso informar periódicamente sus actividades en materia de RSE<sup>7</sup>.

La puesta en práctica de estos principios a través de las acciones de RSE dan origen a un amplio campo de acciones, entre las cuales hay un área que toma gran importancia y que no está tan claramente delimitada como el resto: el área de *inversión social o desarrollo comunitario* (Correa, Flynn y Amit, 2004) que, a diferencia de otras áreas de intervención (como las cuestiones laborales, ambientales, de transparencia, etc.) no implica la referencia a un marco regulatorio legal frente al que las empresas deben ser responsables. Por eso las diversas contribuciones a la comunidad forman el costado más variable, puramente voluntario, del desempeño de las empresas, donde cada una determinaría qué grado de responsabilidad social están dispuestos a aceptar (Cadbury, 2006). Este área presenta muchas veces continuidades con la filantropía

---

<sup>7</sup> Son numerosas las diferentes pertenencias institucionales o certificaciones que hay disponibles a nivel internacional para nominar una empresa como socialmente responsable. Aquí tomamos como principal referencia al Pacto Global, pero existen también instituciones como el Global Reporting Initiative (GRI) organización que certifica, asesora y estandariza los informes de sustentabilidad que presentan las empresas, en los que se consignan anualmente sus actividades en torno a derechos humanos, transparencia en el gobierno corporativo y lucha contra la corrupción, empleo y relaciones laborales, cuidado del medio ambiente, intereses de los consumidores, monitoreo y consulta a los grupos de interés la intervención social, etc. ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)); ISO 26000, dependiente de ISO (International Organization for Standardization) es una Norma internacional ISO que ofrece a organizaciones tanto del sector público como el sector privado una guía sobre Responsabilidad Social, que a diferencia de las otras ISO no tienen requisitos sino pautas voluntarias ([www.iso.org](http://www.iso.org)) y el nuevo desarrollo en boga actualmente es el de la certificación de B-corporation, cuyo concepto subyacente consistiría en que las empresas compitan para ser no solo las mejores *del* mundo, sino las mejores *para* el mundo, usando el poder del mercado para solucionar los problemas ambientales y sociales ([www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)). Ninguna de estas certificaciones propone ningún canon obligatorio para el comportamiento empresarial, sino que respetan la idea de voluntariedad.

empresaria (pero ahora desde el enfoque de la inversión social) y puede abordar temas diversos, que van desde salud, educación, hasta programas de desarrollo productivo, entre otros. En este punto, se llama a la comunidad a su participación, que supone informar a la empresa acerca de necesidades y sus ideas acerca de qué forma deberían tomar las acciones tendientes a su satisfacción. A su vez, en el desarrollo concreto de estas prácticas existe una íntima y constitutiva relación entre las empresas y ciertas organizaciones de la sociedad civil.

## **2. El debate en torno a la intervención social de las empresas<sup>8</sup>**

En la literatura producida tanto desde las ciencias sociales como desde otras disciplinas pueden reconocerse dos grandes enfoques que, aunque no homogéneos en su interior, podrían agrupar las distintas interpretaciones en torno a la RSE: por un lado, existe una postura claramente favorable a estas prácticas y a la intervención privada en los problemas sociales en general, según la cual las empresas adoptan un rol protector frente a la sociedad, de la que participan no sólo las empresas sino organismos internacionales como la ONU y académicos, junto con organizaciones vinculadas a su desarrollo; por otro lado, aparece una postura crítica de la RSE que cuestiona la legitimidad de las empresas para intervenir en las dislocaciones provocadas justamente por su accionar, que es mayormente académica pero también es retomada en algunos casos de resistencia a estas prácticas empresarias.

El punto de partida del primer enfoque es el consenso acerca de la crucial importancia de las grandes empresas en el mundo globalizado, por ser actores con una capacidad de acción que trasciende a la de los Estados. En virtud de esto, las empresas no sólo se responsabilizan por las externalidades de sus acciones sino que lideran un proceso de cambio hacia un desarrollo sostenible, económica, ambiental y socialmente. Según esta visión, el punto de partida de la RSE son los resultados injustos y adversos que ha producido la globalización (que es asociada a la etapa del neoliberalismo, pretendidamente trascendida), frente a los cuales las empresas tienen la capacidad y la legitimidad para intervenir, comandando un nuevo tipo de desarrollo. El mayor exponente de este enfoque a nivel internacional es J. G. Ruggie, quien intervino

---

<sup>8</sup> Algunos desarrollos en torno a este debate fueron publicados en Cafiero (2011a) y Cafiero (2011b)

directamente en la constitución del Pacto Global como asesor del entonces Secretario General de la ONU Kofi Annan. Este autor intenta mostrar a la RSE como el principal medio para volver a producir el arraigo -concepto que Ruggie (2008) retoma de Karl Polanyi- de la liberalización económica en valores e instituciones suponiendo que los estados, basados en economías nacionales, quedarían obsoletos para abordar procesos que suceden en el plano global.

Para Ruggie, luego de la segunda posguerra, los gobiernos nacionales fueron los actores clave para enraizar<sup>9</sup> la liberalización económica en valores y objetivos sociales, a partir de mecanismos de regulación, protección, seguridad, etc. Estos mecanismos no son viables en el contexto actual, pues los gobiernos nacionales no tienen la capacidad de controlar lo que sucede en el mercado mundial con los mecanismos que les son propios. No obstante, no existe un gobierno global que, a la manera de los gobiernos nacionales, se proponga actuar en nombre del bien común.

Los efectos adversos, ante los cuales reaccionan los movimientos anti-globalización, son resumidos por Ruggie en tres: desigualdad en la distribución de los beneficios de la globalización, desbalance en las regulaciones globales, en la que se hicieron más fuertes las que favorecen la expansión del mercado mientras que se debilitaron las que persiguen objetivos sociales, y por último la vulnerabilidad que una porción importante de la población experimenta ante los “las fuerzas desconocidas e impredecibles que pueden traer consigo inestabilidad económica y dislocaciones sociales, a veces a la velocidad de un rayo” (Ruggie, 2008: 5). La RSE puede articular empresas, sociedad civil y gobiernos en una gobernanza globalizada que sirva para evitar estos efectos adversos de la globalización. El peligro de intentar otras vías de compromiso que no vengan del lado de las empresas, recuerda Ruggie parafraseando a Anan, puede llevar a recaer en “ismos” (populismos, nacionalismos, proteccionismos, terrorismos, entre otros) que posiblemente afectarán y socavarán el funcionamiento de la economía global abierta. Lo que se necesita para resolver estos problemas, provocados por una economía global, son desarrollos institucionales a nivel global que actúen en lo que Ruggie considera un “dominio público global”. Las empresas y la sociedad civil en su articulación son actores clave porque son quienes llevan a cabo el desarrollo y la expansión de este dominio:

---

<sup>9</sup> Los conceptos de arraigar / enraizar funcionan como equivalentes, ambos derivados del concepto de *embeddedness* que Karl Polanyi elabora en *La gran transformación*.

Gradualmente, sin embargo, el simple hecho de que las corporaciones, a diferencia de los estados y las organizaciones internacionales, tengan alcance y capacidad global se ha vuelto su mayor atractivo a otros actores sociales, junto con su habilidad de implementar decisiones a un ritmo que ni los gobiernos ni las agencias intergubernamentales podrían alcanzar. Enfrentados a los blancos en la gobernanza global y en las fallas de gobernanza, la sociedad civil –y crecientemente otros actores, incluyendo a los estados- buscan comprometer la plataforma global del mundo corporativo para avanzar en objetivos sociales más amplios (Ruggie, 2008: 17, traducción propia).

Si bien hubo algunas propuestas con poco peso para lograr una regulación obligatoria o códigos vinculantes, ninguno tuvo ningún tipo de efecto y la RSE para la ONU continúa siendo desde el inicio una práctica voluntaria. Ruggie cerró su mandato en 2011 con una propuesta de tres principios rectores para la RSE: proteger, respetar y remediar.

El primero es la obligación del Estado de ofrecer protección frente a los abusos de los derechos humanos cometidos por terceros, incluidas las empresas, mediante medidas adecuadas, actividades de reglamentación y sometimiento a la justicia. El segundo es la obligación de las empresas de respetar los derechos humanos, lo que significa actuar con la debida diligencia para no vulnerar los derechos de terceros, y reparar las consecuencias negativas de sus actividades. El tercero es la necesidad de mejorar el acceso de las víctimas a vías de reparación efectivas, tanto judiciales como extrajudiciales. Cada uno de estos principios constituye un elemento esencial de un sistema interrelacionado y dinámico de medidas de prevención y de reparación: el deber del Estado de brindar protección, ya que constituye la base misma del régimen internacional de derechos humanos; la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos, por tratarse de la expectativa social más elemental en relación con las empresas; y el acceso a vías de reparación porque ni siquiera los



esfuerzos mejor coordinados pueden impedir totalmente que se cometan abusos (Ruggie, 2011: 4)<sup>10</sup>.

El enfoque que abordamos parte a su vez de la idea de una integración no conflictiva entre Estado, sociedad civil y empresas, que se plasma en el concepto de alianza público-privado para el desarrollo que fue impulsado por la ONU especialmente desde 2002 a partir de la Cumbre Mundial sobre desarrollo sostenible de Johannesburgo. Las alianzas público-privadas para el desarrollo serían el dispositivo que permite lograr no sólo crecimiento económico sino un impacto en general positivo en la sociedad, superando las limitaciones que cada actor tiene por su lado (Estado, empresas o sociedad civil, entendida aquí en términos de ONGs). Estas estrategias conservan el carácter voluntario de la RSE: “las alianzas público-privadas para el desarrollo suelen estructurarse en sistemas de rendición de cuentas menos formales y de carácter horizontal, que operan en una estructura legal más flexible y habitualmente no regulada, y con una participación activa de otros agentes sociales” (Casado Cañeque, 2008: 29).

Cuando decimos que se parte de una integración no conflictiva, nos referimos a que se supone que no hay cuestiones ni lógicas en disputa entre estos ámbitos, sino que cada uno desarrollaría un rol complementario al de los otros campos. Estado, sociedad civil y mercado tendrían cada uno su forma particular de contribuir a solucionar problemáticas sociales, en pos de un único e indiscutido objetivo.

Esta visión además tiene una inflexión particular en América Latina, donde la intervención de las empresas es fundamentada en falencias atribuidas al Estado para revertir el deterioro social y económico en estos países. Esto conduce a diferentes modalidades de intervención, cuyo foco de atención son principalmente los ámbitos de la educación, el desarrollo local y la salud (Willi, 2009). Incluso hay en esta visión una idea de “pedido” por parte de la sociedad hacia las empresas, pedido al que éstas contestan en forma directa a través de la RSE. Frente a las fallas de los gobiernos y el vacío a nivel de la gobernanza global, la sociedad civil busca aliarse con el mundo

---

<sup>10</sup> Para profundizar sobre el derrotero de esta propuesta, junto con la oposición de propuestas que apuntan a una regulación de carácter obligatorio, ver Ruggie (2014). Para profundizar sobre los caminos que siguió la contraposición regulación – voluntariedad para la RSE, especialmente en el contexto europeo, ver Shamir (2011).

corporativo para alcanzar objetivos sociales (Paladino y Mohan, 2002). En términos de la relación Estado - empresas - sociedad civil, la lógica que siguen los analistas nacionales es entonces la de una sociedad civil desprotegida por un Estado cuyas ineficiencias vendrán a cubrir las empresas con sus acciones de RSE. Esta es para Paladino y Mohan (2002: 82) la razón y la motivación por la cual en las pasadas décadas las empresas incrementaron su participación: “el ausentismo del gobierno, la corrupción y su falta de eficiencia para manejar cuestiones sociales son de tal magnitud, que han generado una reacción por parte del sector empresario queriendo compensar ese ausentismo del Estado”. Con respecto al surgimiento de la RSE, Kliksberg (2009 y 2011) señala que las fuerzas sociales *exigieron* a las empresas que tomen responsabilidad por sus decisiones y que trasciendan su rol como generadoras de ganancias para atender a las demandas de la sociedad, enmarcado en la crisis económica y social que tuvo lugar entre mediados y finales de la década de los ‘90 que se constituye en el disparador de esta nueva relación entre empresas y comunidad.

El enfoque crítico se apoya principalmente en el cuestionamiento de la legitimidad de las empresas a la hora de intervenir en problemas sociales y está enraizada en una crítica más amplia a la globalización neoliberal. En este sentido el surgimiento de la RSE puede ser considerado, en lugar de una respuesta, una estrategia no sólo de negocios sino también política frente a las amenazas de mayor regulación que presionaban sobre las grandes corporaciones, que permitió consolidar la idea de autorregulación frente a la amenaza de cambio que podía derivarse del descontento popular (Rowe, 2005 y Levy y Kaplan, 2008). Al lograr un hábil intercambio de regulación vinculante por autorregulación voluntaria, las empresas construyeron así la RSE como una *estrategia de negocios*:

Nuestro argumento es que el costo más importante de apoyar códigos voluntarios es precisamente lo que la sociedad civil global espera ganar a través de ellos: la obligatoriedad de la regulación de las corporaciones transnacionales. Decimos que la principal razón del firme interés de las empresas en los códigos corporativos es que son un modo efectivo de evitar el descontento popular con el poder corporativo y el cambio político que ese descontento podría originar. Nuestra investigación nos ha convencido de acercarnos a los códigos de conducta corporativos más como una efectiva estrategia de negocios que como ejemplo de ética de negocios (Rowe, 2005: 124, traducción propia).

En este mismo sentido apuntan Levy y Kaplan (2008) cuando sostienen que la motivación de las empresas por ser socialmente responsables es eminentemente política, concerniente a un intento por evadir presiones sociales, desradicalizar la protesta, para así no solo reducir la amenaza de regulación sino también constituirse como agentes morales. Citando a Utting, insisten en que la RSE es un intento de las empresas de poder ponerse en “el asiento del conductor para asegurarse que el cambio tenga lugar en términos que sean favorables para los negocios” (Levy y Kaplan, 2008: 5, traducción propia).

En esta visión, no sólo existe conflicto entre sociedad, Estado y mercado, sino que en esa disputa el último es quien resulta vencedor, logrando imponer su lógica al resto de la sociedad. Para Shamir (2008), el hecho de que las empresas aparezcan como agentes morales no se derivó de la presión ejercida desde la sociedad sino que se desprende del auge de lo que denomina *epistemología neoliberal*, que se produjo a partir de que el mercado logró construir lo económico como una esfera separada (con sus propias leyes, lógicas, concepciones del sujeto, etc.) recortándose de las instituciones sociales que lo mantenían atado, y no solo esto, sino que logró que su propia lógica invadiera a la sociedad, postulando “la racionalidad del mercado como el principio organizacional para el estado y para la sociedad toda” (Shamir, 2008: 376, traducción propia). Esto a su vez prepara el terreno para la evasión de la regulación:

la moralidad es cada vez más concebida en términos de un modelo de preferencias basado en la libertad de elección y esta perspectiva, a su turno, facilita el rechazo por una regulación moralmente prescriptiva que puede ser materializada desde arriba (por ejemplo por reguladores regionales, nacionales o supranacionales) (Shamir 2008: 392, traducción propia).

En este mismo sentido, Levy y Kaplan (2008) catalogan a la RSE como ejemplo de *gobernanza global privatizada* en un doble sentido: por un lado, el sentido de que el verdadero lugar del poder está en la corporación, y no en los elementos participantes de la sociedad civil, y por otro, lejos de sacar del control del mercado las áreas a proteger, ésta gobernanza se basa en una racionalidad económica, y no social ni ambiental.

Las empresas se presentan como agentes morales, pero hacen aparecer los valores siempre en consonancia con lo que es bueno para sus negocios. Como señala Santos (2007: 40),

los <<valores universales>> son buenos para los negocios y sobre esta premisa descansa el carácter voluntario del Pacto [Global] (...) no existe posibilidad de que esos valores o principios pongan en peligro la rentabilidad en la que se fundamenta el florecimiento de las organizaciones económicas.

Hay otro sentido en el que puede pensarse esta penetración de la lógica del mercado a la sociedad que la RSE representa. Para esto, debemos retomar el concepto de *gobernanza neoliberal*, que constituye para Santos (2007) la matriz política de la globalización neoliberal desde mediados de los '90. La idea de matriz implica “tanto una estructura absorbente o de base como un entorno generador de una red interconectado de ideas pragmáticas y de patrones cooperativos de comportamientos, compartidos por un grupo de actores determinados y por sus intereses” (2007: 33). Ahora bien, esta matriz opera de un modo específico. Combina horizontalidad con verticalidad, ocultando sin embargo este último sentido y logrando producir así como resultado una aparente síntesis entre legitimidad y gobernabilidad, buscando

armonizar las reivindicaciones a favor de la participación y la inclusión, resultado de la interpretación de las crisis social que parte del concepto de legitimidad, con las exigencias de una mayor autonomía y autorregulación producto de la interpretación guiada por la idea de gobernabilidad. Sin embargo, es una falsa síntesis, puesto que opera totalmente dentro del marco de la gobernabilidad (Santos, 2007: 36).

Dentro de esta matriz el Estado se convierte en un *Estado metaregulador*, constituyéndose en la “entidad responsable de crear el espacio para la legitimidad de los reguladores no estatales” (Santos, 2007: 37).

Continuando con el enfoque crítico, éste pone de relieve la pretensión de neutralidad de la intervención de las empresas. Para la visión pro-RSE, luego del pedido efectuado a las empresas éstas intervienen en un nuevo dominio público global donde las acciones, expresiones e intereses que se manifiestan no son “solamente aquellos

mediados –promovidos, filtrados, interpretados- por el estado” (Ruggie, 2008: 241). Al considerar al Estado como un ente limitado para intervenir en este campo se promueve la alianza de la sociedad civil y las empresas. El enfoque crítico despoja a la intervención de esta fachada de neutralidad para enmarcarlo en un proyecto político que plantea relaciones determinadas entre mercado, Estado y sociedad civil. La noción de proyecto supone una inevitable vinculación entre política y cultura, designando “los conjuntos de creencias, intereses, concepciones del mundo, representaciones de lo que debe ser la vida en sociedad, que orientan la acción política de los diferentes sujetos [que] expresan, vehiculan y producen significados que integran matrices culturales más amplias” (Dagnino, 2004: s/f). La RSE en este sentido es una pieza de un proyecto político más amplio, el neoliberal (Dagnino, Olvera y Panfichi, 2006), enfoque que abordaremos en extenso en el próximo capítulo.

La intervención de las empresas<sup>11</sup> como actor fundamental en lo social es el resultado de haber logrado imponer “la racionalidad del mercado como el principio organizacional para el estado y para la sociedad toda” (Shamir, 2008: 376). La preeminencia de la lógica de mercado en la resolución de problemas sociales contribuye a la *destitución del disenso* (Barbosa, 2007), mediante la cual el *discurso técnico-gerencial* se impone como único discurso legítimo en la resolución de los problemas sociales. Como señala en el mismo sentido Svampa (2008), lo que plantea la RSE dentro del marco de la gobernanza es que las contradicciones sociales pueden resolverse “en una esfera de mediación y de entendimientos recíprocos, en las cuales el objetivo es tanto la consolidación de la gobernabilidad como la materialización del llamado <<capital social>> en términos de redes sociales y políticas”.

La RSE es parte de la *gobernanza global privatizada* (Levy y Kaplan, 2008) en un doble sentido: por un lado, el sentido de que el verdadero lugar del poder está en la corporación, y no en los elementos participantes de la sociedad civil, y por otro, lejos de sacar del control del mercado las áreas a proteger, ésta gobernanza se basa en una racionalidad económica, y no social ni ambiental. Aunque desde su definición la

---

<sup>11</sup> Estudios recientes analizan la interesante veta, dentro de perspectivas organizacionales e institucionales, de quién es responsable de la responsabilidad: para Siltaoja, Malin, Virpin y Pyykkönen (2015), son los empleados los que asumen un doble rol de objetos y sujetos de la RSE, en el primer sentido como parte de los *stakeholders* de las empresas, es decir, grupo del cual la empresa debe hacerse responsable, y en el segundo sentido, como los verdaderos gestores y efectores de las políticas de RSE.

responsabilización apunta a suavizar los descalabros producidos por el capitalismo globalizado, justamente por esa razón no contradice ni modifica en absoluto sus principios de organización. Como señala Paoli (2002: 386, traducción propia):

esta filantropía empresarial organizada se adapta con ventajas a las formas de lucro empresarial, y, desde este prisma, se hace eco del discurso neoliberal que preconiza la iniciativa individual y privada contra la ineficiencia burocrática del Estado y la politización de los conflictos sociales.

### **3. La RSE en el contexto del capitalismo**

Yendo un paso más allá de la opción “responsabilización – autorregulación”, nos interesa abordar aquí la cuestión de las condiciones en las que pudo darse este cambio de estrategia más general entre las empresas capitalistas. Es claro que el desarrollo de una estrategia empresarial no flota en el aire sino que está en diálogo con procesos que se dan a otros niveles (económico-productivos, políticos, sociales, culturales). Entonces, ¿qué cambió en el capitalismo para que las empresas desarrollen esta nueva estrategia? En adelante realizaremos una reflexión de carácter general que permitirá dar marco a las preguntas que abriremos en este trabajo, sin apuntar a identificar relaciones causales. Tomaremos dos ejes que nos ayudarán a contextualizar esta cuestión: en primer lugar, el capitalismo como un sistema que necesita justificarse de modo externo, y en segundo lugar, los nuevos modos que han adquirido esas justificaciones. Abordaremos estos cambios a nivel del capitalismo en general, lo cual nos conduce a preguntarnos ¿sucede lo mismo en el capitalismo periférico? Si no, ¿qué particularidades adopta? Estas últimas cuestiones serán abordadas pensando en términos de escalas en cada caso en particular de los que analizaremos en la segunda parte de este trabajo.

#### *La justificación del capitalismo*

Como le dice el personaje Tancredi al Príncipe de Salina en *Il Gattopardo* (film de Luchino Visconti de 1963): “Si queremos que todo permanezca como es, es

necesario que todo cambie”. Esta frase describe desde nuestro punto de vista el espíritu de la introducción de la RSE como estrategia empresarial. Una de las ideas fundantes del enfoque crítico, como analizamos anteriormente, es que las prácticas de RSE en su versión actual surgieron en el contexto de una oleada de protestas y críticas a las grandes empresas y a la globalización neoliberal. Algunos defensores de la RSE, para desligarse de esta suerte de acusación, sostienen que las empresas tomaron conciencia de sus responsabilidades a raíz de la fuerte presión social. Muchos autores críticos de la RSE consideran en cambio que las empresas se vieron ante una fuerte amenaza de regulación pública a sus actividades, y que en lugar de verse expuestas a esto intentaron conducir el cambio en sus propios términos, logrando mantener su carácter autorregulatorio. Sin embargo, podemos pensar que la relación entre protestas, movimientos, resistencias, oposiciones y cambios en el capital no se limita a una actitud defensiva, sino que constituye la instancia productiva de las transformaciones en el capital, algo así como el “motor” de los cambios. Según Hardt y Negri,

La historia de las formas capitalistas siempre es necesariamente una historia *reactiva*: librado a sus propios designios, el capital nunca abandonaría un régimen de ganancias. En otras palabras, el capitalismo emprende una transformación sistémica sólo cuando se ve obligado a hacerlo y cuando el régimen del momento se hace insostenible. Para comprender el proceso en la perspectiva de su elemento activo, tenemos que adoptar el punto de vista del otro lado, esto es, el punto de vista del proletariado junto con el del resto del mundo no capitalista que, progresivamente, está siendo arrastrado a las relaciones capitalistas. El poder del proletariado impone límites al capital y no sólo determina la crisis sino que además dicta los términos y la naturaleza de la transformación. *El proletariado verdaderamente inventa las formas sociales y productivas que el capital estará obligado a adoptar en el futuro* (Hardt y Negri, 2002: 238).

Aquí nos encontramos con un primer punto para pensar en el desarrollo de la RSE: los cambios fueron realmente impulsados desde abajo, pero reordenados desde arriba. El imperio (en nuestros términos, el capitalismo) es un *régimen vampiro* en el que, retomando a Marx, el trabajo acumulado o trabajo muerto “sólo sobrevive chupando la sangre del vivo” (Hardt y Negri, 2002: 67). La vitalidad, lo vivo, lo

creativo, lo productivo está en lo que ambos autores conceptualizan como *multitud*, y el imperio es una *máquina parásito* que se sirve de eso. Esta maniobra o mecanismo de transformación del capital como régimen está en consonancia con la idea de Gramsci acerca de la elasticidad que es propia del proceso de la hegemonía y los límites que ésta encuentra:

El hecho de la hegemonía presupone indudablemente que se tienen en cuenta los intereses y las tendencias de los grupos sobre los cuales se ejerce la hegemonía, que se forma un cierto equilibrio de compromiso, es decir que el grupo dirigente hará sacrificios de orden económico-corporativo, pero es también indudable que tales sacrificios y tal compromiso no pueden concernir a lo esencial, ya que la si la hegemonía es ético-política no puede dejar de ser también económica, no pueden menos que estar basada en la función decisiva que el grupo dirigente ejerce en el núcleo rector de la actividad económica (Gramsci, 1975: 41).

Otra perspectiva desde la cual pensar la relación entre el capitalismo y sus críticas es la de la necesidad de justificación, planteada por Boltanski y Chiapello en *El nuevo espíritu del capitalismo*. Para estos autores, el capitalismo es de por sí un sistema absurdo pues para su proceso de acumulación requiere el compromiso con las prácticas capitalistas por parte de una infinidad de personas que están poco motivadas a hacerlo, y no solo esto, sino que somete a sus protagonistas (capitalistas y trabajadores) a diversas situaciones de sujeción. El capitalismo necesita una *ideología* que justifique el compromiso a este sistema, que Boltanski y Chiapello engloban bajo la idea de *espíritu del capitalismo*. La ideología del capitalismo precisa vincular el sistema con una idea más amplia de *bien común*. Sin embargo,

el capitalismo es, sin lugar a dudas, la principal forma histórica organizadora de las prácticas colectivas que se encuentran absolutamente alejada de la esfera moral, en la medida que se encuentra su finalidad en sí misma (al acumulación de capital como un fin en sí) sin apelar no ya a un bien común, sino incluso a los intereses de un ser colectivo como pudiera ser el pueblo, el Estado o clase social. La justificación del capitalismo implica referencias a construcciones de otro orden del que se desprenden exigencias completamente diferentes de las que impone la búsqueda de beneficios (Boltanski y Chiapello, 2002: 61).



Ante la exigencia de justificación, el capitalismo recurre a ideas, valores, dispositivos, por fuera que ya se encuentran legitimadas e intenta vincularlas con la acumulación de capital<sup>12</sup>. En este proceso, las *críticas* al capitalismo ocupan un lugar central:

el capitalismo necesita la ayuda de sus enemigos, de aquellos a quienes indigna y se oponen a él, para encontrar los puntos de apoyo morales que le faltan e incorporar dispositivos de justicia, elementos éstos sin los cuales no dispondría de la menor pertinencia (Boltanski y Chiapello, 2002: 71).

Las críticas al capitalismo pueden impactar de tres modos diferentes: deslegitimar el espíritu vigente, privándole de eficacia; obligarlo a elaborar justificaciones que se plasmen en dispositivos fiables que incorporen en el seno de la lógica acumulación, parcialmente, *valores en nombre de los cuales es criticado*, que tienen el efecto de constreñir al capitalismo; y en tercer lugar, el capitalismo puede escapar a las exigencias de justicia que plantea la crítica “sembrando la confusión”:

la respuesta aportada a la crítica no conduce a la configuración de dispositivos más justos, sino a una transformación de los modos de obtención de los beneficios tal que deja al mundo momentáneamente desorganizado con respecto a los referentes anteriores y en un enorme estado de ilegibilidad (Boltanski y Chiapello, 2002: 74).

Esta posibilidad tiene el efecto de desarmar a la crítica: “el viejo mundo que denunciaba ha desaparecido, pero aún no sabemos qué decir del nuevo” (Boltanski y Chiapello, 2002: 74). A juzgar por los desarrollos efectivos que asume la RSE y también por su carácter inherente de voluntariedad y autorregulación, estas prácticas parecen asociarse a este tercer tipo de impacto de la crítica en el capitalismo: la demanda por mayor responsabilidad de las empresas es o intenta ser desarmada con una retórica que no parece suponer dispositivos fiables que tuerzan el curso del modo de acumulación.

---

<sup>12</sup> Esta perspectiva permitiría mirar el proceso capitalista de la RSE en su doble dimensión de relaciones de fuerza (priorizada en los enfoques críticos) y en su dimensión normativa-moral (priorizada en los enfoques apologéticos) permitiendo establecer una continuidad entre ambos puntos de vista.

Este mecanismo puede verificarse al nivel de lo que los programas y prácticas de RSE invocan<sup>13</sup>: nociones como las de ciudadanía, participación, sociedad civil, comunidad, junto con otras como las de inclusión, equidad, horizontalidad (hacia el interior y hacia el exterior de la empresa), empoderamiento, siempre bajo las mutaciones y reordenamientos necesarios para que estén en consonancia con los intereses de una empresa capitalista<sup>14</sup>. Como señalan Hardt y Negri, el capital “no tuvo necesidad de inventar un nuevo paradigma (aun cuando fuera capaz de hacerlo) porque *el momento auténticamente creativo ya se había producido*” (2002: 244). Ahora bien, ¿en qué sentido se van dando esos procesos de cambio?, ¿cuál es el contenido de las demandas?

### *El sentido de los cambios: las empresas “humanizadas”*

This year, I want to challenge you to join me in taking our relationship to a still higher level. I propose that you, the business leaders gathered in Davos, and we, the United Nations, initiate a global compact of shared values and principles, which will give a human face to the global market.

*Este año, quiero desafiarlos a acompañarme a llevar nuestra relación a un nivel todavía más alto. Propongo que ustedes, los líderes de los negocios reunidos en Davos, y nosotros, las Naciones Unidas, iniciemos un pacto global de*

---

<sup>13</sup> Si bien estas ideas abundan en los discursos de las empresas y las organizaciones especializadas, tomemos como muestra el siguiente fragmento del documento elaborado con motivo de la adhesión de Argentina al Pacto Global, según el cual las empresas privadas que adhieren acuerdan en que desarrollar prácticas de RSE implica “apostar a un profundo cambio cultural que se manifieste en nuevas prácticas basadas en la ética y la responsabilidad social, tanto al interior de la empresa como en su relación con el medio (clientes, proveedores, comunidad, etc.). Las empresas constituyen, por su propia fuerza, un actor indispensable a la hora de pensar en estrategias que contribuyan al desarrollo de un país más sustentable e inclusivo. Cada vez más se requiere de su participación en el espacio público de una forma más proactiva y sinérgica para fortalecer la ciudadanía y la democracia” (OPGA, 2004: 5).

<sup>14</sup> Retomaremos esta idea bajo el concepto de *confluencia perversa* de Dagnino (2004) en el próximo capítulo.

*valores y principios compartidos, que dará un rostro humano  
al mercado global.*

Kofi Annan, discurso de lanzamiento del Pacto Global en el Foro  
Económico Mundial  
Febrero de 1999

Si bien la vinculación entre empresa y sociedad ha estado obviamente de modo inevitable presente en toda la historia del capitalismo, la RSE como discurso y práctica reclama un status propio, diferenciado del de la filantropía y apoyado en nuevas ideas. En este punto, nos referiremos genéricamente a la idea de “sociedad”, no obstante las prácticas de RSE no están dirigidas sin más a ese colectivo indefinido. Por el contrario, como tendremos oportunidad de profundizar en el Capítulo III, las empresas realizan definidos recortes en este sentido. De acuerdo a lo que analizamos en el apartado anterior, estas ideas están vinculadas a las transformaciones del capital a raíz de demandas, críticas, y transformaciones que podría decirse que venían “desde abajo”. Para Hardt y Negri, “los movimientos anticiparon la conciencia capitalista de que era necesario modificar el paradigma de la producción y además determinaron su forma y su naturaleza” (2002: 243). ¿En qué sentido se dan estos cambios que “el capital parasita”, en términos de los autores? ¿En qué consistía aquello que los movimientos anticiparon?

Para Hardt y Negri estas transformaciones en las forma sociales tienen lugar, retomando a Foucault, en el tránsito de la sociedad disciplinaria a la sociedad de control, que marca la transición al paradigma biopolítico. La transición supone no la desaparición de las formas disciplinarias sino su extensión por fuera de las instituciones habituales de “aplicación” a redes flexibles. Esta extensión en realidad puede pensarse como penetración del poder al interior de la vida:

el biopoder es una forma de poder que regula la vida social desde su interior, siguiéndola, interpretándola, absorbiéndola y rearticulándola - el poder sólo puede alcanzar un dominio efectivo sobre toda la vida de la población cuando llega a constituir una función vital, integral, que cada individuo apoya y reactiva voluntariamente (Hardt y Negri, 2002: 36).

En el paradigma biopolítico, las potencialidades de la vida se convierten en fuerzas productivas. Como una de estas capacidades asociadas a la vida está la de la comunicación humana, que se pone en el centro del paradigma y del nuevo orden mundial:

el desarrollo de redes de comunicación tiene una relación orgánica con el advenimiento del nuevo orden mundial; es, en otras palabras, el efecto y la causa, el producto y el productor. La comunicación no sólo expresa, sino que también organiza el movimiento de la globalización (Hardt y Negri, 2002: 43).

Uno de los puntos centrales del análisis de Virno (2003) consiste en que en el postfordismo entran en crisis la distinción entre Trabajo, Acción política e Intelecto, que puede rastrearse desde Aristóteles (a Arendt) como una categoría habitual para la distinción de las prácticas, los espacios, etc. Fundamentalmente la crisis de estas categorías supone la inclusión y valoración dentro del trabajo productivo de cualidades que se asocian con la esfera política. “Sostengo que el trabajo postfordista, el trabajo que produce plusvalía, el trabajo subordinado, emplea dotes y requisitos humanos que, según la tradición secular, correspondían más bien a la acción política” (Virno, 2003: 44).

Basándose en la idea de cooperación de Marx como espacio estructurado públicamente, Virno sostiene que “la cooperación laboral introyecta la comunicación verbal, asemejándose a una performance virtuosa, o a un complejo de *acciones políticas*” (2003: 49). Lo informal, imprevisto o improvisado de la acción comunicativa, que desde la Escuela de Frankfurt fue considerado un residuo en la producción fordista de lo cultural, en el postfordismo aparece como elemento típico de la producción social. En este sentido los desarrollos de la industria cultural son tanto una anticipación como un paradigma o *canon* de la producción en el capitalismo postfordista, en la cual el virtuosismo, entendido como performance, actividad o “ejecución sin obra”, “actividad comunicativa que se cumple en sí misma”, *trabajo inmaterial*, es parte central del trabajo productivo.

Incluso la comunicación humana como mercancía se convierte en “la reina de las fuerzas productivas”, a tal punto que la industria de la comunicación se convierte en *industria de los medios de producción*, esto es, aquella que produce los instrumentos y

las máquinas que utilizarán para producir el resto de los sectores. Y estos instrumentos y medios consisten en procedimientos comunicativos, “competencias lingüístico-cognitivas características del trabajo vivo” (Virno, 2003: 59). Para Virno, “la vida se coloca en el centro de la política en la medida en que lo que está en juego es la fuerza de trabajo inmaterial (que, de por sí, es no-presente). Por esto, sólo por esto, es lícito hablar de <<biopolítica>>” (2003: 87). La vida es considerada fuerza de trabajo, potencia, y como tal no puede separarse del cuerpo del que trabaja, y esto para Virno constituye el fundamento de la biopolítica.

Otro cambio importante de la era postfordista reside para Hardt y Negri en *la inversión de la comunicación* entre producción y consumo. En la etapa fordista la producción masiva de mercancías contaba siempre con una demanda que le correspondía, de modo que para producir no se tenía en cuenta lo que sucedía en el mercado. El postfordismo en cambio (toyotismo) basa las decisiones de producción en escuchar lo que sucede en el mercado. Aquí aparece también de relieve la comunicación como elemento central en la producción (que funciona como “una noción empobrecida de la comunicación como mera transmisión de los datos del mercado” –Hardt y Negri 2002: 257- esto es, trabajo inmaterial comunicacional).

Ahora bien, ¿cómo se reflejan estos cambios en el nivel de mayor especificidad que estamos tratando al analizar la RSE? El primer punto es el giro a los consumidores que tuvo lugar en las empresas (que ya definimos como origen del modelo *stakeholder*). “Escuchar” a las comunidades significa, desde el discurso de las empresas, formular sus propios programas de RSE en consonancia con sus demandas, inquietudes, expectativas, etc. Numerosos informes de RSE incluyen entre sus actividades consultas a las poblaciones cercanas a las áreas de producción o concesión acerca de sus expectativas acerca del rol social de la empresa. Como expondremos más adelante, aunque desde el discurso esta comunicación es en apariencia horizontal, la opinión de los *stakeholders* funciona más bajo la lógica de “grupos de presión” que no están en un plano de igualdad con el actor empresario. Es decir, estos son los actores ante los cuales las empresas se deberán legitimar (en el mejor de los casos, pues en ocasiones esto se traduce en coerción) para poder desarrollar sus negocios con normalidad.

Las empresas se comunican con sus *stakeholders*, y entre ellos un grupo fundamental son sus propios empleados. En primer lugar, las actividades de RSE en las empresas puede realizarse de acuerdo a dos modalidades: a través de personal cuya

función específica es cumplir estas tareas o a través del voluntariado de los empleados ocupados en otras funciones, dedicando horas de trabajo a este tipo de actividades. Generalmente las empresas combinan ambas modalidades. A su vez, en muchas empresas también los mismos proyectos “solidarios” salen de las ideas de los mismos empleados (no solamente de los ocupados en las áreas de RSE). Este punto nos hace volver a la idea del capital como vampiro o parásito que presentamos en un apartado anterior. Para Virno (2003: 101), “la principal novedad del postfordismo consiste en haber introducido el lenguaje en el trabajo. Hoy, en ciertas oficinas, bien podría aparecer colgados carteles especulares a aquellos de hace años [«Silencio, se trabaja»], que dijeran: «Aquí se trabaja: ¡Hablen!»”. Si bien esta relación entre empresas y empleados tomada desde la idea de la comunicación es más amplia (es decir, se refiere al proceso de cooperación social que contribuye a los procesos productivos, a la organización laboral, etc., en los cuales se dispone de estas cualidades políticas) nos interesa señalar que también es un aspecto importante del desarrollo de RSE de una empresa.

La RSE como estrategia busca incorporar atributos más “humanos”<sup>15</sup> a la empresa como actor social, esto es, constituir la como un “buen ciudadano”. Una de las principales justificaciones para que una empresa sea socialmente responsable, desde el management estratégico, es la “obligación moral” (Porter y Kramer, 2006). La justificación moral se basa en que la empresa debe comportarse como un “buen ciudadano” y hacer lo correcto, tarea en la cual adquieren un peso considerable los valores de los empresarios. Una parte importante de la literatura producida en Argentina analiza desde este punto de vista el problema de la RSE, haciendo énfasis en el rol de los directivos y la alta gerencia empresarial. Para Debeljuh, Paladino y Del Bosco (2005), las prácticas de RSE de la empresa están en gran medida determinadas por las actitudes, creencias y valores de sus directivos. El buen comportamiento de la empresa surge directamente del buen comportamiento de los directivos, que deberá ser íntegro, en el sentido de garantizar que en toda situación concreta se privilegiará en las decisiones el bien común por encima de cualquier beneficio personal. En términos sociales, el bien común remite todo aquello que contribuye al común desarrollo

---

<sup>15</sup> Remitimos al lector, solo como pequeñísima muestra para ilustrar los cambios que estamos describiendo, al anuncio de *Coca-Cola* (2011) “Hay razones para creer en un mundo mejor”, reproducible en <https://www.youtube.com/watch?v=Iak7EqO-hZ8>

humano, atendiendo para esto a las condiciones de vida social de las personas que integran la sociedad. Entonces,

la experiencia demuestra que no basta con que en el nivel directivo se propongan determinadas metas buenas, algunos valores-guía, ciertas prácticas favorables al ambiente y a la sociedad es necesario, además, que todas estas determinaciones surjan de una condición interior de las personas –que por reflejo también se convierte en un atributo de la institución-, que permita darle a cada proyecto, a cada decisión, a cada acción, un sello distintivo. Se trata de que en el centro de las personas y de las empresas se encuentre la condición de la *integridad* (Debeljuh, Paladino y De Bosco, 2005: 11-12).

La integridad personal parecería poder trasladarse a la vida de la empresa, y en este sentido, la RSE (así como los códigos de conducta y la búsqueda de la calidad) es una técnica de dirección de las empresas que permite alcanzarla. Existiría una vinculación directa entre la aplicación de estas técnicas y la consecución de un comportamiento íntegro:

el concepto de RSE apunta a generar un nuevo concepto de la rentabilidad de la empresa y tiene que ver con una visión de más largo plazo que incorpora la ética en los procesos de toma de decisiones y el respeto a las personas, aspectos íntimamente relacionados con la integridad (Debeljuh, Paladino y De Bosco, 2005: 29).

En esta última cita podemos vislumbrar cómo estas operaciones analíticas (no del todo justificadas) permiten dotar de ética, en este caso en términos de integridad, al comportamiento de las empresas. Como reza el nuevo lema del Pacto Global, instituido por el actual Secretario General de la ONU Ban Ki-Moon, “las prácticas de negocios enraizadas en valores universales pueden traer ganancias económicas y sociales”.

Sin embargo, como venimos adelantando, la incorporación de la comunicación no es neutral, ni supone una efectiva humanización de las empresas, sino más bien lo contrario, las empresas incorporan “lo humano” en la producción de plusvalía. Como señala Virno,

es oportuno agregar que la relación entre “partitura” y ejecución virtuosa está regulada por las normas de la empresa capitalista. La incorporación de las más genéricas facultades comunicativas y cognitivas del animal humano al campo del trabajo y el usufructo tiene un índice histórico, una forma históricamente determinada. El *general intellect* se manifiesta hoy como perpetuación del trabajo asalariado, como sistema de jerarquías y eje central de la producción de plusvalía (2003: 67)

Es decir que aunque se recuperen estos atributos humanos (que estructuran demandas, valores, ideas, etc., de luchas contra el capitalismo) siempre estarán dispuestas dentro de su propio esquema de dominación (subordinadas, diría Gramsci). En este sentido apunta la tesis de Virno acerca del *comunismo del capital*, que sugiere que

la iniciativa capitalista organiza y orquesta, para su propio beneficio, precisamente aquellas condiciones materiales y culturales que asegurarían un tranquilo realismo a la perspectiva comunista. Basta pensar en los objetivos que constituían el horizonte de esta perspectiva: abolición de aquél escándalo intolerable que es la persistencia del trabajo asalariado; extinción del Estado en cuanto industria de la coerción y <<monopolio de la decisión política>>, valorización de todo aquello que vuelve irreplicable la vida del individuo. Pues bien: en el curso de las últimas dos décadas [’80 y ’90], ha sido puesta en escena una interpretación capciosa de estos mismos objetivos (Virno, 2003: 127-128).

Como señalan Hardt y Negri, “la comunicación no se ha empobrecido, sino que la producción se ha enriquecido hasta el nivel de la complejidad de la interacción humana” (2002: 260).

\*\*\*

Podemos poner en contexto estos antecedentes en vinculación con nuestro objeto de estudio RSE siguiendo el análisis que plantea Shamir (2011) sobre los paradigmas disponibles para estudiarla. Shamir sostiene que pueden distinguirse dos paradigmas



sociológicos sobre la globalización a fines de estudiar fenómenos como la RSE en términos de nuevas formas de gobernanza y de regulación privada: el de la “cultura mundial” y el del “capitalismo mundial”.

El paradigma de la “cultura mundial” considera que las empresas transnacionales están enraizadas en una cultura mundial, que les exige ajustarse a ciertos valores o normas. De inspiración neoinstitucional, este paradigma supone la producción y la difusión de modelos globales legítimos de acción en diferentes campos. “La globalización, desde esta perspectiva, es el resultado acumulado de procesos globales de producir dichos modelos de acción” (Shamir, 2011: 317, traducción propia). La cultura mundial sería una “estructura omnipresente que consiste en principios de la universalidad, individualismo, autoridad racional, progreso y ciudadanía mundial” (Shamir, 2011: 317, traducción propia). Esta cultura crea estándares y modelos de acción legítima, que se imprimen en el comportamiento de las empresas transnacionales así como de otro tipo de organizaciones (Estados nacionales, organizaciones de la sociedad civil). Aquí los actores clave para la difusión y extensión de la cultura mundial son las organizaciones gubernamentales internacionales, las organizaciones no gubernamentales de carácter transnacional, y entidades científicas que producen justamente esas normas, científicamente basadas –y aparentemente apolíticas-, que expresa los grados de logro en torno a la consecución de las normas legítimas.

Los estados nacionales estarían enraizados en esta cultura mundial, y tendrían la responsabilidad de acatar los estándares que ésta va proponiendo. En el mismo sentido, las desigualdades del capitalismo son interpretadas en términos del tipo de enraizamiento cultural, en el sentido de que los diversos tipos de desarrollo dependen de los diferentes esquemas institucionales y culturales a los que las empresas son arraigados. Las empresas transnacionales son una institución más entre otras, y de este modo están enraizadas a estos patrones culturales. Son entonces las instituciones difusoras de esta cultura las que han instando a las empresas a adoptar patrones de comportamiento socialmente responsables. Desde este paradigma entonces la RSE se entendería como

un modelo cultural mundial en evolución, desarrollado y difundido por organizaciones gubernamentales internacionales y ONGs consultoras de negocios, escuelas de *management*, compañías de auditoría social, y agencias sociales de certificación (Shamir, 2011: 319, traducción propia).

Por el contrario de acuerdo al paradigma del “capitalismo mundial”, que Shamir rastrea desde los escritos de Marx en adelante, el capitalismo es visto no sólo como un sistema económico sino como un ordenamiento socio-histórico, que necesita constantemente revolucionarse para seguir existiendo y que extiende su lógica no solamente al mercado sino al resto de las esferas sociales. Desde esta perspectiva la globalización no consiste meramente en la expansión de los mercados a nivel global sino a la “expansiva representación de los mercados como un principio óptimo para la organización del estado y la sociedad como un todo” (Shamir, 2011: 315). Desde esta perspectiva, las compañías transnacionales son consideradas los actores clave de la globalización, con un poder desproporcionado con respecto a otro tipo de organizaciones, cuyo accionar produce inevitablemente tanto desigualdades como resistencias, lo cual les exige mantener continuamente su legitimidad política y moral (Boltanski y Chiapello, 2002).

El paradigma del “capitalismo mundial” conduce a analizar la RSE como una prueba de la capacidad de las corporaciones no solo de resistir sino de contener las amenazas por limitarlas o regularlas que se originan ante las desigualdades que generan en campos como el trabajo, el medio ambiente, los derechos humanos, etc. La idea de RSE como autorregulación y sus implicancias, como la desradicalización de la protesta y la legitimación de las corporaciones en tanto actores morales (que tuvimos oportunidad de analizar en las posturas críticas) forman parte de este tipo de interpretaciones. Para Shamir, la prueba de esto es por un lado la imposición del carácter autorregulatorio de la RSE, y por otro, la orientación al mercado de todas las instituciones que proveen códigos voluntarios, estándares, certificaciones de las prácticas de RSE. Las corporaciones han tenido la “destacable habilidad (...) de transformar críticas sociales en activos comerciales” (Shamir, 2011: 331, traducción propia). Las empresas así logran instalar una “mercadización” (en el original, *marketization*), que es la representación del mercado como un principio óptimo de organización y gobierno, comprobable en el hecho de que

la RSE descansa en toda una industria de instrumentos regulatorios como auditorías, reportes, y esquemas de certificación, y la proliferación de organizaciones que aspiran a algún grado de autoridad regulatoria (creando o implementando indicadores sociales) ha creado un ensamblaje que descansa en una representación de acuerdo al mercado de la misma noción de autoridad. En este ensamblaje, los gobiernos son

reconfigurados como una fuente de autoridad entre varias, operando en un vasto y diversificado <<mercado de autoridades> que incluye autoridades privadas como corporaciones e instituciones financieras globales, agencias de *accountancy* y agencias calificadoras de crédito, y organizaciones que establecen estándares. Es más, los instrumentos gubernamentales de autoridad como las leyes y las normas pierden también su status monopólico y compiten en el mercado de autoridades con instrumentos de reglas blandas como las guías, códigos y estándares (Shamir, 2011: 332, traducción propia).



## **CAPÍTULO II. PERSPECTIVAS PARA EL ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Buscaremos en este capítulo definir más estrictamente nuestro objeto de investigación. Pensamos que esta actividad está intrínsecamente ligada a la definición de una perspectiva propia. Esto es, mirada y objeto son mutuamente constitutivos. Empezaremos entonces, preguntándonos por qué clase de objeto es la RSE. Ante todo, diremos que es una acción empresarial. Es decir que si bien construye relaciones con otros actores, la RSE es en sí una acción que realiza una empresa. Nos interesará ver qué especificidades tiene como acción empresarial, esto es, en qué se diferencia de otras acciones que puede llevar adelante una empresa. Pero también, y por eso comenzaremos, una empresa como actor reviste múltiples dimensiones de análisis: ¿desde qué plano la analizaremos?: ¿desde su estructura organizacional?, ¿desde sus aspectos productivo-económicos?, ¿desde sus estrategias de marketing y comunicación? Si bien las prácticas de RSE se montan sobre toda esta estructura en una empresa, no todos los niveles implicados tendrán el mismo peso en nuestro análisis. Consecuentemente con nuestra perspectiva en la que objeto y mirada se implican, veremos también en este punto cómo considerar a las empresas como actores, en términos de sus vinculaciones con actores estatales y de la sociedad civil. Por último, una vez que definamos las empresas como actores y la RSE como acción, evaluaremos modos de abordar estas acciones que puedan ser productivos para el análisis.

### **1. RSE: actores y acción**

Las prácticas de RSE forman parte de un amplio espectro de acciones posibles que una empresa puede llevar a cabo, por lo tanto es indispensable para el análisis encontrar su especificidad. Para esto, tendremos en mente dos conceptos claves como marco conceptual para abordar el tipo de acción específica del que queremos dar cuenta, que son los del empresariado como actor y por otro lado la acción empresarial y sus tipos.

La literatura sobre RSE comprende este tipo de iniciativas fundamentalmente como acciones que corresponden al ámbito de la “sociedad civil”, o del “tercer sector”,

es decir, como un campo de intervenciones que se acopla a las desarrolladas desde las organizaciones de la sociedad civil, vinculadas con la solidaridad, lo voluntario, etc. Otro abordaje típico de este tipo de acciones es el de la “estrategia empresaria” en términos de *management*, es decir, pensando a la empresa fundamentalmente como actor económico y a la RSE como una estrategia que busca optimizar el desempeño de la empresa en ciertos aspectos (centralmente, la reputación o imagen). En contraposición, definir la RSE como un tipo de acción permite establecer un punto de vista sociológico.

### ***1.1. El empresariado como actor (o sobre cómo analizaremos las relaciones entre Empresas, Estado y Sociedad Civil)***

El tipo de intervenciones que queremos analizar suponen una propuesta de vinculación entre las empresas, el Estado y la sociedad civil. Armar el mapa de los flujos entre esta tríada de actores es una tarea sumamente compleja, porque conduce a un conjunto prácticamente ilimitado de temas. Nos parece pertinente, para ir acotando el campo de preocupaciones, situarnos en el actor de nuestro interés que serán las empresas o el empresariado. Siguiendo a Acuña (1995:46), tomamos la distinción terminológica y conceptual entre empresariado y burguesía, en la cual:

el primero admite la inclusión de personal jerárquico que, aunque con capacidad de decisión, no comparte la propiedad de la firma en la que trabaja, mientras que el segundo apunta específicamente al individuo o grupo social que sí son propietarios de los medios de producción.

Esta distinción se vuelve especialmente pertinente para nuestro tema teniendo en cuenta que la definición y el desarrollo de las políticas de RSE están a cargo de personal jerárquico profesionalizado en este ámbito, que no necesariamente se corresponde con los propios capitalistas.

¿Qué tipo de relaciones entablan desde las empresas con el Estado y la sociedad civil? Para pensar este problema, tomaremos distintos estados de la cuestión con el fin de comenzar a delimitar desde qué lugar vamos a analizar a la empresa como actor. La dificultad que encontramos en estos estados de la cuestión es que su principal foco está

puesto en la relación empresas-estado, dejando nuestro ámbito de preocupaciones un poco por fuera de la reflexión. Sin embargo, nos resulta útil retomarlas pensándolas como perspectivas más generales del rol de los empresarios en las sociedades.

Viguera (1998) identifica dos extremos a la hora de analizar cómo se relacionan las empresas con el Estado, poniendo el foco en la explicación de las políticas: estos dos extremos estarían planteados en la dicotomía entre lo que el autor denomina visiones estadocéntricas vs. visiones socialistas. Sin embargo, estos polos abarcan diferentes puntos de vistas analíticos. El primer tipo de visiones explica las políticas públicas a partir de las preferencias y las estrategias de los agentes estatales, teniendo como horizonte la idea de la autonomía del Estado. De acuerdo a esta concepción el Estado se constituye en un actor autónomo, entendiendo por esto que sus funcionarios son “*capaces de formular sus propios objetivos y de implementar las políticas que de ellos derivan, aún contra la oposición de intereses sociales contrapuestos a las mismas*” (Viguera, 1998: 27, el resaltado es del original). Son capaces de formular preferencias propias, no influenciados por los intereses o presiones de actores sociales externos, que luego intentarán traducir el políticas. La cuestión que aquí se abre al análisis es la de la capacidad de estos actores de llevar a cabo esas políticas resultantes, para lo cual deben tenerse en cuenta múltiples factores, entre ellos por ejemplo, los institucionales.

El segundo enfoque, explica las políticas centrándose en las determinaciones sociales o estructurales, es decir considerándolas el resultado de la influencia de los distintos actores sociales que pueden ser entendidos de forma diferente de acuerdo a la perspectiva analítica: clases en los enfoques estructuralistas o “grupos de interés” en los pluralistas. Aquí, desde la perspectiva marxista el enfoque extremo es la visión instrumentalista, desde la cual el Estado “responde casi por definición a los intereses de la clase dominante porque está directamente controlado o <<capturado>> por ella” (Viguera, 1998: 12). Esta visión extrema anula la posibilidad de considerar algún tipo de problematización de la relación entre empresarios y Estados. Nos conduce a lo que Acuña (1995) considera *reduccionismos estructural-económicos*, que no tienen en cuenta ni lo político-institucional ni lo ideológico en el análisis de la burguesía como actor. Este tipo de reduccionismos son cometidos tanto desde posturas neoclásicas como clasistas. En relación a estas últimas, el marxismo aunque reconoce el lugar estructural de la burguesía (a diferencia del pluralismo), considera lo político institucional y lo ideológico como simplemente derivado de lo estructural-económico, que adquiere un

carácter determinante. Todo lo que la burguesía haga, en su organización y acción, es un “epifenómeno” de lo estructural económico.

Si bien hay efectivamente una influencia de lo estructural económico que coloca en un plano de privilegio a la burguesía, su comportamiento como actor no puede explicarse del todo en estos términos: “las condiciones estructurales fijan el campo de la posibilidades para las estrategias de los actores y no las estrategias o movimientos específicos” (Acuña, 1995:62). Las condiciones estructurales mismas son productos históricos:

si las condiciones estructurales fijan los límites de factibilidad de las estrategias específicas, éstas, a su vez, son la resultante de una intencionalidad que se materializa dentro de marcos donde la organización de grupos sociales, las instituciones estatales y el régimen político y legal fijan y son las reglas que determinan probabilidades diferenciales para el logro de los diversos objetivos (Acuña, 1995: 62).

La perspectiva estructural, más matizada, supone que “las políticas del Estado responden, efectivamente, a los intereses de los capitalistas, pero porque el Estado está estructuralmente condicionado a ello independientemente de quién controle el aparato estatal” (Viguera, 1998:13). Dentro del enfoque estructural, también hay una visión que incorpora el rol de los actores económicos y políticos y su interacción. Por ejemplo, la visión que considera que para la reproducción del orden social hay una “división del trabajo” entre capitalistas y agentes estatales. El Estado sin embargo dependería en última instancia para su existencia de realizar los intereses de la burguesía porque, siempre en el seno de una sociedad capitalista, la necesita para mantener el nivel de actividad económica.

La perspectiva de los grupos de interés que también forma parte de la visión “societalista”, por otro lado, explica las políticas como el resultado de las demandas hacia el Estado por parte de los diferentes grupos en una sociedad, entre los que se cuentan los empresarios. El Estado pasa a ser “o bien una <<arena>> en la que se dirimen los conflictos entre los diversos grupos de interés que existen en la sociedad, o en todo caso un <<árbitro neutral>> entre dichos actores” (Viguera, 1998: 24). Las políticas implementadas serán la resultante de juego entre las demandas que establezcan estos grupos, en el que intervienen las diferentes capacidades de presión, en términos de



recursos y poder. La dificultad de este tipo de análisis reside en que tiende resultar en *reduccionismos político-institucionales* (Acuña, 1995). Esto es, no considerar lo estructural económico para el análisis de lo político: “nos dice que dada la libertad de asociación, de expresión y de acceso a los poderes públicos, la realización de diversos intereses depende de la capacidad que tengan distintos grupos sociales para definirlos, organizarlos y promoverlos” (Acuña, 1995: 53). De acuerdo a esto, Alberti, Golbert y Acuña (1984), citados por este último, señalan que de acuerdo a esta teoría “las políticas públicas son el resultado del conflicto, compromiso, acuerdo, *bargaining*, entre grupos con intereses diferenciados, no antagónicos y por tanto negociables” (Acuña, 1995: 53). El punto aquí es que no se reconocen contradicciones estructurales en la forma en que esos intereses se determinan, ni tampoco las diferentes capacidades que pueden tener de presión los grupos en relación a su posición en la estructura social, sumado a que también debe incluirse como ámbito de problemas a analizar cómo es que ese grupo se organiza para plasmar su interés. A esto hay que contraponer la consideración del lugar estructural de las empresas en una sociedad capitalista moderna, en la que la burguesía es “la clase que por su propiedad de los medios productivos y el consecuente control sobre las decisiones de inversión, determina la posibilidad de realización de los interés económicos de todo otro grupo social” (Acuña, 1995: 54).

En este punto, cabe preguntarnos cómo podemos abreviar de estas reflexiones para el tramado de vínculos que estamos buscando observar, que involucra al Estado y a los capitalistas aunque no en sus versiones más tradicionales de relacionarse, y por otro lado, a los actores de la sociedad civil. Hay dos puntos que especialmente queremos tener en cuenta para pensar el tipo de acción que nos interesa. El primero reside en la importancia de evitar *reduccionismos estructural-económicos*. En nuestro campo de preocupaciones, pensar al empresariado como grupo que tiene de antemano ganada la partida en el capitalismo, nos lleva a considerar cualquier tipo de intervención social como un fenómeno irrelevante, o a pensarlas meramente desde su costado más utilitario (como deducción de impuestos, estrategia de marketing, etc.). Es decir, si el empresariado siempre resultara vencedor o privilegiado, ¿por qué analizar este tipo de acciones? Es más, ¿para qué las necesitan los empresarios? Si continuamos la lógica de estas preguntas, llegaremos a negarle a entidad a este tipo de prácticas, hecho que se contradice con lo rápidamente observable: las empresas tienden cada vez más a desarrollarlas, lo cual no sólo nos revela su importancia sino también su productividad

en términos políticos, sociales, culturales y económicos. En segundo lugar, sostenemos la importancia de evitar por esto caer en visiones pluralistas. Justamente, es desde la teoría de los grupos de interés que se construye buena parte de la concepción actual de la RSE. De acuerdo a ésta, los empresarios, como un grupo más de la sociedad, deben comprometerse con los problemas sociales. Y deben hacerlo en diálogo (desde una supuesta horizontalidad) con el resto de los grupos sociales. Sin caer en una visión estructuralista, es necesario deconstruir este discurso empresarial para ver las capacidades efectivas de acción y poder que tienen cada uno de estos grupos, para poder analizar la RSE como acción empresarial de un modo crítico (y no en los propios términos del actor empresario).

### ***1.2. La pregunta por la acción empresarial***

Una vez que delimitamos ciertas perspectivas para el estudio de la burguesía como actor, queremos plantear en este apartado siguiendo a Beltrán (2007) la pregunta por la acción empresarial, pregunta que conduce para el autor a otras tres cuestiones analíticas: la primera es de qué modo los empresarios configuran sus ideas sobre lo que es deseable; en una segunda instancia, en qué grado las acciones que emprenden están en correspondencia con sus deseos; y en un tercer lugar, a problematizar la idea de que pueda existir un consenso tal que permita hablar de *una* acción empresarial. Para cada una de estas preguntas, Beltrán abre diferentes debates: el primero gira en torno a cuáles serían los intereses o preferencias que orientan la acción, en el que se ocupa tanto del estructuralismo como de las teorías de la elección racional; el segundo interrogante abre un contrapunto específicamente con la teoría de la elección racional; y por último, aborda el campo de la acción colectiva pensando en los actores empresariales.

Como vimos también en el planteo de Acuña, una posición fuertemente estructuralista relega a un segundo plano la pregunta por la acción empresarial, pues su acción estaría directamente derivada de la posición estructural que ocupan, esto es, orientada por sus intereses como clase. La elección racional, como vía para evitar esta encerrona analítica, impone una diferente: el sesgo individualista, y nuevamente, el problema de explicar cómo se generan las preferencias de éstos actores. Por otro lado, si pensamos de qué modo se traducen deseos o intereses en acciones, se muestran

nuevamente los límites de la pretendida racionalidad de la acción, ya que las decisiones en una empresa están mediadas por las rutinas y las creencias. Beltrán sostiene que las acciones solo pueden ser consideradas <<intencionalmente racionales>>.

Beltrán plantea un concepto de acción que se diferencia de ambas teorías, basado en la idea de acción social weberiana. En el estudio de esta acción, hay dos factores clave que incorporar entonces: por un lado el punto de vista de las empresas y por otro el modo en que definen su situación. Lo importante aquí es que los intereses no son totalmente determinantes de la acción, sino que entre ambas instancias median creencias, normas, tradiciones, cuestiones de poder, y también que en la construcción de esos intereses y la forma en que son percibidos por los empresarios, siempre es influenciada por un contexto:

La acción, por consiguiente, no puede ser deducida de la posición de los empresarios en la estructura económica y tampoco puede ser comprendida a partir de la construcción de una función de utilidad relacionada con sus preferencias. Se trata, por el contrario, de un fenómeno construido socialmente a partir de la imbricación empresaria en diferentes ámbitos institucionales, de las prácticas políticas y económicas cotidianas y del papel de las ideologías como marcos de referencia para otorgar sentido a acciones determinadas. Los intereses de los sujetos empresarios y/o de los sectores no son estáticos sino que, por el contrario, se construyen en la práctica al tiempo que son producto de la historia y de las múltiples interacciones en que los empresarios participan (Beltrán, 2007: 26-27)

Cuando nos referimos al contexto, hay dos aspectos a tener en cuenta especialmente. En primer lugar, aparecen los vínculos de estos actores con el Estado, que actúan como condicionantes de los repertorios de acción estableciendo el <<límite de lo razonable>>. El Estado impone tanto límites objetivos (comprenden las características de las estructuras económicas y políticas en las que los empresarios actúan) como subjetivos (refieren a cómo los empresarios interpretan esas estructuras). El segundo aspecto constitutivo del contexto es el rol de las ideas, que comprende climas de ideas, las tradiciones culturales y políticas, la ideología, y que constituyen “los marcos referenciales a partir de los cuáles determinadas acciones cobran sentido, mientras otras son descartadas” (Beltrán, 2007: 38).

La consideración del contexto sugiere una clave de análisis que recuerda a la propuesta por O'Donnell (1978), según la cual existen tres planos diferentes que deberían tenerse en cuenta a la hora de estudiar una clase social, que en nuestro caso puede trasladarse a las empresas. El primero es el **plano estructural**, que refiere a la posición que ocupa la clase en el sistema productivo. Involucra dos dimensiones: la primera hace referencia a la posición en las relaciones económicas de esa clase en un sentido amplio, lo que involucra el Estado, las clases subordinadas y otras fracciones de clase; y una segunda dimensión que apunta a la diferenciación estructural interna que la clase o fracción pueda tener, en términos de su composición de empresas de diversos tamaños, tipos, orígenes del capital, etc. El segundo plano, es el **corporativo**, que señala la existencia de organismos que representen los intereses de clase, como cámaras empresarias, asociaciones, federaciones, entre otros. En un tercer lugar se sitúa el **plano político-ideológico**, en el que se verifican las intervenciones de estas organizaciones con el fin de influir en la organización política y económica de la sociedad en virtud de intereses generales (no ya los puntuales que las agrupan), ya sea directamente o a partir de partidos políticos, movimientos políticos o las burocracias estatales. De acuerdo a O'Donnell, una clase no es clase solamente en el plano estructural sino que “se constituye como tal simultáneamente en aquellos tres niveles; es lo que es como resultado de su modalidad específica de estar y manifestarse conjuntamente en esos tres planos” (1978: 7). Llevando este análisis al plano de la acción empresarial, podemos decir entonces que ésta no se coloca estrictamente en ninguno de estos niveles en especial, debido a que lo empírico estos niveles son indisociables. Sin embargo, al considerar las prácticas de RSE, aparece como dimensión central del análisis el plano político-ideológico.

### *1.2.1. Posibles tipos de acción empresarial*

Siguiendo a Castellani (2006), Dossi (2010: 18) señala que “generalmente, al concepto de acción empresarial se lo considera como el conjunto de decisiones que, desde los actores-sectores empresarios, son tomadas para llevar adelante su plan estratégico de inversión y producción”. Deslinda dos tipos de acciones empresarias: económicas y políticas,

en líneas generales, cuando se explica la **acción económica** se hace referencia a un conjunto de acciones esenciales para el funcionamiento del modelo económico vigente. Estas acciones remiten al espacio de las decisiones macroeconómicas que se vinculan con el manejo del capital, como las relacionadas con la inversión, la liquidación de divisas, el manejo de los precios, la salida de un mercado a través de la venta de activos y otras transacciones con el resto del mundo, entre las que se pueden señalar la remesa de utilidades, el endeudamiento, la fuga de capitales, entre otros aspectos. Junto a estas acciones, el empresariado despliega otras que se vinculan al **ámbito de la política** que son implementadas con el propósito de influir en el espacio de sus relaciones políticas-institucionales. En líneas generales, esta clase de acciones se dirigen hacia el Estado para influirlo y obtener respuestas favorables a sus demandas (Dossi, 2010:18-19, el resaltado es nuestro)

Dossi considera entre las acciones políticas las realizadas a título individual por los empresarios, que consisten en acudir directamente al Estado para plantear sus demandas, y por otro lado las acciones colectivas que se desarrollan a través de organizaciones representativas como corporaciones empresarias. En su tesis, la autora busca analizar los mecanismos internos de las corporaciones que influyen en las acciones que los empresarios realizan hacia afuera (a diferencia de Viguera y Acuña que analizan las acciones que las corporaciones despliegan hacia el Estado), para lo cual introduce el concepto de *acción corporativa empresaria*, que se englobaría bajo las acciones políticas, y “que da cuenta de la forma en la cual, en el seno de las asociaciones empresarias, se resuelve la existencia de múltiples intereses heterogéneos y en conflicto” (Dossi, 2010: 3).

Siguiendo la línea planteada por Dossi, y recuperando la tipología planteada por Castellani (2011), la acción de las empresas puede inscribirse entonces en la siguiente tipología:

- a. **acción económica:** se da a nivel de empresa o grupo y se verifica en decisiones de inversión, personal, impuestos, mercados, entre otros.

**b. acción política:** esta acción es dirigida hacia el Estado o hacia otros actores, y puede a su vez ser de dos subtipos:

*b.1. corporativa*, contemplando la acción colectiva del empresariado.

*b.2. individual*, a través de estrategias como el lobby (presión individual a título individual sobre el Estado en sus diferentes poderes y niveles), la colusión (acuerdos entre firmas en mercados oligopólicos) o la colonización (ocupar cargos dentro del Estado en áreas clave para la empresa).

Ahora bien, tomando esta tipología de acción empresarial, queremos plantear la pregunta que es aquí objeto de nuestro interés: ¿las intervenciones sociales de las empresas pueden ser consideradas dentro de alguno/s de los tipos de acción referidos? O por el contrario, constituye un subtipo diferente de acción, y en ese caso, ¿cuáles son sus características distintivas?

### ***1.3. La acción social empresarial como nuevo tipo de acción***

Retomando la propuesta de Beltrán para analizar la acción empresarial, y teniendo en cuenta la tipología revisada, queremos preguntarnos por las acciones que las empresas realizan de cara a la sociedad. Desde nuestra perspectiva, si no ampliamos la tipología anterior, el tipo de relaciones que queremos considerar entre empresa y sociedad parecerían quedar reducidas a la acción económica, en las que los individuos o grupos sociales pueden ser consumidores, proveedores, o trabajadores, entre otras posibilidades. Aunque la idea de acción política comprende núcleos de la sociedad civil, y si bien estas intervenciones que queremos analizar tienen un sentido político, no lo tienen estrictamente en los términos planteados en la tipología pues no buscan necesariamente dirigir sus demandas al Estado.

Entonces, este tejido de relaciones que queremos analizar, que son las que tienden las empresas con los ciudadanos y con agregados sociales como organizaciones de la sociedad civil, fundaciones, o bien, dependencias estatales como escuelas, hospitales, áreas municipales, etc., queda por fuera del mapa de relaciones que observan las categorías planteadas.

Surge entonces la necesidad analítica de introducir una nueva categoría a la tipología de acciones, que llamaremos aquí acción *social* empresarial. Este tipo de acción es distinguible solo analíticamente, porque claramente tiene tanto efectos como fundamentos económicos y políticos y, recordando lo destacado por O'Donnell, su consideración implica analizar al empresariado como actor considerándolo conjuntamente en todos sus niveles. Si bien este tipo de acciones están más en correspondencia con lo ideológico-político, porque suponen un proyecto general o deseable de sociedad, también involucra el resto de los niveles de análisis.

Decimos entonces que la acción *social* empresarial constituye un tipo diferente, aunque no nuevo, de acción empresarial. Se entiende que todas las acciones de la tipología son en definitiva acciones sociales, por eso elegimos para este trabajo ante la ausencia de un mejor término, utilizar las cursivas para distinguir la acción *social* empresarial (que es la que buscamos caracterizar, como nuevo subtipo) de la acción social empresarial en general del modo que anteriormente definíamos siguiendo a Beltrán (2007).

Las acciones que queremos introducir en la tipología pueden comenzar definiéndose, siguiendo a Roitter y Camerlo (2005: 1), como “aquellas intervenciones en lo social que las empresas encaran en forma voluntaria”. Este tipo de acciones se caracterizan por vincular a las empresas con la sociedad (en general, o a través de grupos sociales como organizaciones de la sociedad civil, fundaciones, empleados, etc.) persiguiendo objetivos que se presumen diferentes de los económicos. En general, pretenden dar respuesta a distintas problemáticas de índole social. Estas acciones voluntarias tienden a desarrollarse en alianza con otros actores (entre ellos, el Estado, pero fundamentalmente organizaciones de la sociedad civil). Esta es una definición a grandes rasgos que debe ser completada con los caracteres históricos especiales del tipo de acción *social* a las que queremos hacer referencia, dado que las empresas no siempre han adoptado el mismo enfoque para llevar a cabo estas prácticas<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> En el capítulo próximo, revisaremos dos modelos diferentes de acción *social* empresarial: la filantropía empresarial y la RSE.

## **2. La cuestión del abordaje: la acción *social* empresarial entre la estrategia del *management* y el proyecto político-cultural**

La acción social empresarial es para nosotros ahora un objeto de análisis delimitado. Sabemos en qué consiste y quiénes son los actores que la desarrollan. Pero, a diferencia de los otros tipos de acciones, para la acción *social* empresarial cabe hacer una distinción importante entre el discurso empresarial acerca de ellas y cómo en realidad operan. No es el objetivo aquí establecer una distancia entre lo que se dice y lo que se hace, sino el de analizar cómo discurso, prácticas e implicancias de estas prácticas se engranan en este fenómeno social que resulta complejo. Estos factores, que podrían considerarse integrantes del contexto de la acción, son en realidad aspectos que asimismo la constituyen. Porque la acción *social* empresarial, como toda acción social en general, es la resultante de la vinculación de una red amplia de actores.

Queremos aquí considerar qué posibles abordajes hay disponibles sobre la cuestión de la acción *social* empresarial que constituye la RSE, que consideren de qué modo se da este juego entre las empresas como promotoras de la acción y el resto de los actores con los que interactúa.

Son varios los abordajes posibles que podemos encontrar en la literatura especializada. En primer lugar, y muy extendidos, encontramos los abordajes que pueden tacharse de “apologéticos” sostenidos no solo por las empresas, sino por algunos académicos ligados directamente a la producción de esta noción, así como varias redes e instituciones expertas en RSE. Estas visiones generalmente son de corte pluralista, y recaen la mayoría de las veces en reduccionismos político-institucionales al poner en un plano de horizontalidad a las empresas con el resto de los actores involucrados, desconociendo las dinámicas estructurales. En un extremo contrario, se ubican las posturas meramente denunciatorias, que no admiten la legitimidad de las empresas para intervenir en el ámbito de lo social y privan al observador de captar las especificidades de las construcciones, producciones y discursos elaborados bajo esta noción. A diferencia de las visiones anteriores, estos tipos de análisis suelen caer en reduccionismos estructural-económicos. Buscamos un enfoque desde el cual pueda efectivamente pensarse la producción de prácticas y discursos de RSE. Creemos que el punto de vista que precisamos no puede obtenerse desde la completa aceptación de las prácticas y su promoción apologética ni desde el completo rechazo y denuncia de la



intervención de las empresas en la vida social que no permite ver lo específico de la construcción de esta propuesta. Por eso, descartaremos aquellos puntos de vista para retomar aquí otros dos posibles abordajes que, situados entre medio de estos extremos, abren en distintos modos el campo de análisis y permiten una mirada crítica. Nos referiremos, por un lado, al abordaje desde el punto de vista de los actores empresarios, especialmente en términos de *management estratégico*, y por otro lado, a un abordaje que sitúa la noción de la RSE como pieza de un determinado proyecto político-cultural. En términos del debate reseñado en el capítulo anterior, este último abordaje está ligado a la perspectiva crítica.

### ***2.1. La RSE en el management estratégico***

Para Samuelson y Birchard (2003) hubo desde los '80 un giro en la concepción de las estrategias empresariales, que a partir del enfoque del Total Quality Management comenzaron a tener en cuenta el punto de vista de los consumidores. Este giro implicó un cambio de foco desde los productores a los consumidores, y la tendencia fue creciendo al punto en que las compañías aisladas del punto de vista del consumidor comenzaron a volverse menos competitivas<sup>17</sup>.

Este giro hacia al consumidor fue luego extendiéndose a comunidades, empleados, proveedores, Estado, medios de comunicación, etc., que constituyen los *stakeholders* de las compañías<sup>18</sup>. Samuelson y Birchard consideran que

para las corporaciones, escuchar, entender y responder a los intereses de diferentes stakeholders no reside solamente en ser caritativo o responsable; es parte de pensar acerca de las actividades de negocios en un modo que reconozca la interdependencia entre los objetivos comerciales y sociales, y esto las alienta a considerarlos de un modo conjunto (Samuelson y Birchard, 2003: 2, traducción propia).

---

<sup>17</sup> Desde otra óptica, analizamos las condiciones en que se dio este giro en el capítulo anterior, a partir de la perspectiva de Hardt y Negri (200).

<sup>18</sup> Los grupos de *stakeholders* abarcan por definición a "cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la empresa" (Paladino y Mohan, 2002: 10). Entre estos se cuentan usualmente a los empleados, accionistas, inversores, clientes y proveedores, pero también a gobiernos y comunidades. Este concepto está trabajado de modo ampliado el capítulo anterior.

La RSE involucra escuchar a los *stakeholders* en los mercados fuertemente centrados en los consumidores (Samuelson y Birchard, 2003). Este cambio inaugura toda una nueva disciplina del *management*, al mismo tiempo que inserta a la RSE en su *mainstream* (Paine, entrevistada por Graham, 2003). Sin embargo, esto no implica que haya una visión unívoca en cuanto a la RSE como estrategia empresarial. Porter y Kramer (2006), por ejemplo, contraponen la RSE reactiva a la RSE estratégica. La primera reside en intentos descoordinados que se mueven entre la beneficencia y la cosmética. En este punto las empresas, para los autores, piensan la RSE exclusivamente desde la estrategia de negocios, lo cual no se traduce necesariamente en una estrategia de RSE en sí. Básicamente, una política de RSE reactiva implica falta de coordinación de las acciones empresarias en este sentido, y una sobredimensión de la producción de informes, índices, rankings (que por otro lado abren un campo profesional para su elaboración) frente a las acciones concretas. La RSE estratégica por su parte, propone que la empresa se sitúe en una posición exclusiva en este campo, diferenciándose de sus competidores, reduciéndose costos y satisfaciendo de un modo mejor las necesidades de los consumidores.

A su vez, Porter y Kramer distinguen cuatro justificaciones predominantes para la RSE que dan lugar a cuatro escuelas distintas sobre las prácticas en que ésta se traduce. Estas justificaciones son: la obligación moral, la sustentabilidad, la licencia para operar y la reputación. Si bien, como señalábamos, el enfoque *stakeholder* es fundamentalmente pluralista, el análisis desde las justificaciones abre diferentes modos de ver la cuestión. La **justificación moral** se basa en que la empresa debe ser un “buen ciudadano” y hacer lo correcto. En este enfoque tienen gran importancia los valores de los empresarios. Como vimos, una parte importante de la literatura producida en Argentina analiza desde este punto de vista el problema de la RSE, haciendo énfasis en el rol de los directivos y la alta gerencia empresarial.

En segundo lugar, la **justificación por la sustentabilidad** se centra en la responsabilidad económica, medioambiental y comunitaria de la empresa. Es desde este punto que se piensa que las acciones de las empresas deben responder en la que denominábamos *triple bottom line* (económica, ambiental y social). Esta mirada involucra una concepción específica del desarrollo sobre la que se construye el mismo concepto de RSE, que es el concepto de *desarrollo sostenible* promovido por la ONU.

Esta concepción de desarrollo sostenible sigue una línea genealógica que podría rastrearse hasta el denominado Informe Brundtland de 1987 (al que caracterizaremos y contextualizaremos en breve) a partir del cual se difunde una versión particular de la noción. Sin embargo, este no es el origen de la idea de sustentabilidad, que vale la pena revisar para problematizar la concepción que están sosteniendo las empresas. Seguiremos para este propósito los trabajos de Gudynas (2009 y 2011).

Las primeras construcciones en torno a la noción se originan a fines de la década de 1970 en el campo de la biología, y referían al establecimiento de límites para la apropiación de recursos naturales dentro de las tasas en las que éstos son capaces de regenerarse naturalmente. Es en este sentido que comienzan a utilizarse las nociones de “cosecha sustentable” o “extracción sustentable”: cosechar, talar o pescar no más allá de los límites de la tasa de reproducción de las especies (Gudynas, 2009).

En seguida, el informe de 1972 de Meadows et. al. titulado “Los límites del crecimiento”, lanzó una definición radical de la idea de sustentabilidad para la época, sosteniendo que el planeta imponía límites ecológicos al crecimiento económico, y que no había modo de reconciliar las metas económicas y ecológicas (Gudynas, 2011). Las conclusiones de este informe fueron fuertemente atacadas tanto desde la derecha como desde la izquierda, ya que suponían una crítica radical a la idea occidental de desarrollo, discutiendo cuestiones sobre el consumo, la tecnología y el crecimiento de la población. Retomado por el movimiento ambientalista, a partir de este informe es que comienza a circular la noción de desarrollo sostenible<sup>19</sup>. En esta línea también se elaboró en 1980 la Primera Estrategia Mundial de la Conservación (EMC-I), a cargo de dos organizaciones ambientalistas (IUCN y WWF) y la agencia PNUMA de la ONU. En esta Estrategia se sostiene la necesidad de abandonar la prevalente equiparación entre desarrollo y crecimiento económico para incorporar aspectos ambientales.

En este contexto de cuestionamientos, una definición mucho menos incómoda, y por eso mismo apropiable desde diferentes ámbitos como los estatales, empresariales, etc., llegaría con el Informe “Nuestro futuro en Común”, más conocido como el Informe Brundtland, elaborado en 1987 por World Commission on Environment and Development (WECD, popularmente conocida como Comisión Brundtland) donde el desarrollo sostenible se definió en líneas generales como aquel que “satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para

---

<sup>19</sup> Desarrollo sustentable y sostenible se toman aquí como equivalentes.

atender a sus propias necesidades” (WCED, 1987). Esta fórmula refiere por un lado a la conservación de los recursos naturales para el futuro crecimiento y desarrollo (Glossary, UN Data Retrieval System<sup>20</sup>), pero también a la importancia de que todos los individuos puedan alcanzar sus necesidades básicas así como de extender a todos “la oportunidad de satisfacer sus aspiraciones por una vida mejor” (WCED). Para esto las sociedades no sólo deben esforzarse por incrementar su crecimiento económico a través de su productividad, sino también asegurando equidad en las oportunidades a todos sus ciudadanos<sup>21</sup>.

La definición de desarrollo sostenible elaborada por la Comisión Brundtland fue rápidamente adoptada desde los más diversos ámbitos, en virtud de que seguía cabiendo en ella la posibilidad de atar la idea de desarrollo a la de crecimiento económico. A su vez, esta referencia popularizada del Informe Brundtland se basaba incluso en una definición simplificada y sesgada del mismo: se retomaba el compromiso con las generaciones futuras pero se dejaba de lado la idea de los límites al desarrollo que integran la misma propuesta. No obstante, los límites al desarrollo dentro de esta definición son límites relativos (en comparación con los propuestos por Meadows et al), en el sentido de que pueden ser alterados manipulando las condiciones sociales, económicas, políticas y tecnológicas (Gudynas, 2011):

Se llega a una definición que es sin duda ambigua; según las apetencias y los gustos, unos pueden enfatizar el compromiso con las generaciones futuras, otros el reconocimiento de los límites de la biosfera, y finalmente, estarán los que se regocijarán con el llamado al crecimiento económico. Como la sustentabilidad puede ser cualquiera de esas cosas, la definición se popularizó rápidamente, y en especial su primera parte ha sido usada con los más diversos propósitos (Gudynas, 2011: 72).

---

<sup>20</sup> <http://data.un.org/Glossary.aspx>

<sup>21</sup> Este aspecto del concepto de desarrollo sostenible fue luego englobado bajo la noción de *desarrollo humano*, el cual permite acrecentar el margen de elección de las personas en tres áreas fundamentales: vivir una vida larga y saludable, adquirir conocimiento y tener acceso a las fuentes necesarias para tener un estándar de vida decente, así como en otras áreas como la libertad política, social y económica, la libertad para ser creativo o tener los derechos humanos garantizados (Glossary, UN Data Retrieval System). Desde esta perspectiva, agregamos, en lugar de ponerlas en un plano de igualdad, a las empresas les es asignado en rol primordial en la dinámica de la sociedad global que debe corresponderse con un ejercicio de la responsabilidad equivalente.

Esta concepción del desarrollo sostenible se basa en una confianza ciega en las posibilidades de la ciencia y la tecnología para salvar los problemas ambientales, y también en una fe en el desarrollo (entendido como crecimiento económico) para solucionar los acuciantes problemas sociales como la pobreza. Así, la idea de desarrollo sostenible se volvió no sólo polisémica sino maleable, permitiendo a cada actor resolver a su gusto disputas entre posturas que alteran radicalmente su sentido.

Esta fue la opción hecha por la ONU, que refuerza en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de 1992, adoptando la definición de desarrollo sostenible del Informe Brundtland:

El saber convencional sobre la sustentabilidad volvía a enfocarse en las metas económicas, se relegitimizó la idea de desarrollo occidental, y se potenciaron medidas instrumentales de corrección, como pueden ser las evaluaciones ambientales, el ordenamiento territorial, o los llamados a la ecoeficiencia. Lejos de agotarse, este proceso se profundizó a lo largo de la década de 1990, bajo un contexto de primacía intelectual y práctica de las ideas de inspiración neoliberal, que llegó hasta un «ambientalismo del libre mercado» (Gudynas, 2011: 77).

La trayectoria de esta noción en la ONU desemboca directamente en la noción de RSE pues es incorporada a los Objetivos del Milenio, que son aquellos en los que se basa el Pacto Global. A su vez, las grandes organizaciones empresarias y organismos multilaterales, como el Banco Mundial, el World Business Council of Sustainable Development –WBCSD- también tomaron esta definición, que fue además la que primó en la cumbre de Johannesburgo en 2002. Aquí se instaló la idea del triángulo-balance entre las metas sociales, económicas y ecológicas, que como vimos es el pilar fundamental de la idea de RSE. La meta principal sigue siendo el crecimiento económico, y el cuidado de los recursos naturales se fundamenta en poder sostener a futuro ese crecimiento económico.

En este sentido, la idea de sustentabilidad que se formula como justificación para la responsabilidad es en todos los casos representada en su versión más débil. Gudynas (2011) sugiere entender estos diferentes desarrollos en torno a la sustentabilidad a partir de tres modos de concebirla: sustentabilidad débil, la sustentabilidad fuerte y la sustentabilidad super-fuerte. Estos tres modos de concebir la sustentabilidad se

diferencian en relación a cómo interpretan y balancean los aspectos ecológicos, éticos, económicos, científicos, culturales y políticos del desarrollo. Resumiendo cada una de estas posturas, tenemos que:

- En una concepción de la sustentabilidad **débil**, se acepta que el desarrollo debe incluir una dimensión ambiental pero que de todos modos este debe basarse en el crecimiento económico. El crecimiento no solo trae bienestar sino que es indispensable para obtener los recursos necesarios para hacer frente a la crisis ambiental. Los cambios hacia un modo de desarrollo que incorpore lo ambiental deben hacerse dentro del marco del mercado en el que la naturaleza se mercantiliza y sus recursos son convertibles a capital económico, y confiando en la vía científico-tecnológica para solucionar los conflictos. En esta concepción se enmarca el informe Brundtland.
- Una idea de sustentabilidad **fuerte** implica una crítica mayor a las ideas de progreso y desarrollo convencionales. Considera la naturaleza como una forma de capital pero no convertible a capital económico, sosteniendo la importancia de asegurar lo que se denominan componentes críticos de los ecosistemas, cuya pérdida no puede solucionarse a través de intervenciones científico-tecnológicas. No considera al mercado como un mecanismo apropiado para resolver los problemas ambientales, ya que considera que existe una intrínseca incompatibilidad entre las metas económicas y las metas ecológicas.
- Por último, una concepción **super-fuerte** de la sustentabilidad subsume las posturas de la concepción fuerte, criticando las ideas dominantes sobre el desarrollo, señalando las limitaciones de la ciencia y la tecnología, y sosteniendo la importancia del principio precautorio. Pero, yendo más allá de las posturas fuertes, admite que las personas realizan una pluralidad de valoraciones de la naturaleza, que obedecen a valores éticos, económicos, ecológicos pero también sociales, culturales, estéticos, religiosos, entre otros, y por otro lado reconoce que existen valores intrínsecos en la naturaleza que no dependen de la consideración que de ellos haga ser humano, abandonando una postura antropocéntrica. La naturaleza no se protege por su utilidad (componentes críticos) sino por su valor intrínseco.

Retomando ahora las justificaciones identificadas por Porter y Kramer, los últimos dos enfoques son de tipo más pragmático. La RSE orientada a la **consecución de la licencia para operar** hace referencia a conseguir el permiso, tácito o explícito, de los diversos *stakeholders* involucrados para hacer sus negocios:

este enfoque también fomenta el diálogo constructivo con los reguladores, los ciudadanos locales y los activistas, una razón, quizás, de que esté especialmente presente en empresas que dependen del consentimiento del gobierno, como las compañías mineras y en otras industrias extractivas altamente reguladas. Ésa es también la razón de que el enfoque sea tan común en empresas que dependen de la paciencia de sus vecinos, tales como la producción de químicos, cuyas operaciones son nocivas o ambientalmente peligrosas (Porter y Kramer, 2006: 6).

Llevado a su límite, la RSE encarada desde este enfoque puede tornarse un modo de aplacar los grupos de presión social.

La RSE, **justificada en la reputación**, apunta a mejorar la imagen de la empresa fortaleciendo su marca pero a su vez haciendo más alto el valor de sus acciones, fidelizando clientes, mejorando la imagen y cultura corporativa, obteniendo un mayor compromiso y retención de sus empleados, posicionando productos, entre otras ventajas. Son varias las ventajas en términos pragmáticos que la incorporación de la estrategia de la RSE puede reportarle a la empresa (Googins, 1997). Aunque en términos de ganancias los estudios de diversos analistas del management no son conclusivos (Mohr, Webb y Harris, 2001), hay otros beneficios que van más allá de una relación directa con las ganancias o lo que las empresas podrían ahorrarse, por ejemplo, adoptando tecnologías ambientalmente responsables. No importa tanto si se gana o no (incluso, no ser “responsable” puede evitar gastos), pero ser socialmente responsable hace al nombre y la reputación de la compañía. La mejor reputación se traduce, según Googins, en dos hechos centrales: por un lado, en que los daños producidos por la empresa son dramáticamente minimizados si la empresa se comporta como un “buen vecino”, y por otro, la mayor reputación de una empresa aumenta la lealtad de sus empleados.

Otro punto interesante a analizar, desde el punto de vista de *management*, es la contraparte de la incorporación de la RSE a la estrategia empresarial, que es la presencia

de un consumidor con comportamiento socialmente responsable (SRCB, por sus siglas en inglés: *social responsible consumer behaviour*). La idea de SRCB refiere a personas que a la hora de comprar basan sus decisiones en su interés en maximizar el impacto positivo y minimizar el impacto negativo de las empresas en el medioambiente y en la comunidad (Mohr, Webb y Harris, 2001). Entonces, desde este punto de vista, la RSE aparece como un criterio que puede ser tenido en cuenta por estos consumidores responsables, que van a tender a comprar más productos de una empresa socialmente responsable y evitar consumir los de empresas con antecedentes públicos de mal comportamiento<sup>22</sup>.

Pensar en la RSE como estrategia empresarial entonces, no sólo abre como campo de análisis los enfoques que sustentan las prácticas, sino que permite a su vez pensar en las características que éstas van adquiriendo en términos de áreas temáticas y modalidades de intervención, tipo de destinatarios, entre otras. Permite a su vez visualizar las diferencias que adquieren estas características de acuerdo a la empresa que las lleva adelante (distinguiéndolas sea en relación al origen de su capital, a su área de producción, etc.), y captar su integración a la estrategia de negocios. Por otro lado, la noción de estrategia también permite analizar las vinculaciones de las empresas con la sociedad civil y el Estado en el desarrollo concreto de sus prácticas.

## ***2.2. La RSE dentro de un proyecto político-cultural***

Nuestro planteo entonces, apunta a considerar la acción *social* empresarial (conjunto más general del que la RSE forma parte) como un tipo particular de acción y distinguible de otros tipos de acciones que una empresa puede llevar a cabo, como las acciones de tipo político u económico. Una vez definida esta acción, es importante considerar de qué modo será abordada: en principio, consideramos que la acción social empresarial, como toda acción empresarial, debe considerarse como una resultante de la que no solo forman parte los intereses que derivan de la posición estructural de los empresarios, sino también, de acuerdo a Beltrán, creencias, normas, tradiciones,

---

<sup>22</sup> Para conocer un interesante estudio de caso actual, véase Brei y Böhm (2013), sobre el caso de la conversión de un producto en una “marca activista” para los consumidores a través de la campaña de la empresa de agua mineral Volvic (perteneciente a Danone) por la donación de agua en África.



cuestiones de poder, y también que en la construcción de esos intereses y la forma en que son percibidos por los empresarios, siempre es influenciada por un contexto. A decir de Beltrán, la acción empresaria es un fenómeno socialmente construido.

Es indispensable tener en cuenta también que el estudio de la acción empresaria exige una postura analítica acerca de la consideración de las relaciones entre empresas, Estado y sociedad. En este punto, si bien recopilamos análisis referentes a las relaciones entre empresa y Estado, sostuvimos la importancia de evitar visiones tanto de sesgo estructuralista o pluralistas, para establecer una que permita considerar tanto los aspectos estructurales vinculados a la situación de dominio de una empresa capitalista como los aspectos político-ideológicos como constituyentes y no como epifenómeno de su situación de dominación.

El último paso en nuestra definición analítica es considerar el contexto más general en que la acción opera y en el que cobra sentido. La acción *social* empresaria forma parte de una estrategia empresarial, como analizamos en el apartado anterior, pero a su vez ésta opera dentro de un proyecto político-cultural de más largo alcance. Las acciones *sociales* empresarias promueven un tejido de relaciones muy amplio, en el que intervienen los intereses, posiciones político-ideológicas, factores institucionales, etc., de todo otro cúmulo de actores con los que la empresa interactúa. La idea de estrategia tomada del *management* aporta el punto de vista de los actores empresarios, especialmente en términos del fundamento y la modalidad de su intervención. Sin embargo, la sola consideración del plano de la estrategia nos priva de ver el contexto más amplio en el que estas se enmarcan. La idea de contexto no debe confundirse con una mera ampliación, sino como el enfoque en las relaciones de dominación en las que emergen y se constituyen estas prácticas.

Es entonces cuando se vuelve pertinente considerar el proyecto político-cultural que implican estas estrategias, específicamente en torno a la visión de cuál sería el ordenamiento deseable (para los actores empresarios) para las relaciones entre empresas, sociedad y Estado. Diremos, siguiendo a Dagnino (Dagnino, 2004; Dagnino, Olvera y Panfichi, 2006) que este el proyecto en el que se inserta la RSE es un proyecto de tipo neoliberal. El carácter de “apuesta” del que forman parte este tipo de acciones es un dato que no debemos perder de vista al analizarlas. Es de lo contrario fácil caer en un error común: la existencia de RSE no supone que las empresas necesariamente operan

en un contexto de neoliberalismo, sino que la RSE supone pautas neoliberales de relación entre las empresas, el Estado y la sociedad.

La noción de proyecto político-cultural remite para Dagnino a la inevitable vinculación entre política y cultura, designando

los conjuntos de creencias, intereses, concepciones del mundo, representaciones de lo que debe ser la vida en sociedad, que orientan la acción política de los diferentes sujetos [que] expresan, vehiculan y producen significados que integran matrices culturales más amplias (Dagnino, 2004, traducción propia).

La RSE, decíamos entonces, es una estrategia que se corresponde con un proyecto político de tipo neoliberal (Dagnino, Olvera y Panfichi, 2006), proyecto que parte de la idea de que el Estado y sus relaciones con la sociedad deben ser ajustadas a las transformaciones en las relaciones de acumulación capitalista. Sus principales componentes giran en torno a la liberación de las limitaciones al funcionamiento del capital, el mercado puesto en el centro como organizador de la vida social, y la transferencia desde un Estado, diagnosticado corrupto e ineficiente, de sus tareas sociales a la sociedad civil y al sector privado. ¿Qué quiere decir que la RSE forme parte del proyecto neoliberal? Que como idea, como estrategia, considera las relaciones entre Estado, mercado y sociedad civil en los mismos términos que el proyecto de sociedad neoliberal. No significa, repetimos, necesariamente que en los contextos históricos específicos en los que las empresas practican RSE prevalezca un tipo societal neoliberal, sino que es el espíritu que la anima.

Otra característica central que define al proyecto neoliberal es el promover el pasaje de las lógicas del Estado a las lógicas de la sociedad civil: “la tentativa de establecer mecanismos de asociación, sobre todo con las ONGs, es por lo cual poco a poco, el Estado se exima de su papel como gestor de las políticas públicas” (Pinheiro Barbosa, 2006: 179, traducción propia)<sup>23</sup>.

Para Dagnino, la noción de RSE aparece enmarcada en la crisis discursiva que se produjo a partir de la década de los '90 como resultante de la *confluencia perversa* entre

---

<sup>23</sup> En el próximo capítulo se abordará en extenso el rol de la sociedad civil en referencia directa a las prácticas de RSE.

el proyecto neoliberal y los proyectos democratizantes o participatorios. Ambos proyectos políticos mantienen una disputa sobre los significados de palabras que ambos utilizan, esencialmente, los términos de sociedad civil, participación y ciudadanía. Sin que sea un proceso cerrado, el neoliberalismo es quien ha logrado mantenerse como ganador en esta disputa. Esto produce una crisis discursiva en la que “el lenguaje corriente, la homogeneidad de su vocabulario, oscurece diferencias, diluye matices y reduce antagonismos” (Dagnino, 2004, traducción propia). Es por estos intersticios por donde avanzan las concepciones neoliberales, con lo cual estos dislocamientos de sentido se convierten en armas en el terreno de la práctica política.

En este proceso, el neoliberalismo se apropia y transforma profundamente en una especie de alquimia tres nociones fundamentales en el debate por la legitimidad: la de sociedad civil, la de participación y la de ciudadanía. La noción de sociedad civil pasa a reducirse al fortalecimiento de un cierto tipo de ONG y fundaciones empresarias, invisibilizando los movimientos sociales y enfatizando un sentido filantrópico. La noción de participación se despoja de su significado colectivo y político para pasar a adoptar una configuración individualista y privatista, más ligada al terreno de la moral. Esta redefinición también conduce a recoger ciertas voces en detrimento de otras. Por último, el concepto de ciudadanía que se desprendía del proyecto democratizante estaba ligado a una noción de derechos que no sólo implicaba la demanda por la igualdad sino también por el reconocimiento de la diferencia. En este sentido surgían demandas de derechos relativos a la identidad y a la defensa del medio ambiente, entre otros. El planteo desde el proyecto democratizante implica la lucha política en la consecución de los derechos por parte de sujetos sociales activos, apuntando a la creación de una ciudadanía “desde abajo”, donde la participación iba encaminada a la transformación del sistema político (y no la inclusión acrítica en él). En el neoliberalismo, la noción de derechos comenzó a estar cada vez más ligada con la noción de solidaridad, reduciéndose muchas veces al tema de la pobreza. En este sentido, la noción de ciudadanía se despolitiza y la distribución de beneficios pasa a ocupar el lugar de los derechos. Como señala Dagnino, “la eficacia simbólica de los derechos en la construcción de una sociedad igualitaria se pierde, reforzando aun más un ya poderoso privatismo como orientación dominante en el conjunto de las relaciones sociales” (2004: s/f, traducción propia).

Recuperando este punto de vista, que se incluye dentro de la perspectiva crítica que abordamos en el capítulo anterior, entendemos el fuerte carácter relacional que tiene la estrategia de RSE. Más allá de los resultados concretos de las prácticas en términos de lo que los actores empresarios suponen proponerse (atacar los efectos de sus acciones), lo más relevante del despliegue de estas acciones es el desarrollo de un entramado de relaciones con los actores estatales y de la sociedad civil. Como veremos en cada caso, es fundamentalmente este entramado de relaciones lo que priorizan los actores empresarios para pensar sus estrategias, buscando la construcción o sostenimiento de su legitimidad. No obstante, los resultados que efectivamente estas apuestas vayan asumiendo deben siempre ser vistos en cada caso, puesto que por un lado –como ya expusimos siguiendo a Beltrán (2007)- partimos de acciones empresarias “intencionalmente racionales”, y por otro lado estas acciones se encuentran con otras de otros actores, que atribuyen sentidos diversos al entramado que se va construyendo.

### **3. Algunas consideraciones metodológicas del trabajo de tesis**

A raíz de las reflexiones conceptuales hechas en este capítulo, podemos exponer brevemente los lineamientos metodológicos que orientarán la segunda parte de este trabajo en la que abordaremos tres casos de estudio. Pretendemos que el estudio de la RSE pueda servir para caracterizar las estrategias de los actores empresariales, en tanto núcleo cada vez más central en su discurso y como parte del contenido ideológico y político en vistas de un modelo de sociedad deseable. En este sentido, las preguntas de investigación no estarán orientadas a revelar si las empresas logran o no conseguir lo que proponen, sino a indagar en las características que asume la construcción de esa propuesta y sus significados e implicancias de más largo alcance, como así también las condiciones de posibilidad del discurso de la RSE vinculadas a su consistencia con las prioridades de una empresa capitalista (Willmott, 2003). Asimismo, entendiendo la RSE como una estrategia dentro de un proyecto político-cultural, nos interesa ver la recepción y eventual resistencia, oposición, o reformulación que estas estrategias empresariales puedan llegar a generar en los actores destinatarios o involucrados en las prácticas.

La propuesta de este trabajo es entonces estudiar las acciones de RSE encaradas por grandes empresas de capital de distinto origen, en diferentes matrices sociales, y según su tipo de actividad, haciendo especial énfasis en la dimensión de la RSE conocida como <<relaciones con la comunidad>> (que involucra, como describimos en el capítulo anterior y profundizaremos en el siguiente, acciones en el campo de la educación, la salud, el desarrollo local y productivo, entre otras).

Principalmente, analizaremos las iniciativas de las empresas recuperando las fundamentaciones que sustentan su enfoque y su práctica, las concepciones subyacentes sobre el desarrollo y el “proyecto de sociedad” que promueven, identificando su participación en redes de RSE y las articulaciones con organizaciones de la sociedad civil, universidades y otras instituciones. Si bien la RSE es un concepto nuevo, estas estrategias no se desarrollan en el vacío, sino que en cada empresa se combina de un modo particular con actividades y estrategias anteriormente (o paralelamente) implementadas, dimensión que también tendremos en cuenta. Para analizar estas estrategias en funcionamiento, no bastará con analizar a los actores empresarios, sino que será fundamental identificar y caracterizar las interacciones entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil y actores estatales interactuantes, para captar la recepción de esta estrategia en la comunidad, recuperando el punto de vista de los destinatarios e identificando las implicancias políticas y sociales de la intervención de las empresas en las distintas matrices político-sociales.

Para contribuir a la caracterización del fenómeno de la RSE sin perder de vista la perspectiva de los actores involucrados proponemos un abordaje basado fundamentalmente en la metodología cualitativa. Como estrategia, elegimos el estudio de casos múltiples porque nos permitirá realizar la comparación entre diversos tipos de empresas (Neiman y Quaranta, 2006). Nuestras unidades de observación serán tanto las empresas, tomando dentro de ellas a los responsables de la RSE, como también informantes clave de la comunidad, funcionarios de distintos niveles estatales que ocupan cargos en áreas vinculadas a las acciones de RSE estudiadas, y actores de organizaciones de la sociedad civil involucrados.

La elección de los casos de estudio estuvo basada en criterios teóricos, seleccionados partiendo del supuesto de que el enfoque y la práctica de la RSE y su impacto en la comunidad difieren de acuerdo a la distinta conjunción de tres dimensiones. En primer lugar, *la dimensión contextual*, referida al tipo de matriz

político-social en la cual se inserta la acción, que concebimos siguiendo a Svampa (2008) como la interacción de factores tales como la mayor o menor diversificación de la economía, la mayor o menor fortaleza institucional, la mayor o menor presencia del Estado, el mayor o menor desarrollo del tejido organizacional de la sociedad civil, entre otros. Las distintas posibilidades de interacción de estos factores dan como resultado distintas matrices político-sociales, entre las cuáles tuvimos en cuenta especialmente dos tipos: por un lado, matrices correspondientes a regiones escasamente diversificadas desde el punto de vista económico, en las que los gobiernos, tanto provinciales como municipales, son de baja calidad institucional y funcionan en ocasiones con un alto grado de corrupción y en general son altamente permeables a los poderes privados. Es en estos contextos, frente a la debilidad del Estado y la gran disparidad entre los niveles locales y globales donde efectivamente las empresas tienden a convertirse en actores sociales totales, ocupando cada vez una mayor cantidad de espacios y tornándose, mediante sus intervenciones sociales, en agentes de socialización directa (Svampa, 2008). En oposición a éstas, consideraremos otro tipo de matriz político-social, que muestra una mayor diversificación desde el punto de vista económico, con mayor presencia y calidad institucional de los gobiernos en sus diferentes niveles, y además con un amplio desarrollo del tejido de la sociedad civil. En este tipo de matrices, la empresa no adquiriría un rasgo “socializador”, sino que sus intervenciones sociales estarían enmarcadas en toda otra serie de acciones del sector público y de la sociedad civil. En esta dimensión, y en la que será señalada a continuación, adquieren un peso explicativo especial la cuestión de las diferentes escalas que se superponen en el desarrollo e implementación de estrategias de RSE.

En segundo lugar, tomaremos *la dimensión del origen de la empresa*, que nos permite explorar tanto las diferencias del comportamiento entre empresas de origen extranjero<sup>24</sup> y nacional ligadas fundamentalmente a la diversas escalas involucradas, así como en estos últimos casos rastrear las continuidades y rupturas con la filantropía empresaria desarrollada previamente a la introducción de la idea de RSE. Por último,

---

<sup>24</sup> Sobre este aspecto hay visiones contrapuestas en torno a si las empresas multinacionales realizan el grueso de su inversión social en sus países de origen (Roitter y Camerlo, 2005) o si éstas tienden a hacer mayores gastos en los países periféricos en los que producen en consonancia con el modelo de la “base de la pirámide” (Paharlad, 2006), que implica la orientación de la búsqueda de ganancias en los mercados emergentes (Ramiro y Pulido, 2009). Pero fundamentalmente, para nuestro trabajo esta dimensión aporta la diferente conexión que se da entre las escalas locales y globales en términos del desarrollo de la RSE.

como tercera dimensión, incluiremos el *tipo de actividad* que realiza la empresa, considerando que al diferir las características de la producción y la trama de relaciones que ésta involucra, varía la imbricación entre estrategia de negocios y estrategia de RSE.

De acuerdo a lo dicho, en la segunda parte de este trabajo analizaremos los siguientes casos: la empresa Los Grobo (de origen nacional pero actuando a nivel global, que opera en matrices poco diversificadas y tiene una actividad de tipo agronegocios), la empresa Arcor (de origen nacional pero con proyección transnacional; que actúa en matrices de mayor diversificación, y de actividad de tipo industrial); y por último la empresa Barrick Gold (de origen extranjero; operando en matrices poco diversificadas y con actividad de tipo extractiva). A través de esta selección de casos, no hubo una pretensión de exhaustividad en la diferente combinación de las dimensiones porque en el estudio de caso no se buscó establecer generalizaciones representativas en el sentido estadístico. Al revés, el estudio de los casos y su selección estuvieron guiados por la pregunta de investigación, sobre cómo la RSE construye vínculos entre empresas, comunidades y Estado. Por eso, los tres casos abordados fueron tenidos como casos instrumentales (Stake, 1994) en el sentido de que estos casos analizados en sí mismos y en conjunto permiten echar luz sobre el problema conceptual y empírico que estamos planteando. Estos criterios teóricos se conjugaron con otro criterio de igual peso: que las empresas tuvieran positivos (en el sentido de existentes) y reconocidos desarrollos en RSE, que efectivamente construyeran entramados de relaciones sociales. Este tema no es para nada menor, ya que en tanto vocablo en boga, hay una infinidad de empresas que se atribuyen el despliegue de este tipo de actividades pero que en la práctica adquieren muy poco espesor. Lo fundamental, luego de establecer los criterios teóricamente relevantes para seleccionar los casos, fue abordarlos de dos maneras que no creemos excluyentes: única, para permitir que del análisis emergiera la naturaleza de la estrategia que realizan; y comparada, justamente para en su conjunción poder reflexionar de modo más amplio sobre las diversas posibilidades que se abren desde problema de investigación.

Antes de abocarnos al análisis de estos casos, haremos en el próximo capítulo una última parada en este recorrido conceptual, metodológico e histórico, que justamente se ocupará de caracterizar las diferentes etapas por las que transitó el

contenido de la acción *social* empresaria en nuestro país, así como un recorrido general por las características que estas prácticas asumen actualmente.

\*\*\*

Revisando los diferentes modos de analizar la vinculación entre empresas, Estado y sociedad presentes en estados de la cuestión al respecto, intentamos en un primer lugar deslindarnos de posturas tanto estructuralistas como pluralistas, entendiendo que no aportan puntos de partida fructíferos para el tema que queremos analizar. El primer tipo de visiones nos lleva a pensar al empresariado como grupo que tiene de antemano ganada la partida en el capitalismo, marco en el que cualquier tipo de intervención social pasa a ser un fenómeno irrelevante. El segundo punto de vista, sugiere una intervención social empresaria en una supuesta horizontalidad con los actores concomitantes, característica que asume el discurso empresarial sobre la RSE. Creemos que es necesario deconstruir este discurso empresarial para ver las capacidades efectivas de acción y poder que tienen cada uno de estos grupos, para poder analizar la RSE como acción empresaria de un modo crítico (y no en los propios términos del actor empresario).

Una vez establecido este punto de partida, definimos a la RSE como una acción empresaria, distinguiéndola de otros tipos posible de acción empresaria como lo son la acción política y económica. Revisando la tipología propuesta por Dossi (2010) y Castellani (2011), sostuvimos la necesidad analítica de introducir una nueva categoría de acción empresaria que denominamos acción *social* empresaria, a la que definimos como acciones de intervención social que las empresas realizan de modo voluntario y que se caracterizan por vincular a las empresas con la sociedad (en general, o a través de grupos sociales como organizaciones de la sociedad civil, fundaciones, empleados, etc.) persiguiendo objetivos que se presumen diferentes de los económicos, que pretenden dar respuesta a distintas problemáticas de índole social, y que tienden a desarrollarse en alianza con otros actores. La RSE constituiría un tipo histórico de este tipo de acciones.

Este objeto de estudio así definido, puede ser abordado desde múltiples perspectivas, entre las que creemos que hay dos especialmente productivas: la del *management* y la perspectiva de los proyectos político-culturales. La acción *social*



empresaria forma parte de una estrategia empresarial, pero a su vez ésta opera dentro de un proyecto político-cultural de más largo alcance. Las acciones *sociales* empresarias promueven un tejido de relaciones muy amplio, en el que intervienen los intereses, posiciones político-ideológicas, factores institucionales, etc., de todo otro cúmulo de actores con los que la empresa interactúa. La idea de estrategia tomada de *management* aporta el punto de vista de los actores empresarios, especialmente en términos del fundamento y la modalidad de su intervención. Sin embargo, es insuficiente la sola consideración del plano de la estrategia: considerar los proyectos político-culturales como marco de estas acciones nos permite considerar el tramado de relaciones de dominación en las que emergen y se constituyen estas prácticas.



### **CAPÍTULO III. LA ACCIÓN SOCIAL EMPRESARIAL EN ARGENTINA: DE LA CARIDAD A LA PROFESIONALIZACIÓN.**

El recorrido que realizamos en el capítulo precedente nos permitió reconocer las prácticas de RSE como parte de una gama más amplia de acciones que puede encarar una empresa, que denominamos acciones *sociales* empresarias. Las prácticas de RSE son el modelo actual predominante de acción *social* empresarial, pero no son el único. Sin la intención de hacer un recorrido histórico exhaustivo, veremos en este capítulo con fines comparativos también otro modelo de acción *social* empresarial en el contexto nacional: el de la filantropía empresarial. Al elegir centrarnos en la filantropía empresarial como punto para la comparación no queremos decir que en otros momentos históricos (fundamentalmente, durante el denominado “modelo de integración nacional-popular” –Svampa, 2005) no hayan existido estrategias empresarias en relación a lo social. La elección se funda, por el contrario, en que en ambos momentos seleccionados pareciera existir una relevancia especial de lo privado en la resolución de las problemáticas sociales. Nos referimos no a que en términos de peso la resolución de estas problemáticas dependa del sector privado, sino que el contenido de la estrategia de las empresas de relación con la comunidad está orientado por una primacía de lo privado. Por supuesto, no son tampoco dos momentos idénticos en relación a la intervención de las empresas. Fundamentalmente, la RSE se despliega junto con un Estado y una sociedad civil transformadas con respecto a las características que asumían en tiempos de la filantropía empresarial. Sin embargo, sigue apareciendo un lugar relevante para la intervención social desde la esfera privada. A partir del análisis comparativo con este otro modelo, podremos identificar especificidades así como continuidades y superposiciones, líneas que pueden rastrearse hacia el pasado, y momentos de irrupción, ahondando ahora en el contexto nacional.

#### **1. El modelo de la filantropía empresarial**

A partir de 1860, iniciado el proceso de modernización en Argentina, comienza a cobrar importancia la preocupación en torno al pauperismo como cuestión social. En realidad, bajo el rótulo de cuestión social eran incluidas todas las consecuencias

negativas de los recientes procesos de industrialización y urbanización, como la problemática de la vivienda, la salubridad, la pobreza, la criminalidad, y a partir del siglo XX la cuestión obrera -en relación a estos mismos temas mencionados, pero especialmente el sindicalismo y las acciones de protesta obreras (Suriano, 2004). No todos los temas que integraban la problemática de la cuestión social tuvieron igual importancia en las diferentes épocas, sino que su jerarquización fue variando.

Aunque los gobiernos liberales intervinieron en ciertas áreas, especialmente en las de salubridad y urbanidad impulsados por los médicos higienistas, buscando reglamentar la forma de vida de los sectores populares, la cuestión social era abandonada a lo que Castel (1997) denomina política sin Estado, “tratando de estructurar el mundo del trabajo a través del patronato filantrópico; un trabajador a quien se percibía y trataba como si fuera un menor de edad, un individuo sin responsabilidad e incapaz de resolver problemas básicos de subsistencia” (Suriano, 2004).

La filantropía empresarial formaba parte de un tejido más amplio de instituciones y grupos de la sociedad civil que se dedicaban a la beneficencia y la filantropía. La filantropía en esta época combinaba lo público y lo privado, ya que el Estado había intervenido en la creación de algunas instituciones claves para el desarrollo de la filantropía y la beneficencia, pero dejando su manejo en manos privadas (De Piero, 2005). Pensando en las instituciones sostenidas por las clases dominantes, hay dos actores centrales además de los patrones empresarios (cuyas intervenciones ocupan un lugar bastante marginal durante este período): la Iglesia y la Sociedad de Beneficencia.

El sistema de acción sobre los pobres del que forma parte la filantropía empresarial estaba conformado entonces por el Estado, las organizaciones católicas que habían dominado desde larga data este campo, y una institución clave (y varias de configuración similar) que era la Sociedad de Beneficencia, creada por el Estado pero administrada de modo privado. Las organizaciones católicas cobraron gran impulso a partir de la encíclica *Rerum Novarum* (1891), de la cual surgieron diversos emprendimientos católicos. “Estos emprendimientos de la Iglesia tendrán un claro componente político, ya que buscaba mejorar su relación con los sectores obreros y marginales, presentándose como alternativa política al liberalismo, al socialismo y al anarquismo” (De Piero, 2005: 221). La caridad religiosa tuvo como una de sus

principales instituciones la Sociedad de San Vicente de Paul, cuyo principal responsable fue Félix Frías. Fue el principal impulsor de la acción social católica como modo de contrapeso al movimiento socialista, cuya idea de caridad se fundaba en el temor por la decadencia moral de las clases laboriosas. Dentro de esta estrategia se incluían las Hermanas de la Caridad, las Conferencias de San Vicente de Paul y los Círculos de Obreros. Este tipo de iniciativas también contaban con aportes estatales para su funcionamiento, pero rechazaban su injerencia en materia de decisiones políticas.

La Sociedad de Beneficencia, creada en 1823, fue hasta casi mediados del siglo XX la principal institución a cargo de las tareas de beneficencia y asistencia social. Sus vínculos con el Estado fueron transitando diversas etapas. En su origen, la decisión de su creación tenía que ver con la voluntad del Estado de sustraer las tareas de beneficencia de la esfera de la Iglesia Católica. Sin embargo, desde sus inicios los integrantes de la Sociedad reclaman una posición autónoma con respecto al Estado. Luego del congelamiento de sus actividades durante la época de Rosas es reactivada en 1852, pero a partir de aquí va a tener que enfrentar un mayor afán de control estatal, principalmente en materia de educación y la salud. Esto empieza a complicar la relación entre Estado y Sociedad de Beneficencia, que seguía reclamando su autonomía y monopolio sobre estas tareas (Thompson, 1994).

De acuerdo a Thompson, estas vinculaciones contradictorias y el carácter ambiguo de la Sociedad de Beneficencia tienen que ver con que aunque era una entidad privada era también el Estado: “no se trataba simplemente de una delegación de funciones para ejercer una tarea específica sino que se ocupaba de casi **toda** la política pública en materia de asistencia y educación” (Thompson, 1994: 22, el resaltado es del original)

El Estado cada vez más fue situándose, en mayor o menor medida, por detrás de estas acciones:

El auge de las sociedades filantrópicas a fines del siglo pasado [se refiere al siglo XIX] tuvo mucho más que ver con el apoyo y el fomento estatal que con el despliegue de un espíritu generoso o un compromiso o responsabilidad social de las clases pudientes. El cuadro de la filantropía era por lo menos paradójico: fuerte crecimiento institucional, incremento del apoyo estatal, importante involucramiento individual, pero pocos recursos privados (Thompson, 1994: 26)

Estas iniciativas empiezan a encontrar su límite hacia fines del siglo XIX, entre otras cosas como resultado de la profesionalización de la filantropía y la asistencia social. Sobre esta base se montó una renovada intervención estatal a cargo de los médicos higienistas:

Encarar estas acciones desde la óptica del Estado a la vez que inducir a una mayor eficacia por parte de la caridad privada llevó inevitablemente a una creciente preocupación por el conocimiento científico y por la profesionalización del trabajo social. De fines del siglo pasado y comienzos de este [siglos XIX y XX] datan los primeros estudios sobre pobreza y sobre condiciones de vida de las clases populares, lo que acompañado del creciente prestigio de la corporación médica, implica una visión más empírica de los problemas sociales, restándole espacio a las interpretaciones ideológicas, y por ende moralistas, del tipo de las que portaba la Sociedad de Beneficencia. Los higienistas, en cierta manera, redefinen la moral desde el discurso médico (Thompson, 1994: 33-34)

En este contexto, los empresarios tuvieron sus propias estrategias, muchas veces en combinación con la estrategia católica, que como objetivo último tendían a evitar la organización y radicalización ideológica de los obreros. Existieron varios casos en los que los patrones empresarios establecieron mutuales, sociedades de socorros mutuos, cajas de ahorro, brindaron subsidios por enfermedad, compensación a las familias por fallecimiento, e incluso proporcionaron viviendas a los trabajadores. Como describe Sábato (2002),

Estos y otros esfuerzos empresarios en similar dirección se inscribían dentro de una estrategia paternalista en relación con los obreros. Esta era una forma tradicional de vínculo, muy practicada en los talleres en la ciudad y en las estancias en el campo. La modernización industrial actualizó esas prácticas y las modificó en función de los nuevos tiempos. La fábrica se concebía como una unidad que integraba a capitalistas y trabajadores considerados como partes con intereses complementarios y no antagonicos, como sostenían los dirigentes clasistas. Los obreros debían reconocer y respetar la autoridad (el poder) del patrón, y cuando surgía algún problema en esa relación, confiar en que se resolvería en el nivel de la propia empresa, sin intervención de actores ajenos (el

sindicato, el Estado) ni instrumentación de medidas de fuerza (Sábato, 2002: 149-150)

Rocchi (2000:160) indica cómo la investigación historiográfica insiste en señalar que “los vínculos establecidos entre estos dos sujetos [trabajadores y capitalistas] que aparecían como teóricamente opuestos, se deslizaban por un camino de complejidades donde lo acercamientos eran tan o más importantes que los conflictos”. En la industria, el paternalismo patronal se inscribía en un marco más amplio, la idea de la “familia industrial” de las que los obreros formaban parte. No era extraño que patrones y obreros desarrollaran acciones políticas conjuntas. El paternalismo consistía fundamentalmente en la promoción de “políticas de bienestar”, referentes a la salud, medidas de protección social como licencias y pensiones, etc. “Esta estrategia, no pocas veces ligada a la Doctrina Social de la Iglesia, se caracterizaba por ser usada a discreción de los patrones, de la misma manera que un padre concede un regalo a su hijo” (Rocchi, 2000: 172).

Otros casos notorios de estas experiencias empresarias fueron aquellas que se convirtieron en pueblos-fábricas<sup>25</sup>. En estos casos los empresarios no sólo establecieron sus plantas productivas sino que planearon y levantaron pueblos enteros, construyendo viviendas para sus trabajadores, creando organizaciones de base como clubes sociales y deportivos, salas de salud, mutuales, etc., organizaciones (y pueblos) que permanecían siempre bajo la égida paternalista del patrón. Un caso relevante es el de la algodonera Flandria, un pueblo-fábrica pensado de acuerdo al modelo social cristiano, que “consistía en atender todas las necesidades de los trabajadores -que gozaban de condiciones de vida superiores- y a la vez tutelar estrictamente su vida y sus prácticas religiosas” (Romero, 2002: 175). Steverlynck, el propietario de la empresa, decidió en 1927 mudar su planta de Valentín Alsina a las cercanías de Luján, lugar donde buscaba evitar los males de las grandes concentraciones urbanas y comenzar una experiencia nueva en la cual la empresa fuera mucho más que un actor económico. Como señalan Barbero y Ceva (1997: 274), “la empresa era vista por Steverlynck como el medio para llevar a la práctica un proyecto social, y al mismo tiempo como la institución a través de la cual podía inculcar en los trabajadores principios religiosos y morales”.

---

<sup>25</sup> Esta dinámica no fue exclusiva de las empresas privadas, sino que empresas estatales como YPF tuvieron también un rol motorizador en el surgimiento de pueblos centrados en la actividad empresarial.

En el pensamiento de Steverlynck también estaba presente la idea de los deberes de los ricos hacia los pobres. En esta experiencia, la empresa no sólo garantizó tempranamente una serie de derechos a los trabajadores, estableciendo la jornada de ocho horas, el salario familiar y licencias, entre otros, sino que prestaba los servicios básicos de educación, salud, recreación, vivienda, y así fue impulsando y dirigiendo la creación de los pueblos mismos, con sus escuelas, salas de salud, clínicas, clubes, sociedades de fomento, y propiciando la instalación de organismos públicos como el Registro Civil y la policía (Barbero y Ceva, 1997).

Para Lupano (1993) las villas industriales exceden la cuestión de un trazado urbanístico para convertirse en un sistema social, en el que se entretajan las relaciones entre trabajadores y empresas más allá de lo laboral<sup>26</sup>. La empresa avanza sobre casi la totalidad de los ámbitos de la vida de los obreros, convirtiéndose en una “dominación directa del habitar” (Castells, citado en Lupano, 1993: 143).

El sistema de fábrica y villa obrera fue utilizado preferentemente e las industrias ligadas a los recursos naturales como por ejemplo las agroindustrias (ingenios azucareros, molinos yerbateros, secaderos de tabaco, bodegas, etc.) y las industrias extractivas (caleras, cementeras, etc.) en función de la cercanía al lugar donde se encontraba la materia prima y la necesidad de fijar la mano de obra para un mejor aprovechamiento de la energía laboral disponible, al localizarse la fabrica en áreas despobladas o con muy poca población y ausencia de un mercado de trabajo previo. Es por lo tanto la industria quien crea y

---

<sup>26</sup> Los pueblos fábrica o *company towns* tuvieron también su página sangrienta: este fue el caso de La Forestal, compañía de capitales ingleses dedicada a la producción de quebracho y tanino, instalada desde comienzos de siglo XX en el Chaco Austral (comprendiendo zonas de la provincia de Santa Fe, Chaco y Santiago del Estero). Este pueblo fábrica de impresionantes dimensiones comprendía 2 millones de hectáreas, empleaba a 40 mil obreros en cuatro fábricas, emplazadas en seis diferentes ciudades, contaba con un tren, cientos de kms. de vías, un puerto, barcos, moneda, bandera e incluso policía propias. Los obreros vivían en alarmantes condiciones, y recibían un exiguo pago por su trabajo que consistía en vales sólo intercambiables por mercaderías en los almacenes de la empresa. Vivían bajo un estricto y violento control policial de las fuerzas armadas de la empresa. A partir de 1919 los obreros se organizan y comienzan a hacer huelgas, cuyo punto cúlmine fue la huelga de 1921 que fue respondida por la empresa con una desmedida virulencia, aunada a las fuerzas de seguridad nacionales y provinciales, produciendo una masacre en la que se calcula que murieron alrededor de 500 o 600 obreros.



organiza ese mercado fijándolo a través de la construcción de viviendas para su personal (Lupano, 1993: 144)

En las villas industriales, el patrón establece una relación directa con su personal, organizando sus relaciones de modo paternalista bajo la figura de la familia industrial. En este contexto, la relación de trabajo es una relación de dependencia personal (Lupano, 1993: 146). En estas villas, “el patrón está presente en todo el conjunto de relaciones que el obrero establece con la empresa. Es más, tanto la familia del dueño como la del obrero quedan integradas en la vida cotidiana del poblado” (Lupano, 1993: 146). En este orden de relaciones, resalta la figura de la esposa del patrón que muchas veces se ocupa personalmente de las obras de asistencia y protección. Este sistema de relaciones ubica la producción y la reproducción de los trabajadores en un mismo espacio, convirtiéndose la producción y la vida cotidiana en un *continuo indiferenciado* (Lupano, 1993: 146). Justamente, el control y la vigilancia sobre los trabajadores se realizan especialmente en la vida cotidiana más que en los horarios de trabajo. Este afán se evidencia en los esfuerzos de la empresa por organizar actividades culturales y deportivos que cumplan la función de alejar a los trabajadores de los considerados “males sociales”, como el alcohol<sup>27</sup>.

Si tuviéramos que identificar los principales rasgos de este modelo de esta acción *social* diríamos entonces que en primer lugar, en relación al balance entre lo público y lo privado en términos de la atención de las problemáticas sociales, en este modelo se privilegia lo privado pero siempre con el Estado como habilitante de estas prácticas, al respaldar económicamente a las instituciones privadas, acercándose a lo que definimos como *Estado metaregulador* de acuerdo a Santos (2007). En segundo lugar, como proyecto político-cultural este modelo apuntaba a generar una determinada moralidad en los trabajadores, actuando dentro de una lógica paternalista que buscaba alejarlos de opciones políticas radicalizadas, constituyéndose así en un intento de disciplinamiento.

---

<sup>27</sup> Lupano señala que fue muy habitual la formación de bandas de música o equipos de fútbol en estos contextos. Sirva como ejemplo, entre muchos otros, el equipo “Deportivo Flandria” para el caso de la aldonera anteriormente reseñado. Este club subsiste hasta el día de hoy, compitiendo en la categoría B Metropolitana del fútbol argentino.

Detrás de esta serie de intervenciones, tanto de los empresarios como de las instituciones de caridad y beneficencia, estaba operando una transformación en la visión que tenían las clases dominantes sobre los pobres, que empiezan a ser vistos como una “amenaza al orden social” (Sábato, 2002). Se comienza a observar entonces la necesidad de sistematizar las intervenciones de modo que trascendieran la caridad privada. La idea de la caridad partía del supuesto de que la pobreza era algo del orden natural, a lo que debía responderse con asistencia o reparación para restablecer el equilibrio perdido (González, 1984). En cambio, el enfoque de la “filantropía” que a partir de 1870 empieza a recortarse más claramente de las ideas de caridad y de beneficencia, era considerado superador pues tenía como objeto moralizar a los sectores populares y hacía hincapié en el concepto de prevención, aparte de estar sustentado en concepciones científicas acerca de la vida y costumbres de los sectores populares. Cambian tanto los destinatarios de la acción como la modalidad: como señala González (1984) la acción se vuelca sobre niños y mujeres (en lugar de ancianos o enfermos crónicos) y en lugar de donaciones empieza a girar en torno a la idea de “consejos”, es decir, moralización y prevención. La familia popular se constituye en el ámbito de intervención por excelencia. El objeto de las intervenciones era moralizar a la familia popular, especialmente a través de la figura de la madre, y “difundir un modelo de familia popular o <<trabajadora>>, austera y sobria, acorde con las concepciones que de ella tenía la élite” (González, 1984: 257).

Enmarcadas en esta tónica, las acciones del empresariado tenían como destinatario exclusivo a los trabajadores. La estrategia social de las empresas estaba directamente ligada a la estrategia laboral: el paternalismo era el eje organizador de las relaciones trabajo-capital desde que se constituyeron las fábricas (Rocchi, 2000: 173). Tenía un contenido moralizador y disciplinador<sup>28</sup>, y fundamentalmente, cada vez más

---

<sup>28</sup> Vale la pena reproducir en extenso el relato que recoge Rocchi (2000: 173) de la UIA del año 1907 acerca de las prácticas paternalistas en una empresa productora de implementos para hospitales: felicitaban a la empresa por haber construido casas para sus trabajadores, en virtud de que conducía a “<<educar al obrero, sacarlo del ambiente de la miseria y de despreocupación en que se arraigan hábitos y enseñanzas malsanas, inculcarles el amor a la familia, a lo suyo propio, a independizarlo>>”. Gracias a estas nuevas casas, los trabajadores olvidaban <<la trastienda del almacén, donde antes pasaban sus ocios, gastando sus ahorros y salud e inútiles y constancias libaciones de licores>> y entraban en una esfera donde <<después de sufrir las penalidades inherentes a su clase social y los efectos nefastos de las

tenía como objetivo mantener a los obreros alejados de los sindicatos. En relación a la clase de vínculo que se establece con la sociedad civil, la filantropía empresarial se acopla, como estrategia de un actor secundario, a la estrategia que promueven la Iglesia y actores como la Sociedad de Beneficencia, en clara oposición a los partidos políticos. Lo característico de esta etapa, a diferencia del modelo de la RSE, es que si bien algunas iniciativas empresarias adquieren cierta envergadura, las acciones empresariales en general ocupan un lugar poco central y tampoco plantean un intento de reordenamiento de las relaciones entre el Estado, la sociedad civil y el mercado.

Este modelo comenzó a quebrarse a medida que el conflicto social se incrementaba y cobraba relevancia tanto la acción sindical como la intervención de los gobiernos reformistas para principios del siglo XX, con las huelgas de 1902 a 1904 pero especialmente a partir de 1917-1919 con la escalada del conflicto social. La “familia industrial”, que veía como dos actores ajenos e intrusos disruptivos en la relación capital-trabajo a los sindicatos y al Estado (al que no obstante los patrones recurrían en caso de que la represión de los trabajadores se volviera necesaria), se resquebrajaba. Pero el principal intruso era, en todo caso, el sindicato. Rocchi (2000) relata como ejemplo el caso de la firma Noel, en la que a raíz de la participación de los obreros por primera vez en una huelga organizada por el sindicato (Sociedad de Confiteros), todos fueron despedidos e inmediatamente recontratados “como si fueran desconocidos”. El gerente general de la empresa recibía en su escritorio a obreros que conocía desde hacía veinte años a fin de reincorporarlos, y les preguntaba sus nombres y apellidos: quería mostrar que algo se había roto en los lazos familiares que anteriormente primaban entre obreros y patrones, por culpa de la traición de los obreros al recurrir al sindicato.

## **2. El modelo de la RSE**

En Argentina, así como en otros países de América latina, la RSE se inició durante la década del ‘90, al compás de los cambios en la forma de vinculación entre lo privado y lo público y la creciente relevancia que adquirieron las empresas como

---

*huelgas de sus jefes, aprecian en su justo valor las comodidades que les brindan patrones que se empeñan en darles todas las comodidades de que quizás nunca tuvieron idea>>>*

consecuencia de la privatización, la apertura y la desregulación (Roitter y Camerlo, 2005). Fundamentalmente, la instalación del capital transnacional introdujo nuevas pautas en el comportamiento de las empresas (Vargas Niello, 2006). Para Roitter y Camerlo,

estos procesos de globalización, que con sus particularidades específicas se verificaron en toda América Latina, expresan no sólo un cambio muy notorio en la configuración de los actores sociales y en sus modos de relacionarse con la sociedad, sino también transformaciones culturales, entre ellas, la introducción de un enfoque sobre la “responsabilidad social de las empresas” y el inicio de una discusión más intensa sobre las diversas dimensiones y alcances de ésta (2005: 5).

Así que si bien las intervenciones de las empresas en lo social tienen como principal antecedente histórico en el escenario nacional el de la filantropía empresarial, no sería del todo cierto afirmar que éstos fueron los que luego convergieron en la RSE. Es decir que la RSE no parece ser en principio un resultado directo del desarrollo histórico de las vinculaciones empresa-sociedad en la escena nacional, sino que más bien constituye una situación de irrupción, asociada a las transformaciones del mapa de los actores empresarios al pasar las grandes firmas nacionales, junto con las empresas estatales, a manos de capitales extranjeros, proceso en el cual concepto “desembarca” junto con éstos capitales. De todos modos, como veremos más puntualmente en el análisis de los casos, esta irrupción no se da en el vacío sino que se combina de formas particulares con la tradición de acción *social* en cada empresa.

En este modelo de acción, lo público abre nuevamente el juego para que lo privado adquiera importancia (y libertad) en el manejo de problemáticas sociales. Para De Piero (2005) la etapa que se abre a partir de la década del ‘90 puede caracterizarse como de *neobeneficencia*, dentro del marco del modelo neoliberal excluyente en el que la relación entre las organizaciones de la sociedad civil y el Estado “estará vinculada a la ejecución de políticas sociales y a <<tirarles>> la crisis a las organizaciones de base, para la autorresolución de demandas” (De Piero, 2005: 229). En este modelo se transforman las organizaciones existentes y surgen otras con nuevas metodologías o nuevas modalidades de acción: una de las novedades es la aparición de organizaciones

de asistencia directa que actúan bajo esta lógica de la *neobeneficencia*, proceso en el cual se inscribe la Inversión Social Privada de las empresas:

Se reprodujo en alguna medida una orientación ya conocida: las clases altas comienzan a crear fundaciones y asociaciones de asistencia a los más necesitados mediante diversas alternativas, uno de los rasgos distintivos reside en la implementación de una visión gerencial, la cual coloca el énfasis en la eficacia y la eficiencia de los procesos, trasladando la lógica empresarial al campo de las políticas sociales en general (De Piero, 2005: 232).

Para De Piero, un dato central en este tipo de intervenciones es la solidaridad entendida como “terapia y entretenimiento” y la participación social como “distracción y sociabilidad”:

Esta concepción valora lo informal, lo espontáneo y la ausencia de estructuras o, si existen, que no exijan una pertenencia ideológica, y, si la hubiera, que esta sea homogénea, que no ponga en cuestión el orden social vigente, sino que persiga la realización de acciones de manera inmediata y palpable, ya que la inmediatez y lo visible pasan a ocupar el lugar de los valores (De Piero, 2005: 109-110).

La particularidad de las acciones que se enmarcan en la idea de neobeneficencia es la invisibilización de las causas estructurales, que tienen que ver con las dimensiones más económicas y políticas, que están detrás de los problemas que se desean solucionar (“el hambre”, “la pobreza”).

De allí que su objetivo no sea alterar el orden sino preservarlo; procura impedir que las desigualdades de la pobreza (a las que en general denomina inequidades) se traduzcan o se manifiesten en un conflicto social abierto que genere espacios contrapuestos (ricos vs. pobres); en cambio, favorece la colaboración entre los sectores sociales, en los que se manifiesta en la <<ayuda desinteresada>>, la solidaridad individual (De Piero, 2005: 110).

Si bien como considera De Piero la RSE reproduce algunos elementos de la filantropía, constituye desde nuestro punto de vista un nuevo modelo de acción. No es solo una nueva versión de un planteamiento anterior. Los principales rasgos de este modelo fueron expuestos en los Capítulos I y II de esta tesis, así que resumiremos aquí sus principales elementos: en su carácter de piezas de un proyecto político-cultural, estas acciones apuntan por un lado a la autorregulación empresaria y a una menor interferencia de lo público, pero también a extender su lógica de funcionamiento a otros ámbitos del mundo social. Esto trae consigo, como señalábamos, una serie de implicancias político-sociales, como la destitución del disenso; la confluencia perversa, y la imposición de una concepción pluralista que supone una pretendida horizontalidad. Sus destinatarios no son ya exclusivamente los trabajadores, sino los *stakeholders* de la empresa, entre los que se destacan sus consumidores y el público en general (aunque cada una hará una valoración de cuál será el grupo más fundamental a apuntar, por ejemplo, para las industrias extractivas sus destinatarios privilegiados son las comunidades cercanas). Al considerar a sus destinatarios como *stakeholders* aparece en primer plano la concepción pluralista, que busca distanciarse de la lógica paternalista de la filantropía. En el modelo de la RSE, existe una íntima y constitutiva relación entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil (que más arriba mencionábamos en términos de *partnership*) que abordaremos más adelante en este capítulo: podemos adelantar que una vez que esta relación se establece, la “sociedad civil” no vuelve a ser la misma<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> El entramado de vinculaciones posibles entre empresas y sociedad civil está atravesado por dinámicas de más largo alcance, que fueron las que principalmente definieron a las relaciones entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil desde la década de los ‘90 en adelante. Factores como la condición de la autoorganización y participación comunitaria para la recepción de los planes y programas que formaban parte de la política focalizada (Svampa, 2005; Merklen, 2005), y la responsabilización del individuo con respecto a sus condiciones de vida y el uso que pueda llegar a hacer de lo que las políticas le brindan (Merklen, 2014), describen la articulación de estas relaciones que son luego replicadas en las empresas.

## 2.1. Una aproximación a la RSE en Argentina<sup>30</sup>

¿En qué consisten propiamente las prácticas de RSE que se desarrollan actualmente en Argentina? Para una aproximación a la caracterización de estas prácticas se ha realizado un análisis de los informes presentados al Pacto Global para el período 2008-2009<sup>31</sup>, al que combinaremos con otras encuestas y sondeos más actuales. Entre las áreas que cubren los informes, nos ocuparemos de las prácticas que tienen que ver con la *inversión social o desarrollo comunitario* (que es la que constituye nuestro interés en este trabajo). Las prácticas de las empresas, en razón de su gran heterogeneidad, se vuelven unidades de análisis cualitativamente diferentes lo cual lleva a la imposibilidad de la cuantificación. Por esta razón se privilegió un abordaje que apuntara a una caracterización a grandes rasgos de las principales tendencias de la intervención de las empresas en problemáticas sociales.

Las prácticas de intervención social de las empresas pueden darse en distintas áreas. En líneas generales, el aporte de las empresas se desarrolla con fuerte énfasis en el ámbito de la *educación* (contribuciones a la educación formal -en sus diferentes niveles-, a la educación no formal y a la educación de personas con capacidades diferentes, tanto a partir de apoyo económico a escuelas como de dictado de cursos o contenidos, entre otros), teniendo en segundo lugar gran importancia las intervenciones en el campo del *desarrollo local* (contribuciones a los pequeños emprendimientos productivos de la población local, capacitación para el empleo, etc.), en el campo de la *filantropía o caridad* (donaciones de materiales nuevos o usados, dinero en efectivo, realización de colectas, acciones de caridad, que no forman parte de una acción de alcance más integral y que tiene como destinatarios sectores vulnerados de la población) y la *salud* (contribuciones a hospitales u otras instituciones de la salud). Es destacable el lugar importante que ocupan las acciones de filantropía o caridad, muchas veces en contradicción con el rechazo que desde su discurso las empresas expresan hacia el viejo modelo de la filantropía empresaria. También ocupan un lugar de importancia las

---

<sup>30</sup> Una versión de este trabajo fue presentado en las VI Jornadas de Sociología de la UNLP (Cafiero, 2010)

<sup>31</sup> Se tomaron en cuenta los adherentes catalogados como compañías (grandes empresas con más de 250 empleados full-time), que hicieron un total de 51 empresas de diversos tamaños y áreas productivas, cubriendo el total de empresas que reportaron en tiempo y forma al organismo.

acciones de *difusión* (distribución de información, mediante publicaciones, jornadas, conferencias, entre otros, acerca de distintos temas entre los que se destacan: educación en valores, seguridad vial, cuidado del medio ambiente, cuidado de la salud, infancia y RSE).

Las prácticas de las empresas se plasman en diferentes modalidades de contribución. La más habitual es la *capacitación*, seguida por la *donación* de materiales y el *financiamiento de proyectos* o emprendimientos de las instituciones beneficiarias. Es importante notar que las donaciones directas tomadas en conjunto (donaciones en efectivo y donaciones de materiales) ocupan un lugar de gran importancia, como parte integrante de la gran parte de las intervenciones. Es en este punto, fundamentalmente, donde puede observarse la continuidad entre la “vieja” filantropía empresaria y la RSE, y la fragilidad del discurso en torno a esta última como una práctica novedosa. Otro caso notorio es el la pequeña cantidad de intervenciones en las que se incluye la contribución en términos de espacios para la participación. Este es un dato notable también, porque se opone a una característica que se celebra como central en la RSE y que supone que ésta, a diferencia de la filantropía empresaria, involucra la participación de la comunidad en la definición de la composición y las características de la inversión social.

En términos de las alianzas con actores de la sociedad civil, se desprende también al igual que en el análisis anterior que se privilegian las asociaciones civiles o grupos comunitarios de asistencia que son a la vez articuladores y destinatarios de las donaciones (comedores comunitarios, hogares, uniones vecinales o barriales); asociaciones civiles o fundaciones que funcionan como instituciones mediadoras entre la empresa y la sociedad civil (entre estas hay instituciones expertas en RSE pero también toda otra serie de fundaciones y asociaciones especializadas en diferentes temas, como salud o educación por ejemplo, que transmiten conocimientos o capacidades técnicas para articular las prácticas de RSE), y fundaciones empresarias propias y de otras empresas. El único actor de importancia por fuera de este universo con el que las empresas interactúan, aunque en menor medida, es la Iglesia católica, fundamentalmente a través de Cáritas y pequeñas parroquias (que, en todo caso, también cumplen en rol de grupos comunitarios). Son menos frecuentes, pero de cierta importancia, las alianzas con el Estado, en cualquiera de sus niveles, con universidades



y con organismos multilaterales. Se mencionan muy marginalmente alianzas con sindicatos.

En términos del tipo de beneficiarios, las prácticas de las empresas pueden apuntar al público en general o estar dirigidas a instituciones específicas, que muchas veces actúan como intermediarias entre empresa e individuos. Entre estas últimas, generalmente las instituciones intermediarias son las escuelas y las mencionadas organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, también entre estas instituciones se cuentan, en menor medida: universidades, hospitales, pymes, otras instituciones públicas, entidades culturales, grupos de profesionales, instituciones religiosas, instituciones deportivas y cooperativas.

Si bien es un acercamiento parcial, porque no todas las empresas que realizan RSE en Argentina están adheridas al Pacto Global, muestra tendencias claras que permiten caracterizar las intervenciones sociales de las compañías a grandes rasgos. Entre éstas, podemos reconocer que las prácticas son muy heterogéneas en términos de duración, de cantidad de beneficiarios y de alcance, pero que sin embargo muestran ciertos patrones comunes en torno a las áreas de intervención (que se concentran principalmente en educación, salud, desarrollo local, difusión y filantropía), en los tipos de contribución que realizan (principalmente, capacitación, donaciones y financiamientos de proyectos de instituciones de la sociedad civil) y en los tipos de alianzas que establecen a la hora de intervenir (mayormente con organizaciones de la sociedad civil). Asimismo, el análisis de los informes da indicios sobre el carácter autorregulatorio de las empresas, visible en la inexistencia de información pública sobre las contribuciones empresarias, en las omisiones en los informes (cuyo formato es en gran medida discrecional) especialmente en torno a la cantidad de beneficiarios y a los montos de la inversión social y su composición, y en la inexistencia de organismos públicos que controlen, monitoreen o únicamente registren estas acciones.

Si bien son muy escasos los estudios posteriores a dicha fecha, encuestas desarrolladas con posterioridad parecen confirmar estas mismas tendencias. Según la encuesta de PriceWaterhouseCoopers “Segunda Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el Sector Privado en Argentina” (año 2011), las principales áreas temáticas de inversión son el *medio ambiente* (con un 86% de respuestas positivas: tengamos en cuenta que nosotros no incluimos al medio ambiente dentro de la inversión social sino que para nosotros forma parte de un área diferente de la RSE), a la que sigue le

*educación* en sus diferentes niveles: educación primaria (74%), educación para el trabajo (72%), educación técnica/universitaria (68%) y educación media (67%). Le siguen luego *salud* (65%) y *emprendimientos productivos* (62%), y luego ítems como *cultura* (61%); *ayuda humanitaria* (60%); *alimentación / nutrición* (58%); *fortalecimiento institucional* (de organizaciones sociales) (56%). Por otro lado, una encuesta de la Fundación Arcor, Save de Children y UNICEF para el mismo año (2012), denominada “Situación de la RSE y la Infancia en Argentina”, halla que el 93% de las empresas realizan inversión social en educación y que la infancia aparece como el principal destinatario de las acciones hacia la comunidad. El énfasis en la infancia y la educación es un rasgo que caracteriza la inversión social privada también a nivel global, según la anterior encuesta realizada por estas entidades (Save The Children, Fundación Arcor, Fundación C&A y UNICEF, 2006). De acuerdo al informe este mismo informe, coordinado por Mario Roitter,

esta preferencia puede asociarse a la valoración generalizada que existe sobre la educación como herramienta estratégica para el desarrollo y la movilidad social. Desde la mirada específicamente empresaria, tal perspectiva aparece enfatizada, ya que le resulta clave contar con personal calificado y, aunque no siempre exista relación entre esta necesidad y el apoyo a finalidades sociales relacionadas con este campo, sí hay una marcada tendencia a considerarla el mejor vehículo para aportar a la sociedad (Save The Children, Fundación Arcor, Fundación C&A y UNICEF, 2006: 12).

No existiría entonces un enfoque específico sobre infancia y adolescencia sino que se subsume esta problemática a la de la educación. Se identifica como principal problema social la falta de educación y de ahí deriva que se desarrollen preferentemente acciones para la infancia y adolescencia.

En cuanto a los destinatarios, si bien focalizadas en acciones para la infancia, la encuesta 2012 de Fundación Arcor, Save The Children y UNICEF confirma que las empresas priorizan destinatarios colectivos como instituciones públicas (escuelas o centros de salud) y organizaciones de la sociedad civil. En el mismo estudio, también se referencian las modalidades de contribución anteriormente reseñadas, apareciendo con un 75% la *financiación de proyectos*, con un 63% la *incidencia en la agenda pública*,

con un 43% el *fortalecimiento institucional*, un 55% al desarrollo de *concursos y premios*, un 40% a la *asistencia técnica*, un 38% *donación en especies* y un 34% *donación en productos* (nuevamente, si los sumamos obtienen un 72%, un porcentaje similar a la principal modalidad de intervención), y por último, con un 25% el *apoyo en eventos*.

Una mención aparte merecen los intentos desde el Estado de vincularse al mundo de la RSE. Existen algunas pocas instancias provinciales, locales y nacionales de ponerse en contacto con esta dimensión de la actividad empresarial. En ningún caso, estos programas implican algún tipo de regulación, acompañando la cualidad voluntaria de la RSE. Tampoco son organismos que muestren gran capacidad de acción, sino que sus acciones se mueven entre el registro de empresas, el otorgamiento de premios a las buenas prácticas, brindar capacitación a empresas o a organizaciones de la comunidad, incentivar estas prácticas en las empresas, vincularlas con ciertas necesidades. Podemos señalar las siguientes como las más destacadas:

- Programa “Responsabilidad Social Empresaria (RSE)”, Dirección General de Fortalecimiento de la Sociedad Civil, Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de la ciudad de Buenos Aires. Este programa apunta a articular sector privado y organizaciones de la sociedad civil y las principales actividades giran en torno a la capacitación de estos dos sectores en RSE, voluntariado, gestión territorial, solución de problemáticas sociales, etc. [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/des\\_social/fortal\\_soc\\_civil/empresaria.php](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/des_social/fortal_soc_civil/empresaria.php)
- Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil y Responsabilidad Social, Subsecretaría de Relaciones con la Comunidad y Comunicación, Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Este programa tiene dos vías principales de acción: la creación de un registro de empresas que hacen RSE (aun no disponible) y la promoción de las prácticas a través del otorgamiento de premios. <http://www.gob.gba.gov.ar/portal/subsecretarias/relacionescyc/resEmpresarial/resEmpresarial.php> .
- Subsecretaría de Responsabilidad Social, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, que tiene la particularidad de intentar incluir el tema de la responsabilidad social como cualidad de la política social y de los actores de la sociedad civil en ella involucrados, más que reducirla a los actores empresarios.

De hecho, no incluye el vocablo “empresarial”. Su principal línea de acción es la creación de un “Listado único de organizaciones de responsabilidad social”.  
<http://www.desarrollosocial.gob.ar/responsabilidadsocial/1313>.

- Coordinación de Responsabilidad Social Empresarial y Trabajo Decente, Ministerio de Trabajo de la Nación. Fundamentalmente apunta a certificar las empresas con Trabajo Decente, y además desde este núcleo de desarrolla el Programa “Jóvenes con Futuro”, que busca promover la formación de los jóvenes y articular con las empresas para promover su empleo  
<http://www.trabajo.gob.ar/responsabilidadsocial/>.

- Dirección Nacional de Crédito Fiscal y Capacitación Federal: dependiente del Ministerio de Industria de la Nación, destinado a grandes empresas o pymes, donde previa evaluación las empresas presentan programas de capacitación a empleados, que pueden ser abiertos a la comunidad, otras empresas o pymes, y puede deducirse 8 ‰ (ocho por mil) del monto total que hayan destinado al pago de salarios para las grandes empresas, y un máximo de 8% para pymes, a través de un certificado de Crédito Fiscal aplicable a la cancelación de impuestos nacionales <http://www.industria.gob.ar/credito-fiscal-capacitacion/>.

- Por último, un híbrido de carácter público privado, es el Congreso Internacional de Responsabilidad Social que tuvo en el año 2015 su tercera edición. Decimos híbrido porque si bien es organizado por dos fundaciones (Fundación Observatorio de Responsabilidad Social y FonRES: ambos presididos por Alessandra Minnincelli, esposa de Julio de Vido –Ministro de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios-, y con la primera con la dirección académica de Bernardo Kliksberg, otra figura con fuertes lazos con el gobierno nacional) tiene un fuerte apoyo estatal desde el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, el Ministerio de Turismo, gobiernos provinciales y municipales, legislaturas, y una activa participación de Universidades como la UBA y la Universidad Tecnológica, CLACSO, aparte por supuesto de empresas privadas y organizaciones supranacionales como FAO, PNUD, entre otros. El Congreso tiene un amplio despliegue en términos organizativos y de recursos, y ha concitado la presencia de figuras de amplio reconocimiento como Luiz Inacio Lula da Silva y Rigoberta Menchú. En sintonía con el planteo desde el programa

perteneciente al Ministerio de Desarrollo de la Nación, la práctica de la responsabilidad social no se atribuye exclusivamente a las empresas sino que es extendida al resto de los actores sociales <http://www.cirs2015.com/>

## ***2.2. La relación con la sociedad civil***

Nos dedicaremos en este apartado, en extenso, a tratar un tema que va sobrevolando todo el recorrido de nuestro trabajo, y que es la trama de relaciones que se establece entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil. Pensaremos estas relaciones constitutivas de la estrategia de la RSE desde un plano conceptual analítico y veremos cómo se desarrollan en la Argentina actual.

### *2.2.1. Dos abordajes de la Sociedad Civil para pensar la interacción con las empresas*

La intervención de las empresas en la esfera de lo social es justificada, especialmente en América Latina, en la supuesta ineficiencia e ineficacia del Estado para hacerse cargo de la cuestión social<sup>32</sup>. Como contraparte, se confía en la sociedad civil como la fuente de soluciones más certeras, directas e incluso democráticas para atender las demandas sociales que se generan como consecuencia del funcionamiento del mercado. Este sesgo se expresa en que gran parte de las acciones de las empresas sea canalizada por organizaciones de la sociedad civil o bien las tenga como destinatarios.

Una mirada que distingue tan tajantemente entre sociedad civil y Estado, como dos espacios contrapuestos, puede ponerse en sintonía con la perspectiva habermasiana de la sociedad civil. Desde una perspectiva habermasiana (Olvera, 1996), la sociedad civil es un nivel diferenciado del orden social que se distingue de aquél del sistema. El sistema es el lugar de la acción estratégica y abarca el mercado, por un lado, y el aparato del Estado, por otro. La sociedad civil en cambio es el nivel institucional del mundo de

---

<sup>32</sup> La gran parte de la literatura académica producida en Argentina sobre RSE defiende esta postura. Véase Paladino y Mohan (2002); Kliksberg (2009; 2011) y Willi (2009), entre otros.

la vida, espacio socio-cultural donde se produce la socialización y la integración social en el que las acciones obedecen al tipo de la acción comunicativa. Estos niveles son de distinta naturaleza, y por lo mismo, tienen distintas racionalidades: por un lado la lógica de la acción comunicativa, que remite al debate, a la argumentación, y por otro lado, el nivel sistemático opera en la esfera del mercado por la lógica de la ganancia y en la del Estado por la lógica del poder. Justamente, la distinción refiere a una de las preocupaciones principales de Habermas que consiste en el peligro de colonización del mundo de la vida por parte del Estado y el mercado. El mundo de la vida es un espacio con virtudes únicas que debe imponer límites a la acción del Estado y del mercado, pero que sin embargo no puede ejercer por si misma poder.

Estas definiciones habermasianas nos sirven para comprender de qué supuestos parte la mirada de las empresas sobre la sociedad civil, que recae en lo que Dagnino, Olvera y Panfichi (2006) consideran los tres equívocos más importantes en torno a la ésta: en primer lugar, tratarla como un actor unificado, homogéneo, en segundo lugar aislarla de la sociedad política pensando estas dos instancias como dicotómicas, y en tercer lugar, sumar a estas dos perspectivas una valoración desmedida, apologética, de las virtudes de la sociedad civil como fuerza democratizante. Desde el enfoque de la RSE, en su plano discursivo, se diferencia a la manera habermasiana el Estado, el mercado y la sociedad civil, pero siempre en desmedro del primero, con una exaltación de esta última, y con un curioso silenciamiento del segundo.

A esta mirada podemos contraponer otra de las grandes perspectivas de la sociedad civil que es la gramsciana. Desde esta concepción, la sociedad civil y el Estado son esferas indisociables, mutuamente constituyentes, que forman parte de una totalidad orgánica. Gramsci está pensando en sociedades donde la sociedad civil se halla desarrollada hasta tal punto en que se vuelve una “estructura muy compleja y resistente” a los fenómenos económicos: “las superestructuras de la sociedad civil son como el sistema de trincheras en la guerra moderna” (Gramsci, 1975: 81). El Estado termina siendo una trinchera más, aunque la más avanzada, “detrás de la cual existía una robusta cadena de fortalezas y casamatas” (Gramsci, 1975: 83). La sociedad civil es un lugar de conflicto, por lo tanto no sólo heterogéneo sino que en ella también existe y se ejercita el poder. Si bien, como ya tuvimos oportunidad de analizar, el concepto de hegemonía de Gramsci supone la conjunción de dos dinámicas diferentes que son el consenso y la coerción, un equívoco fundamental en la interpretación de su obra es la atribución de un

reparto simétrico de coerción y consenso entre Estado y sociedad civil (Pereyra, 1988). Por el contrario, y para el caso que nos interesa, la sociedad civil no está exenta de procesos de coerción y conflicto, ni tampoco por supuesto el Estado de mecanismos de consenso.

### 2.2.2. *De la Sociedad Civil al Tercer Sector*

Entonces, siguiendo el corolario de la concepción gramsciana acerca de la conflictividad y heterogeneidad en la sociedad civil, cuando las empresas se refieren o interactúan con ésta, un punto central es dar cuenta con quienes efectivamente están interactuando, y quizás más importante, con quienes no. La sociedad civil es heterogénea

en términos de actores sociales, formas de acción colectiva, teleología de la acción, construcción identitaria y proyectos políticos; (...) al interior de la sociedad civil coexisten los más diversos actores, múltiples tipos de prácticas y proyectos, y variadas formas de relación con el Estado (Dagnino, Olvera y Panfichi, 2006: 31).

Por eso, al retomar el discurso de la RSE que plantea acciones en *partnership* con organizaciones de la sociedad civil, es necesario preguntarse ¿de qué organizaciones de la sociedad civil están hablando las empresas?

Un grupo importante de las formas asociativas que integran la sociedad civil son las organizaciones sin fines de lucro, que de acuerdo a la difundida definición de Salamon y Anheier (1997, citado en Campetella, González Bombal y Roitter, 2000) son las que cumplen los criterios de ser estructuradas (deben tener cierto grado de formalidad y permanencia en el tiempo aunque no implicaría necesariamente que contaran con personería jurídica); privadas (que estén formalmente separadas del Estado, aunque está contemplada la posibilidad de que reciban fondos públicos); autogobernadas (que tengan capacidad de manejar sus propias actividades y elegir sus autoridades); que no distribuyan beneficios entre sus miembros y que sean voluntarias (de libre afiliación) (Campetella, González Bombal y Roitter, 2000).

Estas formas asociativas pueden comprender organizaciones de tipos disímiles. Para Campetella, González Bombal y Roitter (2000) el sector sin fines de lucro en Argentina está principalmente integrado por: asociaciones civiles (cooperadoras, organizaciones de colectividades, sociedades de fomento, bibliotecas populares, academias nacionales y centros de investigación, ONGs y organizaciones de base); fundaciones (políticas, culturales, educativas, de asistencia social y empresarias, entre otras), mutuales, cooperativas, obras sociales y sindicatos. Como vemos, no todas esas formas asociativas se desprenden tan directamente de la definición de Salamon y Anheier, que quizás se ajuste más a la idea de asociaciones civiles y ciertos tipos de fundaciones. A estos actores pueden sumarse asimismo otros, que tampoco forman parte del Estado ni del sector privado: los partidos políticos, las iglesias, las organizaciones profesionales y, también, otro núcleo de actores que ha devenido central en las últimas décadas: los movimientos sociales (De Piero, 2005). Además de las diversas formas asociativas, lo central de la heterogeneidad reside en que los diversos actores sociales pueden sostener distintos e incluso contradictorios proyectos políticos (Dagnino, Olvera y Panfichi, 2006).

Sin embargo, la idea de sociedad civil que sostienen las empresas para su intervención social excluye marcadamente muchas de estas formas asociativas u organizativas. Para pensar este problema, nos interesa marcar la distancia que hay entre el concepto de sociedad civil y el de Tercer Sector. El Tercer Sector puede definirse, de acuerdo a Pinheiro Barbosa (2006), como un tercer sujeto de formación privada pero de acción pública, que existe entre el sector público estatal y el sector privado-lucrativo empresarial. Sin embargo, la principal característica del concepto de Tercer Sector es reducir la idea de la sociedad civil fundamentalmente a algunas formas asociativas: ONGs y las fundaciones de asistencia social y empresarias. Nosotros incluiríamos también un tercer grupo de organizaciones que no sólo habitualmente interactúan con las empresas sino que encuentran en esta interacción su propio fundamento que son aquellas que se han conformado como “expertas” en RSE. Éstas pueden asimilarse a aquellas que Shamir (2004) denomina *MaNGOs* (Market Non-Governmental Organizations), y que tienen por fin diseminar las versiones de la responsabilidad social creadas desde las empresas desde su lugar “neutral” como entidades de la sociedad civil. Sus objetivos son tanto educar al sector privado sobre RSE como establecer lazos con la comunidad y llevar adelante los programas de RSE. La proliferación de estas



organizaciones genera lo que Shamir denomina <<corporización>> (en el sentido aquí de corporaciones) de la sociedad civil. Paoli (2002: 396) denomina *instituciones mediadoras* a aquellas que median entre las empresas que destinan el dinero y los destinatarios. Se configura de acuerdo a la autora una división especializada del trabajo interna a esta actividad donde aparecen “nichos de mercado” que se ocupan de enseñar a donar, a captar recursos, a hacer alianzas, elaborar los programas, capacitarse en el concepto, y quizás algo más fundamental, “cambiar la mentalidad” (actividad dentro de la cual desde nuestro punto de vista se destaca la tarea de proveer de un vocabulario que comienza a ser considerado políticamente correcto y ayudar a desechar aquel que ahora se vuelve impropio). Estas organizaciones a su vez construyen índices para dar cuenta del desempeño de las empresas en la materia, con lo cual se cierra un círculo de legitimación mutua. Como señala Paoli (2002: 396, traducción propia), surge “toda una nueva tecnología de ciudadanía nacida del mundo empresarial”. En Argentina, entre estas instituciones se destacan IARSE, Grupo de Fundaciones y Empresas, CEADS, Fundación Compromiso, Fundación Observatorio de Responsabilidad Social, FonRES, la Fundación Cambio Democrático, entre otras.

La equiparación entre Tercer Sector y Sociedad Civil no es neutral, sino que conlleva algunas fuertes implicancias políticas y culturales. En primera instancia, una de las críticas que se le hace a la idea de Tercer Sector es que se presenta como representativo de la sociedad civil (Roitter, 2004), es decir, que se basa en el supuesto de que las ONGs seleccionadas son representativas de las demandas sociales. Así se insiste en su supuesto carácter homogéneo que quita al conflicto de la escena. Esto tiene como efecto una tendencia a la despolitización de las relaciones entre sociedad civil y Estado (Dagnino, Olvera y Panfichi, 2006). Asimismo, la reducción de la idea de sociedad civil supone la valoración de algunos actores en desmedro de otros, lo cual tiene como correlato la “domesticación” de la sociedad civil especialmente a través de la invisibilización de movimientos sociales (Roitter, 2004). Esta domesticación inhibe el posible papel crítico que pueda tener la sociedad civil (Dagnino, Olvera y Panfichi 2006).

Podemos ver como la idea de Tercer Sector es compatible con una configuración neoliberal, revelándose justamente como el límite que las concesiones para el consenso activo tienen en la hegemonía: se privilegia la lógica de mercado (Pinheiro Barbosa,

2006) y se refuerza la idea de vaciamiento del Estado transfiriendo sus responsabilidades a la sociedad (Dagnino, Olvera y Panfichi 2006).

El lugar de la participación de la sociedad civil en la resolución de las problemáticas sociales

por un lado, proporciona información calificada sobre las demandas sociales y por otro dispone de organizaciones con capacidad para asumir con eficiencia la ejecución de las políticas públicas orientadas a esas demandas. Así, la sociedad civil es concebida en forma selectiva y excluyente, ya que solo son reconocidos aquellos sectores capaces de desempeñar tales funciones (Dagnino, Olvera y Panfichi 2006: 61).

El proyecto neoliberal, decíamos, tiene como uno de sus puntos fuertes el promover el pasaje de las lógicas del Estado a las lógicas de la sociedad civil. Justamente, la reducción de la sociedad civil se sesga hacia las organizaciones que con sus actividades buscan compensar la ausencia del Estado (Dagnino, Olvera y Panfichi, 2006). El Tercer Sector, como señala Pinheiro Barbosa, puede ser idea, realidad y también ideología. Este último aspecto es el más saliente dentro de esta visión y se vincula con los equívocos anteriormente señalados en el abordaje de la sociedad civil. La sobrevaloración del Tercer Sector, de acuerdo a la autora, se presenta como alternativa a la supuesta incapacidad del Estado para responder a la cuestión social. Como resultado de esto se empieza a promover fuertemente la idea de un *espacio público no estatal*,

basándose en el discurso de la reducción del papel político-social del Estado, construyen un discurso de legitimación del espacio público no estatal, como *locus* de reflexión y actuación en pro de la inclusión social, por medio del relleno del espacio antes ocupado por la administración pública estatal” (Pinheiro Barbosa, 2006: 180, traducción propia).

Al desproveer al Estado parte de su sentido público se da un proceso de *refilantropización* de las respuestas dadas a la cuestión social, donde estas respuestas vuelven a depositarse en la sociedad civil. Como señala De Melo Lisboa (2004: 412) en el Tercer Sector se hacen cada vez más comunes las alianzas entre Estado, sociedad civil y empresas, que en un punto son “funcionales al proceso neoliberal de

desresponsabilización del Estado de sus funciones sociales, pues encubre la transferencia por el sector privado de las respuestas a la cuestión social”.

Tomemos sólo como muestra de este ideario la palabra de Luis Ulla, actual Director ejecutivo del IARSE y ex Gerente de la Fundación Arcor, referente central del tema de la RSE en Argentina. Ulla señala que las ONGs son los intermediarios necesarios entre la demanda y la oferta de recursos, entre los problemas y las soluciones. Las ONGs son reconocidas por administrar eficientemente los recursos y lograr que lleguen más rápida y directamente a la gente, y a su vez poseen un activo que considera fundamental para esto, el voluntariado. Para Ulla,

los países que han sido capaces de aplicar profundas reformas en sus políticas sociales han *decidido* estratégicamente adoptarlas y promoverlas como vehículos eficientes de los recursos del Estado, canalizando mayoritariamente los aportes del bienestar social a través de las mismas (Ulla, 2001: 124-125).

Incluso avanza más allá en esta idea, señalando que la delegación de funciones más el seguimiento y control que realizan las empresas con las ONGs sería un modelo que la política pública debería adoptar. Si bien estas declaraciones están bien teñidas de un discurso de época, no es posible identificar que las empresas hayan hecho algún vuelco de importancia en su interpretación respecto del papel de la sociedad civil y del Estado.

### 2.2.3. *Empresas y Tercer Sector en Argentina*

Aquí queremos retomar la antinomia homogeneidad-heterogeneidad de la sociedad civil. En el nivel discursivo las empresas incurren en el señalado equívoco de considerar a la sociedad civil en general como homogénea, depositaria de virtudes, entre otras características favorables. Sin embargo, en sus prácticas eligen muy bien a las organizaciones con las que interactúan, porque se manejan en un mundo conflictivo y complejo. Dentro del conjunto vasto, complejo y contradictorio que es la sociedad civil, las empresas privilegian casi exclusivamente para su articulación a algunas ONGs, algunas fundaciones y requieren la asistencia y aval de las organizaciones expertas. Esto

puede verse reflejado en los informes que las empresas presentan con motivo de la difusión de sus acciones de RSE. En una primera mirada, se reconoce que los actores de la sociedad civil con los que interactúan son<sup>33</sup>:

- Asociaciones civiles o grupos comunitarios de asistencia que son a la vez articuladores y destinatarios de las donaciones. Se destacan entre estos comedores comunitarios, hogares, uniones vecinales o barriales, y apuntan a en general a resolver cuestiones relativas a necesidades básicas o a la promoción social de sectores vulnerados.
- Asociaciones civiles o fundaciones que funcionan como instituciones mediadoras entre la empresa y la sociedad civil. Entre estas hay instituciones expertas en RSE pero también toda otra serie de fundaciones y asociaciones especializadas en diferentes temas (como salud o educación por ejemplo) que transmiten conocimientos o capacidades técnicas para articular las prácticas de RSE.
- Fundaciones empresarias propias y de otras empresas.
- El único actor de importancia por fuera de este universo con el que las empresas interactúan, aunque en menor medida, es la Iglesia católica, fundamentalmente a través de Cáritas y pequeñas parroquias (que, en todo caso, también cumplen en rol de grupos comunitarios).

Otra vía para abordar el problema de la relación entre empresas y sociedad civil es mirarlo desde el punto de vista de las organizaciones. Podemos encontrar algunas pistas iniciales de esto en el estudio realizado por el CENOC (2003) donde se analizan las características de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Argentina a partir de la base de datos con la que cuenta esta agencia estatal. Teniendo en cuenta que hay un gran subregistro de la información sobre financiamiento, podemos de todas maneras observar algunas tendencias que confirman la idea de sociedad civil que manejan o que impulsan las empresas. Para este estudio, de las organizaciones que contestan este ítem solo el 13,9% reciben financiamiento de empresas. De las organizaciones financiadas, la forma asociativa "Asociación Civil" representa el 42%, en segundo lugar las

---

<sup>33</sup> Ver Cafiero (2010)

Fundaciones representan el 32%<sup>34</sup>. Con bastante distancia aparecen en tercer lugar los "Grupos Comunitarios". Asociaciones y Fundaciones se definen por su denominación jurídica pero se diferencian en términos de su "ser social", que pueden ser de apoyo o asistencia técnica, de filantropía, de defensa de derechos, de estudio e investigación, cultural, de salud, de formación educativa, de colectividades, de profesionales, de hogares de población en riesgo, o de prestaciones de servicios en general (CENOC, 2006). Veamos, sin embargo, que el CENOC cree apropiado considerar a una parte sustancial de las Asociaciones Civiles y a los Grupos comunitarios como parte de un mismo universo pues las primeras son la mayoría de las veces la versión formalizada de los segundos. Se considera de acuerdo a la clasificación de esta institución a los grupos comunitarios como

organizaciones conformadas por personas afectadas por una problemática común, relacionada al mejoramiento de la calidad de vida; incluyendo tanto la satisfacción de NBI como a las mejoras en la infraestructura barrial; pueden realizar actividades relacionadas al área de la capacitación para la formación en oficios y/o el desarrollo de emprendimientos productivos, como estrategias de vida. Benefician sólo a sus miembros o a sus miembros y a integrantes de la comunidad. Son organizaciones de base con un fuerte anclaje territorial (CENOC, 2005).

Para nombrar sólo algunas de los otros tipos de formas asociativas, en este estudio se revela que de entre 623 entidades financiadas sólo una es un sindicato y lo mismo vale para las asociaciones de consumidores y centros de estudio.

De acuerdo a GALLUP (2005: 3) las ONG son el destino privilegiado para las colaboraciones de las empresas en la comunidad, siendo que el 93% de las encuestadas hizo donaciones en dinero, en especie, u otro tipo de colaboración con el tercer sector. Asimismo, de acuerdo al mismo estudio el 64% de las empresas consultadas desarrolló o implementó algún programa en colaboración o estableció una alianza con una organización social durante 2004. Sin embargo, esta relación parece ser en un punto asimétrica. Si bien las prácticas de RSE dan un lugar central a las ONGs, el aporte empresario no parece ser muy relevante para su funcionamiento. CIVICUS (2006: 46) encuentra para el año 2004 en una encuesta a organizaciones de la sociedad civil que

---

<sup>34</sup> Datos de elaboración propia a partir de datos del CENOC (2003)

solo el 13% de las encuestadas declaró acceder a algún financiamiento del sector privado y, para el 66,7% de las que acceden a estas fuentes, éstas no representan más del 25% de sus fondos. Para el estudio de PNUD/BID/GADIS (2004: 55) esta relación era menor, sosteniendo que el origen de los recursos financieros de las organizaciones de la sociedad civil está representado para el total del país solo en un 2,9% por donaciones de empresas.

De todos modos, no sería acertado ser tan simplista en torno a la relación entre organizaciones y empresas. Correspondería en cada caso ver las estrategias propias de cada organización al vincularse con las empresas. Chaves Teixeira (2002) establece tres formas de vínculos que pueden tener las ONGs con el Estado, que desde nuestro punto de vista pueden también pensarse para la relación entre ONGs y empresas. Las categorías que señala Chaves Teixeira son: el *encuentro presión*, donde la relación entre ambas partes es poco formal y por la misma razón les permite a las organizaciones conservar su autonomía y capacidad crítica e involucra presión, supervisión y crítica de la ONG hacia el Estado (quien de todos modos conserva la conducción del proyecto), pero también puede involucrar proposición o colaboración; el *encuentro prestación de servicio*, donde se establecen relaciones casi meramente mercantiles, en el cual la ONG presta un servicio al Estado, quien actúa contratando sus servicios como financiador (y, de este modo, comprometiendo en algún punto la autonomía de la organización); y por último, se cuenta el *encuentro participativo*, que supone la consolidación del proyecto elaborado conjuntamente entre el poder público y la ONG, quienes participan tanto en la elaboración como en la ejecución de los proyectos, estableciéndose un vínculo formal, menos asimétrico y con mayor compromiso del Estado. Para la autora el modo en que se configuren estas relaciones estará dado principalmente por el proyecto político en el que se enmarca esta relación, el poder efectivo de cada una de las partes y las decisiones de las personas involucradas<sup>35</sup>. Tomando estos tipos de vinculaciones como replicables dentro de la relación empresas y sociedad civil, se abre un abanico de posibilidades para repensar y plantear otras modalidades posibles para esta relación en cada caso concreto.

---

<sup>35</sup> Otro aspecto a tener en cuenta puede ser desde el punto de vista de las motivaciones de las organizaciones como actores, quienes pueden aceptar la vinculación con las empresas adhiriendo a los valores e ideas que ésta propone para la intervención o aceptar las donaciones como un medio bajo el lema de “el fin justifica los medios” (Senderowitsch, 1999)

Concluimos, luego de este recorrido histórico que transitó de la caridad a la profesionalización, la Primera Parte de este trabajo. Pretendemos haber dejado sentados los anclajes conceptuales e históricos más relevantes que nos valgan de marco para entrar en el análisis concreto de los casos de estudio. Partimos de la consideración del significado, la trayectoria conceptual, las referencias institucionales y el surgimiento histórico de la noción de Responsabilidad Social Empresarial, encontrando que estuvo directamente ligado a una fuerte oleada de críticas sociales a las grandes empresas. En este contexto, se lanza su principal referencia institucional global que es el Pacto Global de las Naciones Unidas. Así comienzan a tomar forma e identidad estas prácticas empresarias de intervención en ámbitos sociales y ambientales, que son presentados a la sociedad como persiguiendo el objetivo general de reconocer y tomar responsabilidad por el impacto que estas grandes empresas originan a través de sus actividades en diferentes dimensiones.

La noción de RSE se sitúa en el centro del debate en torno a la intervención social de las empresas, en el que se configuran dos posturas contrapuestas: las que no sólo sostienen la legitimidad sino la pertinencia de la intervención de las empresas en cuestiones sociales y ambientales dentro de un mundo globalizado dentro del cual las grandes corporaciones son los actores clave, y por otro lado, las que cuestionan la legitimidad de las empresas en estos ámbitos y entienden estas acciones como vías para la autorregulación empresarial y la extensión de la forma mercado a las esferas socio-ambientales. Sea cual fuere la perspectiva desde la que las consideremos, existieron ciertos cambios que ocurrieron en el capitalismo dentro de los cuales se enmarcan las condiciones de posibilidad de estas propuestas empresarias. En este sentido, y retomando reflexiones de autores de variadas tradiciones, reflexionamos sobre lo que denominamos el “mito fundacional” de la intervención social empresaria, que consiste en el momento en que las empresa señalan haberse *dado cuenta* del impacto que generan sus actividades y decidieron responsabilizarse. En este movimiento las empresas retoman y transforman las críticas dirigidas hacia ellas y al capitalismo neoliberal. Asimismo, abordamos la tendencia a la “humanización” de las empresas, de acuerdo a la cual éstas trascenderían su rol económico y se convertirían en buenos

ciudadanos, actores con valores que reconocen que están inmersos en una comunidad con la cual se comunican.

Ya entrando en un plano más analítico-metodológico, en el segundo capítulo de esta Primera Parte trabajamos en torno a la delimitación y definición del objeto de estudio así como la perspectiva para abordarlo. Encontramos tres niveles pertinentes en los que expusimos nuestras decisiones analíticas y metodológicas: en primer lugar, acerca de los modos de analizar la vinculación entre empresas, Estado y sociedad, en el que nos deslindamos de posturas estructuralistas y pluralistas; en segundo lugar, definimos a la RSE como una acción empresaria siguiendo la definición de Beltrán (2007), distinguiéndola de otros tipos posible de acción empresaria como lo son la acción política y económica, e introduciendo la noción de acción *social* empresaria dentro de la tipología de acciones empresarias que consideramos de mayor relevancia (Dossi, 2010 y Castellani, 2011). En un tercer nivel, evaluamos los modos de abordaje productivos disponibles para el objeto de nuestro interés: en este sentido, encontramos que nuestro abordaje debía combinar las visiones provenientes del *management* con la perspectiva de los proyectos político-culturales. Es dentro de este marco de definiciones en el que explicitamos las características de la estrategia metodológica que delinearé el análisis de los casos en la Segunda Parte.

Como último capítulo en esta primera y habiendo definido a la RSE como modalidad actual de una práctica de mayor alcance histórico y conceptual que es la acción *social* empresaria, comparamos dos modelos de este tipo de acción: la filantropía empresarial y el modelo de la RSE. Fundamentamos la elección de la filantropía empresarial como punto para la comparación con el modelo de la RSE en el hecho de que en los momentos históricos en los que se desarrollan ambos modelos pareciera existir una relevancia especial de lo privado en la resolución de las problemáticas sociales. Nos referimos no a que en términos de peso la resolución de estas problemáticas dependa del sector privado, sino a que el contenido de la estrategia de las empresas en relación con la comunidad está orientado por una primacía de lo privado.

El modelo de la filantropía empresarial se desarrolla en un marco en el que se privilegia la intervención privada en la atención de las problemáticas sociales pero siempre con el Estado como habilitante de estas prácticas, respaldando económicamente a las instituciones privadas. En términos de inserción dentro de un proyecto político-cultural este modelo apuntaba a generar una determinada moralidad en los trabajadores,



actuando dentro de una lógica paternalista que buscaba alejarlos de opciones políticas radicalizadas, constituyéndose así en un intento disciplinamiento. Las acciones del empresariado tenían como destinatario exclusivo a los trabajadores y la estrategia social de las empresas estaba directamente ligada a la estrategia laboral, en la que el paternalismo constituía el eje organizador de las relaciones trabajo-capital. Justamente, este modelo comenzó a quebrarse a medida que el conflicto social se incrementaba y cobraba relevancia la acción sindical como vía para encauzar las demandas de los trabajadores.

A partir del análisis comparativo con el modelo de la filantropía empresarial identificamos especificidades así como continuidades y superposiciones, líneas que pueden rastrearse hacia el pasado, y momentos de irrupción en el modelo RSE. Efectivamente, la RSE si bien se acopla con estrategias desarrolladas previamente por las empresas no resulta de un desarrollo histórico de éstas, sino que es apropiado como noción proveniente de otros contextos y de fuerte pregnancia a nivel global. La RSE en su carácter de elemento de un proyecto político-cultural, apunta por un lado a la autorregulación empresarial y a una menor interferencia de lo público-estatal, pero también a extender la lógica del mercado a otros ámbitos del mundo social. Esto trae consigo una serie de implicancias culturales y políticas, como la *destitución del disenso*, la *confluencia perversa* y la imposición de una pretensión de horizontalidad entre actores empresarios, estatales y de la sociedad civil. Sus destinatarios no son ya exclusivamente los trabajadores, sino los *stakeholders* de las empresas, entre los que se destacan sus consumidores y el público en general. Al considerar a sus destinatarios como *stakeholders* aparece en primer plano la concepción pluralista, que busca distanciarse de la lógica paternalista de la filantropía. Destacamos en último lugar, pero en uno para nada menor, la íntima y constitutiva relación entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil, que en conjunto conforman un modelo de intervención sobre lo social.



## **SEGUNDA PARTE**



## **CAPÍTULO IV. LA CONFIANZA COMO OBJETIVO: TENSIONES EN UNA PROPUESTA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CONSTRUCCIÓN. EL CASO DE LA FUNDACIÓN EMPRENDIMIENTOS RURALES LOS GROBO**

La empresa Los Grobo, de alto perfil en el espacio público y el de los negocios, es quizás el paradigma del modelo de la *ruralidad globalizada* (Hernández y Gras, 2009). Dedicada a la producción y procesamiento de granos, hace su fuerte en lo que consideran la prestación de servicios a terceros, que va desde la producción a la comercialización de granos e insumos, servicios financieros, corretaje, logística, entre otros. Su sede principal está en el km 308 de la Ruta 5, en Carlos Casares, pero también funciona en plena ciudad de Buenos Aires, en oficinas de la Bolsa de Cereales. Para el ciclo 2013/2014, la empresa ostenta una facturación anual de 255 millones de u\$s, reducida sin embargo con respecto a la que obtuvo en períodos anteriores (su récord de facturación fue 345 millones de u\$s para el período 2011/2012). Para el mismo período, la empresa cuenta con 19 sucursales, 8 plantas de acopio propias, se vincula con 2.500 empresas proveedoras de bienes y servicios (insumos, pulverizaciones, siembra, cosecha, transporte, entre otros) y con 2100 productores / clientes, sembrando un total de 53.000 hectáreas. Emplea a 203 personas en forma directa y sus negocios se extienden a Uruguay, Paraguay y Brasil (Los Grobo, Reporte de Sustentabilidad 2013/2014)

### **1. La empresa Los Grobo dentro del modelo de *agronegocios* en Argentina**

La caída de la convertibilidad fue la ocasión de un cambio rotundo en el panorama del campo argentino, en el que su renovada competitividad produjo grandes transformaciones en su mapa social, iniciándose el denominado “paradigma de los agronegocios”<sup>36</sup> (Gras y Hernández, 2009). En la década precedente hubo una serie de

---

<sup>36</sup> El modelo de los agronegocios refiere a una lógica económica basada en la multiplicación de las transacciones y contratos a través de toda la cadena de valor, pero que además incorpora el conocimiento y la innovación (tecnológicas, organizacionales, institucionales) como ejes centrales para la generación de ventajas competitivas (Gras y Hernández, 2015).

transformaciones que abonaron este cambio, y que fueron en la dirección de la desregulación de la dinámica del agro, como por ejemplo la interrupción de mecanismos de control del Estado (como la Junta Nacional de Granos, o la Junta Nacional de Carnes), la eliminación de impuestos a las exportaciones y de políticas proteccionistas (y la consecuente transnacionalización del mercado de insumos en el agro) y la apertura al capital financiero internacional a través de *pooles* de siembra y fondos de inversión directa (Hernández y Gras, 2009).

En el año 1996 también se produce un hecho de vital importancia para el desarrollo de este modelo, que fue la comercialización del primer cultivo transgénico en Argentina: la soja resistente al glifosato. En lo que se denominaba “paquete cerrado”, se comercializaba conjuntamente la semilla de soja transgénica y el glifosato (herbicida). Justamente, este paquete cerrado se vinculó con el sistema de siembra directa, sistema que se vio en franca expansión especialmente debido al precio internacional favorable para la soja. Todas estas transformaciones estuvieron en directa consonancia con las dinámicas que se iban dando a nivel global, dinámicas que imprimen los caracteres locales que va asumiendo el nuevo paradigma productivo. Para Gras y Hernández (2015: 74), el modelo de agronegocios es un régimen global,

(...) primero, porque la constitución de grandes plataformas productivas especializadas en pocos cultivos en Sudamérica está estrechamente relacionada con requerimientos y políticas elaboradas en otras regiones del mundo; segundo, porque la expansión del MA [modelo de agronegocios] a en los grandes países agrícolas del hemisferio sur tampoco está desconectada de la crisis de países de Europa, donde luego del escándalo de la “Vaca Loca” se vieron en la necesidad de reemplazar las proteínas de las harinas cárnicas como alimento para ganadería por proteínas de origen vegetal (tortas de soja); por último, porque los protagonistas del MA son ellos mismos actores globales: sin las empresas transnacionales de agroinsumos, el capital financiero especulativo, la organización de las cadenas/redes de valor y la acción de los organismos multilaterales (FAO, OMC –Organización Mundial del Comercio–, etc.), la agricultura como negocio no se habría podido estructurar en tanto modelo hegemónico de producción de materia prima en la región.

La introducción del paradigma de la *ruralidad globalizada* significó mucho más que un cambio productivo. Para Hernández, lejos de reducirse a una cuestión de negocios, el paradigma de agro negocios refiere a un modelo de organización societal: “es posible pensarlo como el marco ideológico que construye sentido y legitima (social y políticamente) el nuevo modo de relacionamiento agroproductivo argentino, cuyo horizonte se ha globalizado definitivamente” (Hernández, 2009: 45). Como la misma autora señala (Hernández, 2009: 41), en términos de la organización social del trabajo este nuevo paradigma no sólo trae modificaciones hacia adentro de las explotaciones agropecuarias, haciendo de pequeñas empresas familiares empresas-red, sino que también hacia afuera modifica las cadenas de valor de cada producto “en vistas de su integración en una trama agroindustrial más extendida y globalizada”. Pero además tiene efectos mucho más radicales que tienen que ver con la concentración de la tierra y de la producción, la extensión de frontera agrícola, la intensificación del carácter de monocultivo de la soja y colocación del “conocimiento” como el insumo fundamental para la producción (Hernández y Gras, 2009).

Para Gras y Hernández (2015) son cuatro los pilares que se articulan para consolidar el modelo de agronegocios de Argentina. En primer lugar, el *pilar tecnológico* que suma las biotecnologías de derecho privado a las nuevas tecnologías de la comunicación y la información; el *pilar financiero* que actúa tanto en el nivel de la suba de los precios y de la demanda de las *commodities* agrícolas por medio de la especulación, como a nivel local en el papel predominante que dieron productores y empresarios del agro a la dimensión financiera en la organización de la producción, almacenamiento y comercialización; el *pilar productivo* en el que la tierra y el trabajo como factores productivos se reordenaron en términos de las nuevas dinámicas que adoptaba el negocio (por un lado, concentración de la tierra por compra o alquiler, y por otro, terciarización de las tareas agrícolas); y por último, el *pilar organizacional* que trajo consigo fuertes transformaciones productivas, sociales, políticas e institucionales en las prácticas de los actores del agro y la aparición de nuevos perfiles productivos.

Dentro de la expansión del modelo agronegocios en Argentina, la soja genéticamente modificada se convirtió en su cultivo estrella, ocupando más de la mitad de la superficie cultivada, explicando el 50% de la producción y además constituyéndose en el principal producto de exportaciones agroindustriales y ocupando un destacado volumen en el total de exportaciones del país (Gras y Hernández, 2015).

Argentina así se consolida desde 2007 como el tercer exportador mundial de soja genéticamente modificada (Gras y Hernández, 2015).

El nuevo agro agrupa un conjunto heterogéneo de actores en materia social y productiva, un conjunto en el que perviven viejos perfiles junto con la aparición de nuevas figuras (Hernández, 2007). El conjunto de actores que forma la trama productiva van desde los sectores más débiles como quienes prestan servicios como la siembra, cosecha, pulverización (que asocian su ingreso familiar con estas actividades); el productor-contratista, que posee las tierras que trabaja pero también hace tareas como siembra y cosecha para terceros, muchas veces combinando mano de obra familiar y asalariada y también haciendo de las ganancias de estas actividades su sustento familiar; nuevos actores o actores reconfigurados como los “minirrentistas”, que son productores que se alquilan sus campos de los que conservan la propiedad pero no dedicándose ya a la producción; nuevas pymes agropecuarias vinculadas con la soja y su boom (Hernandez, 2007 y Gras y Hernandez, 2009). Los principales desfavorecidos por estas transformaciones son los pequeños productores y los productores familiares, que tendieron a ser expulsados del campo.

En esta nueva dinámica, los “ganadores” gerencian la inmensa mayoría de las hectáreas, arrendando la tierra de aquellos productores que no pudieron alcanzar las exigencias de este nuevo modo de producir (Hernández, 2007). Entre los ganadores, la figura central de esta transformación es lo que Hernández (2007) denomina *empresario innovador*, que además se coloca en la cúspide de este ordenamiento productivo. Tiene el capital y gerencia un gran volumen de hectáreas mediante diversos arreglos contractuales con los otros propietarios, como el arriendo o la asociación. Este empresario deja de estar asociado a la idea de “terrateniente” fundamentalmente porque se vale del arriendo para poder priorizar otros tipos de capitales diferentes del de la propiedad de la tierra.

Este nuevo perfil empresario se coloca “por fuera” de lo que eran las antiguas antinomias del campo. Gustavo Grobocopatel, quien lidera la empresa Los Grobo desde al año 2000 -cuando su padre, Adolfo, hereda la empresa a sus hijos- es el arquetipo absoluto de este nuevo perfil empresario. De acuerdo a lo que refiere Hernández (2007), Gustavo Grobocopatel afirma que el nuevo productor no es ni un chacarero arriba de un tractor o ni un hombre con sobretodo fumando de la sociedad rural. Gracias a la



innovación que fueron y son capaces de producir, estos actores pudieron escapar a esas viejas contradicciones. Para Hernández (2007: 45),

En este sentido, la noción de “innovación” jugara un doble papel fundamental: por un lado, moral, al instaurar la dinámica de cambio como *deseable* y hasta *necesaria*; por el otro, tendrá un rol performativo en la medida en que el contenido de esa dinámica será determinado por el paradigma, esto es, se innova *si y solo si* se incorpora a las prácticas la visión de los agronegocios, y no cualquier otro tipo de cambio.

Estos *agribusinessman* desde la perspectiva de Hernández (2007) configuran su identidad como producto de cinco desplazamientos subjetivos con respecto al chacarero. En primer lugar, se pierde referencia material a la explotación para pasar a la empresa innovadora, vinculada con la volatilidad del capital:

En la nueva cosmovisión, lo agropecuario ya no es el espacio de referencia principal (como lo era en el modelo familiar) sino uno de los tantos momentos-escenarios en que el holding captura valor, pasando a ser lo más importante la capacidad de multiplica los escenarios de transacción (Hernández, 2007: 47).

El segundo desplazamiento es de la gestión familiar al *management* moderno en el que la empresa pasa a componerse por accionistas, un área gerencial profesional y un directorio (cambio que veremos con profundidad para el caso de Los Grobo). El tercer desplazamiento ocurre desde lo agrario a lo transectorial: el modo de producir en el campo involucra nuevos modos de relacionamiento, en las que la trama productiva se arma en torno a la contratación por parte de los grandes holdings (transnacionales) y *pooles* de siembra (locales) de un gran número de empresas pequeñas de servicios. El cuarto desplazamiento se da desde la propiedad familiar al territorio virtual: la tierra era otrora la base de la construcción de la identidad chacarera, y en este modelo pasa a estar subordinada a

la dinámica de la ruralidad globalizada en la medida en que, desde el punto de vista económico, el valor final del negocio se calcula sobre la base de la suma de transacciones realizadas en cada una de las unidades del sistema (...) en el marco de esta lógica, que sitúa la competitividad en

la gestión de la tierra y no en su propiedad, adquiere plenamente sentido la expresión “los sin tierra” como emblema identitario de los empresarios “innovadores” (Hernández, 2007: 53)

Según Hernández (2007: 54), en la construcción de esta nueva identidad se establece una distancia con respecto a la “tierra” y “lo local”, observada al nivel del gerenciamiento de la empresa que ahora se realiza a modo de red, perdiendo sus ataduras a lo material territorial e inscribiéndose en lo global. El quinto y último desplazamiento tiene que ver con el pasaje *del saber formal o heredado a las competencias*. El empresario innovador necesita competencias que no pueden obtenerse de la experiencia en el agro sino que derivan de su conexión con la economía global, el marketing, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las biotecnologías, etc. Para Hernández (2007: 57), ocurre un

proceso de fetichización del conocimiento, donde la noción de *empowerment* sería su expresión más acabada (...) parece claro que el *hombre nuevo del agribusiness World* no tiene como aspiración social su integración a la clase terrateniente, lo cual supondría convertirse en propietario de latifundios (...) sino que, por el contrario, siendo la movilidad un principio fundamental del nuevo sistema, este empresario brega para que su realidad local entre definitivamente en la dinámica de lo que se conoce como “la sociedad del conocimiento” (o, en su versión más erudita, el “capitalismo cognitivo”)

Gustavo Grobocopatel confirma esta nueva configuración identitaria condensando estos dos últimos desplazamiento en el siguiente pasaje,

Yo podría prescindir de tener tierra propia. Mi negocio no se altera si yo no tengo tierra propia. **Soy un sin tierra**, porque arriendo. Soy un sin trabajo, porque yo no trabajo, terciarizo todo. Y no puedo decir que soy un sin capital porque algo tengo, pero podría hacer lo mismo que hago prácticamente sin capital propio, porque hago un fideicomiso y el sistema me presta el dinero. Lo único que tengo es **capacidad de gerenciar** (Gustavo Grobocopatel entrevistado en La Nación, 2/12/2007, el resaltado es nuestro)

La figura de Gustavo Grobocopatel es la que condensa no sólo los cambios productivos sino también los que hacen al rol social de la empresa. Su notabilidad no sólo se reduce al ambiente de su propia empresa sino que ha logrado proyectar su figura a nivel público, siendo en gran medida reconocido justamente en estos términos que él propone. Ha sido distinguido en numerosas oportunidades por diversas instituciones como empresario, ocupando siempre los primeros puestos en los rankings, y es figura corriente en medios gráficos y audiovisuales de comunicación. A la vez, se ha vuelto un referente central del agro argentino, preconizador de una “nueva revolución industrial del agro”. Para el tema que nos compete, Gustavo Grobocopatel se ha erigido como una de las principales referencias de la RSE y la sustentabilidad en Argentina, reconocido por instituciones como el Pacto Global, GRI, IARSE, entre muchas otras.

### ***1.1. El paso a la profesionalización: se abre una etapa en la empresa Los Grobo***

Hay dos claras fases que se distinguen en el devenir de la empresa y que se relacionan con los cambios de más largo alcance acaecidos en el contexto del agro argentino. La primera etapa, desde la fundación de la empresa en los años 80, con una estructura muy pequeña, un funcionamiento eminentemente familiar y comandada por Adolfo Grobocopatel (padre de Gustavo); y una segunda, en la que a partir del liderazgo de Gustavo la empresa familiar se convirtió en una empresa profesional.

Este cambio no sólo se realiza al compás de los que venían ocurriendo en el agro argentino, sino que Gustavo Grobocopatel es una figura productora y producto del cambio. En una entrevista, Gustavo Grobocopatel se refiere en términos de sucesiones generacionales familiares a las transformaciones que fueron produciéndose en la empresa: “A mi abuelo le llevó toda su vida tener un campo propio. Mi padre tardó 20 años en hacer su primer millón. Y yo hago un millón todos los días” (González Arzac, Rodolfo, 2009: 64). Esta misma distancia generacional –representativa también de su constitución como un *empresario innovador*- aparece cuando Gustavo Grobocopatel señala que su padre siempre medía el éxito en un patrón que él abandonó, el de las hectáreas: “Siempre quiso ser un gran estanciero” (Bell y Scott, 2010: 2). En cambio, Gustavo está pensando en el *conocimiento* como el eje del cambio. Bell y Scott

(2010:1), que toman a Los Grobo como caso de estudio para Harvard Business School, reseñan el cambio en estos términos,

En lugar de invertir en tierra o incluso maquinaria agrícola, la compañía reinvertió la mayor parte de sus ganancias en recursos humanos y tecnología de la información - activos "blandos" frecuentemente asociados a un emprendimiento de carácter intelectual más que a una empresa agrícola. Para sorpresa de muchos tradicionalistas, Gustavo sostuvo que el "conocimiento" era la herramienta más poderosa de un productor. Gustavo estaba convencido de que el modelo de red basado en el conocimiento de su compañía –desarrollado y perfeccionado en Argentina – era el futuro de la agricultura a lo largo de América del Sur y más allá.

De acuerdo a este mismo estudio, Gustavo Grobocopatel consideraba que este cambio empresarial potenciaba la innovación:

Gustavo vio a la agricultura volverse una industria basada en el conocimiento – muy distinto al tradicional campo familiar administrado en base al trabajo arduo y viejas y establecidas rutinas (...) Gustavo era cada vez más considerado por sus colegas como una especie de **productor filósofo**, promoviendo su visión del "nuevo paradigma" de la agricultura (Bell y Scott, 2010: 4, el resaltado es nuestro)

Uno de los principales pasos para esta transición de empresa familiar a empresa profesional fue conseguir en el año 2000 convertirse en una compañía ISO 9001<sup>37</sup> certificada (fue la primer compañía agrícola en el mundo en hacerlo). Este es un hito que se convierte en un antes y un después para los actores de la compañía, como veremos especialmente para el caso de la RSE más adelante, y es la vía para la inscripción de la empresa en la gestión total de la calidad (TQM). Pero fundamentalmente, la implementación ISO produjo cambios al interior de la empresa,

---

<sup>37</sup> Esta certificación supone que la empresa cumple con los requisitos necesarios para un Sistema de Gestión de la Calidad, entre otros: metodología de procesos formalizados, registrados y auditados en relación a la dirección, la distribución de responsabilidades, gestión de recursos humanos, ambiente laboral, atención al cliente, calidad del producto y/o servicio prestado, y procesos de información internos y externos. Es otorgado por ISO (International Organization for Standardization)

allanando el camino para “convertir” a los empleados en “colaboradores” de una empresa profesional. Según Paula Marra, esposa de Gustavo y Directora de Recursos Humanos de la compañía

(...) lo importante del proceso de la certificación, más allá del ordenamiento, fue la participación y el grado de compromiso de todos los que trabajan en la empresa. Se notó compromiso en los profesionales contratados, y también en los miembros de la familia. Se facilitó la modernización cultural de la empresa (Ordoñez y Nichols, 2003: 24-25)

Otro hito en la profesionalización de la empresa fue la introducción de *Grobosoft*. *Grobosoft* es un sistema informático que permite obtener datos de las características de los suelos, y como resultado de esto la empresa comenzó a tener conocimiento sobre qué tipo de insumos iban siendo necesarios en cada lugar específico para crecer en productividad. Este servicio es utilizado para la propia empresa y contratado externamente por los clientes que forman parte de lo que Los Grobo considera su red. Los Grobo se autoconstruyeron como los poseedores de conocimiento e información, que pueden compartir con sus clientes, proveedores, etc. Como señala Gustavo Grobocopatel para el estudio de Harvard, “Ser líderes mundiales de la red agroalimentaria gracias a nuestra capacidad de entender el nuevo paradigma para proveer servicios innovadores” (Bell y Scott, 2010: 4).

Los Grobo constituye y comanda una red de “socios”, prestando distintos tipos de herramientas de para la producción agrícola, en virtud de lo cual se autodenominan empresa de servicios. El concepto de red es un concepto omnipresente en el discurso de la empresa y es el que condensa en mayor medida el quiebre en la trayectoria empresarial: antes eran una empresa familiar basada en la propiedad de la tierra, ahora una red basada en el conocimiento. Y lo reticular invade todos los aspectos de la empresa, también el de la RSE. Definida por Gustavo Grobocopatel, en la nueva organización de la empresa

el corazón de los negocios de la empresa es la red de originamiento, se sostiene en la producción y en la comercialización. Destaca tres elementos claves: el organigrama de la empresa extremadamente plano y flexible, la gestión total de la calidad (TQM) de las distintas unidades de

negocio en el marco de la normativa ISO y una fuerte vocación por la informática y la conectividad (Ordoñez y Nichols, 2003: 26).

En primer lugar, convertirse en red implica como señalábamos el pasar de la producción a la gestión:

los nuevos empresarios incursionan en distintas actividades a la vez, que definen como de <<integración vertical>> a través de una <<articulación horizontal>>. En este sentido, la idea de red permite resolver la histórica antinomia industria vs agricultura: estos empresarios se ubican más allá de ella (Hernández, 2007: 340).

Por otro lado, la red avala la desterritorialización que marcábamos anteriormente, o la degradación de la importancia de la tierra: el conocimiento y la formación se vuelven los ejes en los que se basa la competitividad de la gestión de la tierra, en lugar de su propiedad. Hay una conexión directa entre la idea de red y la de sociedad del conocimiento, en la que estos nuevos perfiles de productores buscan inscribirse (Hernández, 2007).

Para nuestro propósito en este capítulo, la red adquiere una relevancia central para definir el rol social de la empresa. En primer lugar, porque atribuye al funcionamiento de la empresa y a sus relacionamientos un carácter horizontal, compatible con la teoría *stakeholder*. Pero a la vez, ofrece un modelo de funcionamiento empresarial que en un mismo movimiento integra el crecimiento económico-productivo con la solución de los problemas pendientes del capitalismo en el orden de lo social. De acuerdo a Gustavo Grobocopatel,

En medio de la revolución de la información, la sociedad busca nuevas formas de organización para poder adaptarse y desarrollarse con éxito frente a los nuevos paradigmas. Una de estas formas tiene que ver con el desarrollo de empresas de servicios, la tercerización y, más adelante, la formación de redes o empresas red (...) Este diseño tiene muchas ventajas sobre el modelo de organización vertical, más propio de la Sociedad Industrial y con estilos de gestión unipersonales. El sistema promueve un mayor autocontrol y poder de determinación, fomenta el espíritu emprendedor y, fundamentalmente, la especialización. La

tendencia es que una red de especialistas utiliza más y mejores conocimientos, es más competitiva y tiene mayor capacidad de crecimiento que una empresa integrada con estructuras de gobernanza y control más rígidas (...) **La formación de redes es parte de un proceso revolucionario que cambiará la vida y las relaciones de las personas.** En otras partes del mundo la capacidad de adaptación fue mayor y se ha logrado facilitar este proceso convirtiéndolo en ventajoso para toda la sociedad. La aparición de las redes permite reconceptualizar al cooperativismo proyectándolo a un nuevo ciclo de expansión. **Las redes podrían ser la base de un Capitalismo Social y resolver problemas que aún están pendientes: la equidad y una redistribución más justa de la riqueza** (Gustavo Grobocopatel, en La Nación 12/8/2006, el resaltado es nuestro)

La producción en red en el agro sorteando los déficits de la organización vertical del modelo industrial pero también representa una superación del carácter concentrador del modelo extractivo:

Desde el punto de vista social también creo que es una actividad que genera capacidades por varios motivos. El primer motivo es que está totalmente atomizada. En la agricultura, a diferencia de la minería, la energía, el petróleo, hay 100.000 productores. De esos 100.000, el 80% son pequeños productores, en general pymes. Después hay miles de comercios, que son los acopios, los corredores, las cooperativas; hay proveedores de servicios. Es cierto, hay alguna concentración en algunas cuestiones, como por ejemplo la exportación. Pero en la exportación hay veinte jugadores, no hay dos como en la energía o tres como en la minería. Son multinacionales, pero también hay nacionales. Los proveedores de tecnología en general compiten entre sí (Grobocopatel, en Le Monde Diplomatique, agosto de 2013: s/f)

Podríamos arriesgar a decir que el modelo de red es el que mejor representa isomórficamente al mercado en términos teórico-ideales, generando los beneficios sociales asociados a un funcionamiento sin distorsiones:

El mercado no es una cosa negativa. Es un conjunto de reglas para que la gente pueda hacer transacciones. Cuando hay mercado hay transparencia, y los más débiles son los que se benefician porque hay información disponible para todos. **El mercado es el mejor amigo del pobre** (Grobocopatel, en Revista Mu, febrero 2014: 15, el resaltado es nuestro)

Grobocopatel presenta y publicita una mirada casi utópica de lo que el agro basado en este modelo podría llegar a lograr, tanto en términos productivo-económicos, alimentarios, ambientales (pensando que los productos pueden dar lugar a biocomustibles), de la salud (biofármacos), pero fundamentalmente, sociales,

Sería un sistema descentralizado, en red, más propio de la sociedad del conocimiento. Veríamos inmediatamente una revolución, con municipios formando consorcios para hacer autovías, viviendas y construyendo escuelas y hospitales. La gente de los grandes centros urbanos volvería al interior, a las economías regionales. Con esto se eliminarían las villas miseria que se crearon hace décadas con el viejo esquema industrialista, que no fue sustentable (Gustavo Grobocopatel en La Nación, 2/12/2007)

La RSE, en el ideario de Grobocopatel, es entonces una pieza de este armado de mucho mayor escala, y no se desarrolla como una actividad extra sino que hace a cada una de las actividades de la empresa. Veremos a partir de aquí, en la propuesta específica de la RSE en la empresa Los Grobo a partir del análisis del rol de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo, los diversos derroteros que siguen estas ideas fuerza generadas en la alta gerencia en el funcionamiento concreto de los programas y organizaciones. Será, más que nada, un camino de contradicciones y desconexiones de sentido, con algunos puntos de encuentro, que se aleja de la visión coherente que se nos presentaría si solo nos enfocáramos en la figura del líder empresarial.



## 2. La Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo

La Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo (en adelante, FERLG) fue pensada como la vía para trasladar esta profesionalización al ámbito de las intervenciones en lo social de la empresa, entrando en el mundo de la RSE. Fue creada en 2003, y si bien sus cuadros más profesionalizados se quieren distanciar de presentar a la Fundación como respuesta a la crisis social, este motivo fundante se cuele en varios relatos y documentos:

Las diversas crisis, tanto en el plano local como en el internacional, que logró superar la empresa evidencian la efectividad de la contención y respuesta del modelo en red, a la vez que agudizó la sensibilidad por la cuestión social. **El default argentino de 2001 fue una etapa crítica, tanto para el país como para el sector, proceso que generó pobreza y exclusión, y condujo a la compañía a profesionalizar la inversión social.** Paulatinamente, se incorporaron herramientas que comenzaron a amplificar los procesos relacionados con una gestión sistémica en términos de RSE. Así, a fines de 2003, los accionistas decidieron establecer la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo<sup>38</sup>.

Este “mito de origen” aparece como una cuestión estructurante de las políticas de RSE en general. La idea de “darse cuenta”, de “reaccionar”, propone una ruptura, un antes y un después en el comportamiento de una empresa. Es así presentado a la sociedad para darle credibilidad como un giro: la empresa ahora es responsable y profesional en el ámbito de lo social. En Los Grobo, por otro lado, también consituiría la prueba del éxito de su modelo de gestión y la capacidad de replicarlo en otras dimensiones diferentes de la económico-productiva.

En este reordenamiento, o como ellos lo conceptualizan, en este tránsito de una empresa familiar a una profesional, los miembros de la familia que antes ocupaban las gerencias debieron reubicarse en diferentes posiciones de acuerdo a las capacidades que se les atribuían. Algunos conservaron altos puestos jerárquicos (como Gustavo y

---

<sup>38</sup> Fuente: “Los Grobo, un modelo en red que favorece la sostenibilidad en lo económico, lo social y lo ambiental (lo específico es el modelo en red)”, por Alex Ehrenhaus (Coordinador de RSE de la empresa), <http://www.losgrobo.com.ar/descargas/articulos-para-descargar.html>

Gabriela Grobocopatel), y otros debieron buscar otro destino. Este es el caso de Matilde, hermana de Gustavo, que sin un rumbo definido en la empresa decidió hacerse cargo de la FERLG (a la que preside hasta la actualidad). La decisión parece no obedecer a lógicas de profesionalización que la empresa quiere trazar en su recorrido. Al parecer, en el área social intervienen otros criterios:

Individualmente, siempre tuve inclinación a lo social [...] y la verdad que trabajé en varios lugares de la empresa, empecé cobrando cuentas, y ninguno me gustaba, y me sentía un poco obligada a participar en algún espacio, pero nada me apasionaba [...] y cuando surgió esto dije bueno, acá me parece que yo puedo encontrar mi lugar. Y dije, me tiro a la piletta, a esta cuestión (Matilde Grobocopatel)

Matilde describe la situación previa a la profesionalización como una etapa de “filantropía tradicional”, en la que la empresa adoptaba un rol reactivo frente a las demandas de la comunidad (agudizadas en tiempos de crisis). Esto se revierte recién con la decisión de abrir la fundación. Según Silvio Dal Buoni en cambio, Director Ejecutivo de la Fundación y encargado de la creación del área de RSE en la empresa y de la fundación misma, la fundación formaliza muchas actividades que venían haciéndose “de modo natural” en la empresa:

No hubo un hito que decir <<somos responsables>> [...] Lo que se hizo fue sacar a la superficie o conceptualizar. Se conceptualizó, eso fue, se terminó de conceptualizar desde a teoría de la RS las prácticas de la empresa (Silvio Dal Buoni, Director Ejecutivo FERLG)

Como cuadro profesional y más atento a la crítica al concepto de RSE, Silvio Dal Buoni quiere dar otra explicación que no sea la de la crisis para alejarse de algo que podrá dejarlos posicionados como una “empresa reactiva”:

En el caso de Los Grobo yo lo veo como algo mucho más proactivo. Se detectó claramente una <<oportunidad de>> [...] En el caso de Los Grobo se detectó **una gran oportunidad de transformar una empresa que hacia *commodities*, o sea soja, que no tiene marca, en una marca** (Silvio Dal Buoni, Director Ejecutivo FERLG)

La tensión entre lógicas familiares y profesionales atraviesa toda la propuesta de RSE de Los Grobo, haciéndose especialmente visible en las contradicciones entre los cuadros jerárquicos profesionales de la fundación y Matilde Grobocopatel, la representante de la familia. En realidad, hay una tensión entre la RSE entendida como *filantropía profesionalizada* (en la directora de la FERLG, y en los empleados como veremos en breve) y la RSE como *nueva estrategia para el desarrollo*, más ligada a la idea de sustentabilidad, sostenida por los directivos de la fundación y especialmente en el discurso de Gustavo Grobocopatel. En Los Grobo este límite funciona como un horizonte de rompimiento más que como una realidad. En los hechos, la empresa y los actores involucrados en la estrategia de RSE, articulan distintos tipos de prácticas, desde las más filantrópicas o “de beneficencia” a las “profesionales” que remiten a la responsabilidad.

El concepto mismo de RSE contiene en sí mismo una demarcación con respecto a las actividades filantrópica. Con este tipo de prácticas,

No se genera ningún tipo de vínculo entre quien recibe y quien da, no hay acompañamiento, no hay monitoreo, no hay construcción de capital social (Silvio Dal Buoni, Director Ejecutivo FERLG)

La RSE desde esta perspectiva de la sustentabilidad integra los objetivos sociales y ambientales con los objetivos económicos de una empresa. En ese sentido, de acuerdo a como describe Dal Buoni en la cita anterior, la estrategia de RSE debe estar incorporada a la estrategia de negocios de la empresa. En el caso de Los Grobo,

**De alguna manera es como que la RS vino a complementar la marca Grobo**, como una oportunidad (...) Es un compromiso que se asume pero no de una forma tampoco pura y exclusivamente voluntarista o *naïve* así del tipo “qué buenos que somos” (...) **o sea el producto Grobo no tiene una marca, no tiene... entonces bueno ¿cómo te diferencías?** Bueno, estos tipos de diferenciación que tienen que ver con lo más *soft*, con el modelo organizacional, con tu forma de contratar gente, proveedores, de vincularse con la comunidad, te termina de posicionar como una empresa que tiene un diferencial. **Pero no te diferencia tu producto, tu producto va a un camión y sale** (Silvio Dal Buoni Silvio Dal Buoni, Director Ejecutivo FERLG).

La clave para diferenciar entre RSE como estrategia de marketing y RSE como proyecto de sustentabilidad estaría puesta en esta integración. Si las empresas logran satisfactoriamente lograr incorporar la RSE a su estrategia de negocios no sólo hacen a la RSE “sustentable”, sino que hacen a los negocios “responsables”. Esto daría paso a un nuevo esquema de desarrollo, en el que las empresas porten en sí mismas tanto el problema como la solución, ordenando desde su órbita las relaciones entre lo privado y lo público. Solo para dar un ejemplo, Gustavo Grobocopatel refiere en una reunión del capítulo nacional del Pacto Global de noviembre de 2009 que si las empresas lograran garantizar mediante sus prácticas la empleabilidad de sus propios empleados, ya no serían necesarios los sindicatos.

### ***2.1. ¿Qué es la RSE para Los Grobo?***

La RSE de la empresa Los Grobo se estructura en dos ejes complementarios: el que tiene lugar en la empresa y el que tiene lugar en la fundación. En la empresa existe el área de Coordinación de RSE y a su vez una Directora de RSE que es Gabriela Grobocopatel (hermana de Gustavo). Esta área se ocupa de coordinar los aspectos ambientales, económicos y sociales de la empresa, en la que se incluyen también los empleados como destinatarios de las prácticas. La directora de RSE es quien coloca estas cuestiones en la agenda del directorio. Por otra parte existe la Fundación, que se hace cargo únicamente de los objetivos sociales de la empresa, esto es, de su relación con la comunidad.

La empresa apunta a una integración de ambas esferas de acción:

La RSE es un componente estratégico de las propuestas de desarrollo que facilitan la agregación de valor para los grupos de interés (GDI) - accionistas, colaboradores, clientes y proveedores, estado, sociedad civil y la generación de capital social. Los Grobo implementa una estrategia integral de RSE considerando la dimensión económica, social y

medioambiental simultáneamente en cada uno de los procesos, áreas y unidades de negocio de las compañías<sup>39</sup>.

Como objetivo general se plantean contribuir al desarrollo a largo plazo del país, siempre pensando en la prevalencia del agronegocio en términos de red, como la platea Gustavo Grobocopatel. Se pretende incorporar a la gestión el concepto de Desarrollo Sostenible, “para reforzar la estrategia global del Grupo Los Grobo, cohesionando la red y generando valor para los GDI [grupos de interés]” (Informe GRI 2010-2011, Grupo Los Grobo). Se intenta “estimular y coordinar una red de Capital Social promoviendo el desarrollo de las localidades del ámbito rural, su cultura y su gente” (Informe GRI 2010-2011, Grupo Los Grobo), red conformada por “relaciones basadas en la confianza”.

Como señalábamos con anterioridad, desde lo proyectivo la RSE es parte, o podríamos decir que “circula” en la red como si elemento indispensable:

La cohesión de la red se sostiene en un enfoque estratégico de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) alineado a la gestión diaria del negocio. La RSE es el resultado del modelo organizacional en red y sus prácticas son transversales. La red funciona y es competitiva si existe una visión compartida que contemple las expectativas de los diferentes Grupos de interés (GDI) permitiendo construir colectivamente valor económico, social y medioambiental<sup>40</sup>.

En este afán de “integrar la estrategia de RSE a la gestión del negocio” se convoca entonces a la participación de distintas partes dentro de la empresa en las políticas de RSE: el directorio, a través de la Directora de RSE, que define la estrategia de RSE, el Área Corporativa de RSE que coordina estas políticas, el Área de Relaciones institucionales y comunicación que interviene en la comunicación, los diversos comités (Ética, Gestión de Talentos, Clientes, Proveedores, Medioambiente) y la FERLG, que se constituyen en interlocutores y desarrollan y ejecutan programas de RSE para los

---

<sup>39</sup> Fuente: “Informe GRI 2010-2011- Grupo Los Grobo”, en <http://www.losgrobo.com.ar/descargas/memorias-y-reportes-de-sostenibilidad.html>

<sup>40</sup> Los Grobo, documento de inscripción al Premio Ciudadanía Empresaria | AMCHAM – Argentina, 2010:3

diversos grupos de interés: accionistas, colaboradores (empleados), clientes, proveedores y pymes, medioambiente y comunidad. Aparte de la gestión económica, se destacan dos grandes áreas de la responsabilidad en la estrategia de Los Grobo: lo ambiental y lo social (esta última es la que será fundamentalmente nuestro tema de indagación)<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Dentro del **eje ambiental**, la responsabilidad involucran las siguientes políticas: *prácticas productivas sustentables* (ISO 9000; implementación programas INTA, siembra directa y rotación de cultivos); *evaluación del impacto ambiental* a partir de sistemas informáticos propios y del INTA; *programa de gestión de residuos agrícolas e inversión social*, que suponen la reinversión de recursos para financiar proyectos sociales en las comunidades rurales a través de la FERLG, programas de reciclado de papel, etc; *capacitación del personal para la “Manipulación de Agroquímicos y Fertilizantes”* en jornadas de concientización. La intervención en el **eje social** comprende dos áreas diferentes: al interior de la empresa, con los empleados (o “colaboradores internos”), y hacia la comunidad. En relación a los empleados, se desarrollan: gestión de personas certificada y auditada; encuesta anual de clima laboral, programas por la sanidad y seguridad de ambiente de trabajo, capacitación y finalización de estudios primarios y secundarios; *programa Campo Social*, que combina las estrategias “hacia adentro” y “hacia afuera” de RSE, y consiste en un programa de voluntariado corporativo que financia proyectos sociales, cuya idea rectora es que los empleados escojan y formulen un proyecto para llevar a cabo. En relación a la **comunidad**, hay dos niveles diferentes de responsabilidad social. Por un lado, se promueve *desarrollo económico local* mediante: política de compras y contrataciones locales en materia de bienes, contrataciones de servicios de siembra, fertilización y pulverización, logística, clasificada, cosecha, embolsado y extracción, servicios de plantas (según la empresa, el 80% de estas compras y servicios es hecho a proveedores locales) y financiamiento a Pymes a través de la denominada Sociedad de Garantía Recíproca (SGR), sociedad a través de la cual se facilita el acceso al crédito a las Pymes para mejorar su oferta de servicios, incrementar la eficiencia de sus actividades y renovar su parque de maquinarias. Por otro lado, está la *Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo (FERLG)*, que lleva a cabo los siguientes programas: como programas de gestión propia, se cuentan *Potenciar comunidades* (serán profundizadas sus características en el cuerpo del texto); *CampoSocial* (voluntariado corporativo); *Nutrió* (programa de promoción de buenas prácticas alimentarias que consiste fundamentalmente en la capacitación a escuelas e instituciones en estas temáticas a cargo de empleados de la empresa); *Escuela de Jóvenes Emprendedores* (apunta a la inclusión social de jóvenes y adultos a través de la educación en emprendedorismo y formación para el trabajo; esta iniciativa fue oficializada en 2005 por la Secretaría de Educación de la Provincia de Buenos Aires como Centro de Educación Agrícola nro. 17, en virtud de lo cual otorga títulos oficiales); y como programas gestionados por terceros se cuenta *Escuelas del Bicentenario y Distritos del Bicentenario* en el que la empresa participa como aportante económico para la localidad de Carlos Casares (IPE/UNESCO, Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés, CONICET y Programas Compensatorios -Políticas Socioeducativas-).

Como práctica que emana del seno de la empresa, para Los Grobo la RSE debe siempre conservar un carácter voluntario. Lo que es RSE es

todo aquello que la empresa hace para agregar valor a los distintos grupos de interés con los que se relaciona, más allá del piso o el techo que le pone la ley (Silvio Dal Buoni, Director Ejecutivo FERLG)

Esto excluiría todo lo que la empresa haga obligada por la ley, como por ejemplo, que los empleados trabajen en condiciones dignas. La voluntariedad no sólo es un rasgo definitorio sino que también está directamente ligado a la idea de libre empresa. Es por eso, que si bien en el intento de sostener un discurso “políticamente correcto” quienes dirigen la fundación se muestran abiertos a posibles regulaciones estatales sobre la actividad, dejan claro que el ideal es el de la voluntariedad. Se supone que cualquier medida regulatoria atenta contra la voluntariedad, que es fuente de innovación, sustentabilidad, genuinidad, entre otras virtudes muy relacionadas al imaginario empresario. Para Silvio Dal Buoni, como referenciábamos, la regulación pondría un “techo”, las empresas se conformarían con alcanzar los estándares pedidos y no irían más allá.

La RSE también se define de acuerdo a Dal Buoni por no ser una inversión de la que directamente se va a ver beneficiada la empresa: por ejemplo, si se capacita a empleados para manejar cierta maquinaria, esa capacitación no es reportada como RSE. Sin embargo, este rasgo está en tensión con otro, porque a su vez, como referíamos anteriormente, se reconoce que hay una tendencia a integrar cada vez más el perfil de la RSE con el perfil del negocio. El supuesto es que para que la RSE en si misma sea sustentable debe acompañar o incidir en el posicionamiento competitivo de la empresa, como veíamos por ejemplo en la idea de que la responsabilidad dote de una marca a un producto sin tal. Otro desarrollo en este sentido fue la certificación del sistema de producción de soja bajo las normas de la Soja Responsable (Round Table of Responsible Soy Association), la cual implica el desarrollo por parte de la empresa de ciertas políticas de responsabilidad (ambiental fundamentalmente, pero también social) a cambio de las que obtiene un producto certificado con una prima por encima del precio de mercado. Hay distintos grados de cercanía entre estrategia de RSE y estrategia de negocios, desde la completa integración en la imagen que Gustavo Grobocopatel quiere transmitir, a puntos de fuerte desconexión como se observa en las prácticas de la

fundación. La desconexión es, de todos modos, también aparente: es decir, ese tipo de estrategias más “desvinculadas” o “desinteresadas”, conectan negocios con prácticas de RSE a través de otros canales, como la generación de confianza y legitimidad para el actor empresario.

La fundación representaría el punto donde más desconexión existiría entre el negocio y la inversión social. Para su Director Ejecutivo, la fundación tiene una razón de ser más “pura”. En este debate entre la conexión y desconexión entre negocios y responsabilidad, surge una de las grandes preguntas sobre las bases en las que se asienta la Inversión Social Privada, sobre su novedad con respecto a la filantropía empresarial, que gira en torno a la independencia de los objetivos sociales y económicos. La RSE sería superadora de la filantropía por lograr integrar, sin supeditar, fines sociales a fines económicos. En Los Grobo los responsables de la Fundación sostienen en cambio que la existencia de estas actividades sociales depende del desempeño económico de la empresa. Para Dal Buoni, es “natural” que en caso de crisis la empresa recorte los programas que no tienen que ver con la actividad económica, esgrimiendo una perspectiva cercana a la idea de sustentabilidad débil. Es más, la lógica económica llega al punto de penetrar estos ámbitos considerados sociales, como por ejemplo a través del proyecto de vender a otras fundaciones o empresas los servicios de la fundación (especialmente, el programa Potenciar):

A la empresa le tiene que ir bien en lo económico para poder sostener lo social. En el caso nuestro, nosotros estamos tratando con el formato que tenemos de fondo de inversión, estamos tratando de que la fundación se sostenga mas allá de que a la empresa le vaya bien o no [...] **Entonces estamos empezando también a darles servicios a otras empresas, como los Potenciar que se están armando ahora a medida de distintas empresas, y con ese trabajo nosotros también vamos a resolver parte de la estructura y nos aseguramos de poder sostenernos en el tiempo más allá de que la empresa pueda seguir aportando los recursos** (Matilde Grobocopatel, Directora FERLG)



## 2.2. *¿Por qué intervenir?*

¿Por qué las empresas intervienen en lo social? Este interrogante pone en primer plano las motivaciones, las propuestas y las estrategias de los actores empresarios. En Los Grobo, las respuestas son dispares. Para Carlos Pacífico, coordinador del Programa Potenciar, la intervención en lo social obedece a una “sensibilidad extra” de los líderes empresarios:

Hay empresas que yo conozco que tienen su cultura y que siempre fue una preocupación extra, extra, a su empresa. Yo tengo una empresa, está bien constituida, cumpla con la ley, todo así, y tengo una sensibilidad extra como persona, hay personas que tienen una sensibilidad extra que van a hacer trabajo solidario [...] Para mí la empresa tiene el objetivo, por eso digo que me parece una cosa extra, para mí el objetivo de una empresa es dentro de la ley maximizar sus ganancias (Carlos Pacífico, Coordinador del Programa Potenciar)

Para Matilde Grobocopatel, hay un doble sentido de la intervención. En primer lugar, una cuestión que en última instancia podría reducirse a la utilidad: si a la sociedad no le va bien, a la empresa tampoco puede irle bien; en segunda instancia, hay un sentido de “devolución”, de reciprocidad entre empresa y sociedad:

Nosotros creemos que la sociedad nos da mucho, y que en la medida que uno puede le tiene que **devolver**. Y también depende de cómo está la sociedad que vive a nuestro alrededor como va a estar la empresa, es un círculo que se retroalimenta y en la medida en que la sociedad que nos rodea no esté bien tampoco vamos a poder estar bien nosotros como empresa, ni como individuo ni como sociedad (Matilde Grobocopatel, Directora FERLG)

Siempre más ligado al discurso que propone Gustavo Grobocopatel, para Silvio Dal Buoni, la empresa aparece como un actor prioritario o especialmente importante en el contexto actual:

Ahora, en lo que es concretamente la resolución de problemáticas a nivel comunitario me parece que **la empresa es claramente un actor fuerte**

**de la comunidad sobre todo cuando tenés un modelo de desarrollo que está muy volcado a lo que es la propiedad privada, la empresa, el desarrollo de oportunidades de empleo, hay un montón de cosas que la empresa naturalmente genera que pueden ser positivas o negativas (Silvio Dal Buoni, Director Ejecutivo FERLG)**

La empresa debe involucrarse por un arco diverso de razones, que van desde la responsabilidad como derivada de la estrategia de negocios en una visión que acentúa la sustentabilidad, la posición de la empresa como “buen vecino”, esto es, como un actor importante en la comunidad que se involucra más allá de que esto le aporte a un interés propio en términos del desenvolvimiento de su negocio, hasta por las motivaciones de los sujetos que realizan las prácticas, poniendo las razones para intervenir en el orden de los “buenos sentimientos” o de la realización personal. En las razones o los fundamentos de intervención, aparece nuevamente la tensión entre responsabilidad y filantropía. Las razones para intervenir aparecen en el orden de los “buenos sentimientos”, o de la realización personal. Podemos ver esto reflejado en las palabras de la directora de la FERLG, tan distantes al discurso que busca infundir su hermano en la compañía:

Lo que tiene de bueno esto de meterse en lo social es que no se siente como trabajo, a pesar de que sea un trabajo. Porque uno también puede desarrollar esa otra faceta que tenemos, que a veces la descubrimos antes o después como decíamos hoy, pero esa faceta es la sensibilidad, de la parte emotiva, y la verdad que es un trabajo que no se siente como tal. Que te completa.

(...)

Y no importa desde uno empiece, también lo trabajo con mis hijos, no importa por qué haga uno este tipo de cosas, si es porque le conviene, porque le hace bien a uno, porque está bien visto, porque tiene ganas de hacerlo, porque le sale del corazón, o porque pasó una situación particular y se siente que es necesario trabajar en eso. No importa desde donde salga, cada uno vamos a tener una motivación particular, pero importa que salga. Eso es lo que yo digo. Importa que aparezca. No importa desde que lugar, desde que sentimiento, o desde que regulación (Matilde Grobocopatel, Directora FERLG)

### **2.3. Responsabilidad en la cúpula de Buenos Aires, caridad en los empleados en Carlos Casares**

Hay dos claros centros de operaciones en la empresa Los Grobo: la oficina que funciona en la Bolsa de Cereales en la ciudad de Buenos Aires, donde asisten con frecuencia los altos funcionarios de la empresa y de la Fundación (cuyo equipo íntegro trabaja ahí), y la sede de la empresa en Carlos Casares, donde se realiza el grueso de las tareas y donde la Fundación intenta hacer pie en los empleados.

El programa CampoSocial<sup>42</sup>, de voluntariado corporativo, funciona como la vía a través de la cual los empleados pueden incluirse como agentes/promotores de la RSE de la empresa en la comunidad. Es sin embargo notable como todo el discurso de la profesionalización que se construye -con sus contradicciones- desde la ciudad de Buenos Aires, que pretende enmarcar a la empresa en las corrientes más actuales sobre responsabilidad, parece no hacer mella en los empleados de Casares que llevan a cabo proyectos de voluntariado corporativo.

Este programa invita a los empleados a formular proyectos, que son presentados y evaluados por la Fundación. Los proyectos no se originan en la comunidad sino que son elegidos por los empleados. El proyecto de Ignacio y Victoria incluyó la donación de una computadora y unas bibliotecas a un Jardín de infantes. Lo que si aparece en los relatos es la idea de que no alcanza con donar, pero en este caso es interpretado como que el paso más allá que implica esta nueva acción de las empresas reside en que la actividad demande cierto compromiso que se traduce en actividad/trabajo de los empleados:

---

<sup>42</sup> Este programa combina las estrategias “hacia adentro” y “hacia afuera” de RSE. Es un programa de voluntariado corporativo que financia proyectos sociales, cuya idea rectora es que los empleados escojan y formulen un proyecto para llevar a cabo. Los empleados que participan de este programa desarrollan sus tareas laborales en la sede de la empresa en Carlos Casares, el Molino Cánepa en Chivilcoy, y el Molino de Bahía Blanca. Haciendo un sumario para el año 2010 –últimos datos disponibles-: se llevaron a cabo 19 proyectos; participaron en ellos un total de 62 empleados, siendo los proyectos integrados de 1 a 7 empleados; la modalidad de contribución es la selección de una institución beneficiaria (escuelas, centros educativos, comedores, hogares, asilos, hospitales) a la cual se le hace una donación de algún material o bien necesario (PC, mesas, pinturas, freezer, ventiladores, harina, etc.). Solo cuatro proyectos involucran el ofrecimiento de capacitación.

Y bueno, era para en realidad darles una computadora, o armar una sala de informática que no tenían, y en realidad para comprometernos un poco más y no solamente la computadora, le preguntamos qué era lo que necesitaban y les donamos bibliotecas, las compramos así... (...) Y después las pintamos. **Como para reforzar digamos el compromiso, porque si no era entregar la computadora y nada más, no íbamos a tener trabajo como para hacer** (Victoria, empleada de la empresa)

Sobre la importancia que da la empresa a la contribución de los empleados, estas actividades se realizan fuera del horario laboral y solo muy ocasionalmente (por incompatibilidad de horarios) se permite la utilización de algún fragmento horario para realizar alguna tarea puntual vinculada al proyecto. No se ve en este punto una incorporación de las actividades de responsabilidad a la estructura de negocios de la empresa, sino más bien estas actividades como un complemento extra, a realizarse siempre y cuando no obstaculicen los objetivos económico-laborales (nuevamente, la idea de la no contradicción de las lógicas sociales y económicas vuelve a mostrar sus límites). Gonzalo cuenta que:

Ahora medio como que se paró un poquito por el tema ¿viste?, por el tiempo nuestro más que nada, **no es porque ellos no tengan la necesidad** [...] Por temas de laburo, temas familiares... ¡que viste a veces no tenés tiempo!

Las motivaciones para realizar estas actividades no están puestas en el lugar de la responsabilidad, ni en la idea de la empresa como un actor más de la red como se pregona en la oficina de Buenos Aires. Muy por el contrario, los empleados entrevistados afirman que la empresa, por estar en un lugar de privilegio, puede transformar las realidades o acelerar los tiempos de los procesos en las comunidades con solo hacer una pequeña contribución:

Creo que ayuda... para una empresa grande es poco, como así decirlo, y para un pueblo, o por ejemplo el jardín o muchos lugares que se han ayudado es un montón” (Victoria, empleada de la empresa)

Y aparece nuevamente, como en el relato de Matilde Grobocopatel, la utilidad:

También para una empresa que se nutre mucho de gente de los pueblos cercanos, acá en la empresa hay gente trabajando de French, de Bellocq, de Cadret, de un montón de pueblitos de acá cerca, a la empresa también le sirve que esa gente se vaya capacitando y esté entrando, mismo la gente también (Ignacio, empleado de la empresa)

Desde la concepción de la RSE, por más que en su definición esté la idea de voluntariedad, es aparentemente asumida como un compromiso ineludible por las empresas. Esto es, ya terminó la hora de la caridad, para empezar la de la responsabilidad: las empresas pueden y deben hacer algo. La idea que atraviesa estos proyectos del Voluntariado Corporativo está mucho más cerca de la idea de “caridad”, y en este orden parecen estar las razones que motivan la participación de los empleados. Cuando son interrogados acerca de los motivos de su participación, mencionan que “es gratificante para nosotros”, “te da satisfacción ayudar”, “nos divertimos”, “ver las caritas de los chicos”, darse cuenta que “ellos por ahí valoran muchas otras cosas que por ahí vos en el diario no le das bola”. Estas razones son compatibles con las que la Directora de la Fundación esgrime para abocarse a la tarea social, y todas podrían ser enmarcadas en lo que De Piero (2005) denominaba *neobeneficencia*<sup>43</sup>. La cuestión aquí es por supuesto no juzgar las razones personales, sino contraponer dos perspectivas en contradicción de lo que involucra intervenir en lo social dentro de la misma estructura empresarial. Los empleados entrevistados no reconocen otra participación en algún proyecto aparte de estos apalancados por la empresa y creen, además, que si no fuera por esta convocatoria de la empresa, no tendrían otra oportunidad de hacerlo.

### **3. Empresa, comunidades y Estado: una tríada bajo distintas miradas**

La propuesta de la RSE expresa una determinada disposición de los actores de la tríada compuesta por empresa, Estado y comunidades, con preeminencia de lo privado como capaz de liderar un nuevo desarrollo y dar forma a un nuevo espacio público global. Los actores involucrados en el nudo problemático que estamos investigando (concretamente, la intervención social de la FERLG), tienen diferentes

---

<sup>43</sup> Ver Capítulo III.

miradas de esta tríada a la que hacemos referencia, que buscaremos reconstruir en los siguientes apartados.

### ***3.1. La mirada de la Fundación***

Para la Fundación, la comunidad “pide” y el Estado “da” o “asiste”, en cambio ellos proponen otro tipo de vinculación, que a su vez reordena la relación comunidad – estado. La empresa tiende un puente con la comunidad para “enseñarle a pescar” y ellos, una vez advertidos, pueden llegar a “tocar el timbre” del municipio para hacerlos participar de su proyecto. Veamos esto con mayor detenimiento.

#### *La gente pide*

En todos los niveles de participación entrevistados (empleados, cuadros jerárquicos y familia) esta percepción está presente. Los empleados perciben que “la empresa pone todo lo que puede y un poco más”, pero según Ignacio (empleado de la oficina de Carlos Casares) “a la gente que le das siempre le gustaría que le des un poquito más... pero por ahí no ven todo el esfuerzo que hay detrás de eso y dicen “¡eeh!, pero son Los Grobo, mirá...”. Es el mismo punto de vista de Matilde, cuando refiere a lo que costó cambiar la percepción de la gente, de una empresa que da a una empresa profesional a la que hay que acercarle proyectos:

Fue un trabajo que llevó tiempo. O sea la gente estaba acostumbrada a pedir y bueno, y esperar una respuesta (Matilde Grobocopatel, Directora FERLG)

Para Dal Buoni, aunque las empresas intenten trascender el lugar de donantes la sociedad civil les demanda recursos, insistiendo en percibirlos como donantes:

Si salió en el diario que Los Grobo facturó mil millones de dólares los pedidos que te llegan tienen que ver con esa percepción. Te piden por ejemplo construir una escuela entera, y ese construir una escuela entera

tal vez es todo tu presupuesto entero para inversión social para un año  
(Silvio Dal Buoni, Director Ejecutivo FERLG)

Las organizaciones de la comunidad son por definición las exclusivas beneficiarias de las políticas de inversión social privada de Los Grobo. Si bien el diagnóstico sobre ellas es negativo, y por eso se busca intervenir, se las percibe como depositarias no conscientes de un cúmulo de virtudes en estado puro, que hay que explotar. Estas organizaciones tienen la especial característica de ser las que conocen en profundidad lo que sucede en la comunidad, sus problemáticas y su gente, un conocimiento en profundidad al que una fundación no puede acceder. Es la empresa sin embargo la que está en posición de catalizar o explotar estas virtudes que se encuentran en estado bruto, en vistas del pesimismo en el diagnóstico sobre el funcionamiento de estas organizaciones:

Hay mucho... en muchos lugares del interior mucho clientelismo político, se vive... la mayoría de la gente vive digamos anclada de alguna manera a los planes sociales, bueno, lo mismo que sucede en otros lugares, tampoco es solo del interior. Pero lo que si vemos es un alto nivel de **pasividad** dentro de lo que son las organizaciones locales, es como que **están cumpliendo con su función, concreta y específica, chiquita y acotada**, perciben a las empresas como un mero canalizador de recursos económicos [...] O sea, es un nivel muy base de lo que sería en términos de capital social (Silvio Dal Buoni, Director Ejecutivo FERLG)

#### *El municipio: entre el asistencialismo y la indispensabilidad*

Si bien la Fundación ha tenido vinculaciones esporádicas con el Estado provincial, dado que la intervención de la empresa está pensada desde la idea de desarrollo local la única instancia gubernamental con la que interactúan regularmente es la local. El municipio aparece en un doble rol: como asistencialista y como aliado imprescindible para que los proyectos se hagan posibles. La empresa ve al municipio como un actor deteriorado financiera y organizacionalmente, sumido en disputas políticas con otros niveles gubernamentales, con solapamiento y vacancias en las

funciones entre sus respectivos niveles. Fundamentalmente, el municipio es visto como un actor comprometido exclusivamente con intereses políticos

Yo lo que veo es que el municipio está muy preocupado por hacer, una función obviamente importante, el tema de cloaca y basura, alumbrado, barrido y limpieza, y que hasta por la mala organización, o por no poder ver, o no se si hasta también te diría, por una parte normativa, el municipio casi se ocupa en la parte urbana. No sabe ni cómo actuar en la parte rural (Carlos Pacífico, Coordinador Programa Potenciar).

En el mismo sentido, Matilde Grobocopatel apunta:

Nosotros cuando hablamos de lo rural por ahí no hablamos de lo que uno se imagina como algo demasiado chiquitito, también ponemos ciudades intermedias, **que no tienen demasiadas posibilidades y que los recursos no llegan, ya sea que porque la política considera que no existen suficientes cantidad de votos en esa comunidad, o porque el partido político no es de tal o cual color**, pero creemos que las ciudades chicas tienen menos oportunidad de acceso a financiamiento, a capacitaciones, a programas, entonces **por eso nosotros nos volcamos a trabajar en las ciudades del interior** (Matilde Grobocopatel, Directora FERLG)

Según Silvio Dal Buoni, y en la misma dirección,

**los municipios están muy en el día a día**, el cordón cuneta, las chapas de no se qué, el hospital, tiene una mirada muy, muy, muy, muy de corto plazo, muy puntual, muy de estar resolviendo problemáticas del día a día. No tienen capacidad de gestión, ni fondos, ni presupuesto ni... yo creo que ni voluntad. No voluntad por un tema de que no haya... o sea es menos redituable políticamente (Silvio Dal Buoni, Director Ejecutivo FERLG).

En oposición al asistencialismo, la empresa propone generar: mayor capital social, empoderamiento del beneficiario, construcción de derechos. Sin embargo, la sostenibilidad de los proyectos no se piensa sin la participación del Estado local, en



términos de los recursos económicos de los que dispone, y en términos de temporalidad: la permanencia del municipio en relación a la que puede tener un concurso anual de proyectos (que rota por localidades). Al punto que “una vez que tiene comprometido al municipio con el proyecto, nosotros no existimos al lado del municipio” (Carlos Pacífico). Pero esta relación es planteada de manera netamente instrumental:

**El mayor capital que le dejamos a ellos es darse cuenta.** Darse cuenta de toda la plata que tienen dando vuelta, de la plata que pueden generar, digo... de recursos, plata no, de recursos que tienen con la municipalidad, y la capacidad que tienen ellos de ir para adelante (Carlos Pacífico, Coordinador Programa Potenciar)

Por eso, entre las principales capacidades que quiere instalar la FERLG a través de Potenciar está la de acercar a los miembros de las comunidades al municipio, lo cual para la empresa es un indicador positivo en el devenir de los proyectos.

El Estado es lento, al lado de la empresa que es rápida y resolutive. Sin embargo, para Matilde Grobocopatel es posible dialogar para entender las diferencias y respetarse mutuamente, encontrando un punto medio. Aquí aparece otro sentido, muy importante, de la relación Estado, empresa y comunidades: la RSE permite una integración no conflictiva entre estos actores. Estas visiones parciales pueden superarse una vez que se logra *generar confianza*, que es considerada la “base del capital social”. Una vez que se genera esta confianza entre los actores de la tríada, viene la etapa de darse cuenta de que todos buscan lo mismo. En esta noción de integración no conflictiva entre sector público, privado y sociedad civil, incluso se llegan a desdibujar sus límites:

Yo creo que no hay una cosa tan estanca como: sector privado, sector público y sector social, todo tienen de todo un poco, en mayor o menor medida, y entonces ahí es donde puedes generar una cosa mucho más sostenible. Es como que las fronteras están desdibujadas, hay una influencia mutua (Silvio Dal Buoni, Director Ejecutivo FERLG)

### *3.2. Las miradas desde los proyectos*

Mirado desde el lado de los participantes en los proyectos, la tríada empresa - municipio – comunidad transmuta sus roles y el sentido de sus interacciones. Se reconoce al municipio como un actor siempre presente, de fácil llegada, con el que se cuenta para muchas cosas (a diferencia de la perspectiva de la empresa, que supone que su insistencia en el trabajo en red hace que los proyectos contacten a los municipios). El estado local se ve como un actor con el que se establece una confianza. No así a la empresa, o su “brazo social”, la fundación, que aparece como una presencia esporádica (las únicas intervenciones que se recuerdan previas al programa Potenciar son prácticamente nulas, muy aisladas y de un tenor caritativo).

Ordoqui es un pequeño pueblo rural ubicado a 42 km de Carlos Casares. Luego de la interrupción del paso del ferrocarril, el cierre de fábricas lácteas y repetidas inundaciones, hoy se estima que allí viven cerca de 200 personas. Leticia y Alicia participaron y ganaron en la edición 2010 de Potenciar, con el proyecto de convertir la vieja estación de tren en un centro cultural. Ambas reconocen que recurren al municipio en mucha mayor medida, y se lo califica como “siempre presente”, a diferencia de la empresa o la Fundación, a la que sólo contactaron para ocasión de este proyecto, y a la cual tampoco reconocen como un actor a quien recurrir ante las problemáticas de la comunidad. La relación con la empresa es puntual a través de un proyecto, mientras que la relación con el municipio se describe como más flexible, de vinculación directa.

La importancia económica de la empresa es clara, pero no así su rol social. Es más, podemos decir que la importancia económica es incluso relativa, y siempre depende de la escala en la que estemos mirando. Para comprender la trama de vinculaciones que se va tejiendo entre esta empresa y los otros actores es preciso adoptar una perspectiva multiescalar. La empresa, podríamos decir, es un jugador global: esto implica profundos desanclajes y desacoples con lo local, porque los lazos de reciprocidad que construye no son hacia lo local, sino “hacia arriba”. Estos desacoples están en directa sintonía con la distancia que estos nuevos perfiles empresarios toman con respecto a la tierra como activo principal. Veremos estas discontinuidades presentes no sólo en los relatos de los actores de la comunidad, sino también del municipio.

Estos mismos desanclajes se perciben en Bellocq, que es una pequeña comunidad rural que pertenece al partido de Casares, algo más grande que la de Ordoqui. La escuela de Enseñanza Media Nro 2 de esta localidad ganó uno de los concursos de proyectos de Potenciar (edición 2008/2009) con la idea de hacer una radio en la escuela. Si bien reconocen la utilidad de las capacitaciones brindadas por la fundación, nuevamente se desdibuja la presencia de la empresa como actor de la comunidad. No se registra una trayectoria de la empresa como actor activo. Silvia (directora de la escuela y responsable del proyecto) cuenta que recién en los últimos años se comenzó a notar cierta vinculación con la comunidad, exceptuando un sistema de pasantías en el que participan todas las grandes empresas de la zona.

Mariela, docente de la escuela y habitante de Bellocq, pone el acento en la desconexión: ni la empresa ni la fundación son considerados actores claves o al menos en contacto con la comunidad. Y da la clave: la escala,

Igual que la parte comercial, el chacarero chiquito no llega a Los Grobo. Los Grobo tienen su parte comercial a grandes escalas, y a mucho personal de ellos. Ellos siembran sus campos, alquilan campos. Entonces producen y se compran y se venden y comercializan y exportan y todo, pero ellos. A lo que es productor o nivel chacarero, chiquito, no (Mariela, docente de la EEM N°2 de Bellocq)

El municipio aparece, tal como sucedía en Ordoqui, como un actor siempre presente y disponible,

El municipio siempre está apoyando. Por ahí en dinero... viste como todo municipio, no tiene suficiente. Pero siempre apoya. Nosotros le pedimos algo y el municipio viene (Silvia, Directora de la EEM N° 2)

Una perspectiva diferente sostiene Analía Caldentey, que si bien es referenciada por la Fundación como una persona de la comunidad que presentó un proyecto, al conocerla rápidamente nos damos cuenta de que funciona como un miembro de la empresa. No sólo por su relación personal con la familia Grobocopatel, sino porque también ha trabajado en la empresa en la época de Adolfo Grobocopatel y hoy está al frente de la “Escuela de emprendedores”, proyecto que comenzó bajo el ala

de la FERLG y que fue luego oficializado por la Dirección General de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires como Centro de Educación Agraria. Era contratada por la empresa cuando la escuela se desarrollaba bajo el ala de la fundación, y ahora los sueldos del personal los paga la DGE provincial. A pesar de tener ahora carácter oficial, las decisiones en la escuela de emprendedores siguen dependiendo en parte de los directivos de la fundación, con quienes se consultan las decisiones y son quienes otorgan “una palabra capacitada”.

Su perspectiva está muy ligada a la de la empresa, pero incluyendo además una cuota de idealización. Acompañado el planteo de los empleados, ubica una comunidad hostil frente a una empresa comprometida. Para Analía el rol de la empresa en la comunidad es muy activo, aunque la gente se *resista* por los temores que puede suscitar la intervención social de una empresa privada. Comparado con la empresa, el municipio es un actor ineficiente, porque no funciona como una empresa sino que trabaja de un modo muy diferente, y clientelar (“hay mucha cosa de subsidio, plan trabajar, y todo eso”). La empresa para Analía comienza a abrirse a la comunidad a partir de que los “chicos” se hicieron cargo de la empresa. Y esta apertura reside en la buena voluntad y la generosidad:

Yo conozco perfectamente las posibilidades que ellos tienen de no estar acá, de estar asentados en otro lugar, de estudiar en otro lugar [...] Yo valoro la salida a la comunidad. Eso para mí tiene muchísimo valor. Porque siempre pienso que la gente podría no hacer esas cosas. Y digo siempre en broma, podrían vivir 10 vidas sin trabajar, sin necesidad de hacer absolutamente nada por nadie, y sin embargo ellos siempre están muy ocupados en trabajar sobre el capital social y en trabajar con todos nosotros, ¿no? (Analía Caldentey, Escuela de Emprendedores)

### ***3.3. La mirada del municipio***

La perspectiva que quien fuera el intendente al momento de realizarse el trabajo de campo, Luis Seraci<sup>44</sup>, también abona a la idea de desconexión, como se

---

<sup>44</sup> Luis Seraci fue intendente de Carlos Casares durante el período 2009-2011, perteneciente al Partido Vecinal (Agrupación Municipal Casarense). En 2011 fue elegido como intendente de Carlos Casares por

vislumbra en los relatos de los participantes de los proyectos de las zonas vecinas. Para el intendente, las empresas productoras en la zona, entre ellas Los Grobo, no muestran un compromiso con el desarrollo local de Carlos Casares.

Menciona que Los Grobo a través de su fundación han hecho algunos aportes puntuales al hospital de la localidad, pero describe los contactos con la fundación y la empresa como esporádicos, no planificados, como colaboraciones sueltas y muy puntuales. Tampoco nota un incremento de la participación de las empresas en los últimos años, ni cambios en su forma de participación. Cuando se intenta indagar sobre la dependencia que grandes empresa como Los Grobo pueden generar en un municipio, lo que se observa es al contrario, aislamiento:

Hay gente que es de otras localidades, o estas... [que dice] <<ah, de ahí son Los Grobo!>>. O sea, como que ven a Los Grobo como una empresa grande, que está distribuida en distintos lugares del país, pero quizás es importante, pero quizás no lo estén en cuanto a la participación... pero por una cuestión de que no le corresponde (Luis Seraci, ex Intendente Carlos Casares)

En el mismo sentido, la directora de Relaciones Comunitarias del municipio, al ser consultada por la vinculación con la empresa y la fundación, no recuerda interacciones de ningún tipo.

La interacción con el municipio se da a través de las organizaciones de la comunidad, que contactan al municipio para hacerlos participar de sus proyectos. Este

---

el FPV Walter Torchio –reelegido en 2015-, casado Andrea Grobocopatel (hermana de Gustavo). Si bien se supone que la visión del nuevo intendente está lejos de ser tan confrontativa con la empresa como fuera la de Seraci, rastreando en los medios de comunicación locales, en los informes empresarios, y consultando fuentes municipales, tampoco hemos detectado mayores interacciones con el municipio que las entabladas anteriormente al nivel de las prácticas de RSE. Comparando el período del intendente Seraci con el de Torchio, el Subsecretario de Asuntos Sociales del Municipio, José María Arrillaga, si bien refiere una mayor interacción entre el municipio y la Fundación sólo menciona como novedades de estos últimos cuatro años a dos proyectos: por un lado, la construcción de invernaderos y quintas en Ordoqui, Hortensia, Carlos Casares y Smith, realizado en conjunto por la FERLG, la Fundación Mitsubishi, la Fundación Flor y el municipio (que aporta los terrenos); y por otro, la realización de la Maratón Solidaria –que lleva cuatro ediciones- en la que se recaudan fondos para el área de salud. Esta misma versión es confirmada por el área de Producción del Municipio.

es el caso de Ordoqui, para el que el intendente también supone que la participación del municipio era un ítem indispensable para la realización del proyecto:

El municipio después toma parte porque bueno, obviamente se necesitaba, la comunidad de Ordoqui por pertenecer al partido de Carlos Casares, para llevar adelante ese proyecto se necesitaba un edificio, equiparlo, poner los servicios, y ahí es donde entra en municipio (Luis Seraci, ex Intendente Carlos Casares)

¿Por qué nos interesa ver las diferentes miradas que se construyen en torno a la intervención social de una empresa? La idea no es constatar en los hechos la posible falsedad del discurso de la empresa, sino ver el tejido que se va produciendo a partir de esta propuesta de RSE. Lo interesante es ver que los lazos que se van estableciendo entre los actores participantes no tienen un sentido unívoco, ni están exentos de contradicciones y resistencias.

Sobre el rol y la mirada del Estado, también hay que diferenciar los diferentes niveles gubernamentales. Porque desde el punto de vista del intendente de Casares, podría notarse también la tónica de un Estado ausente a nivel provincial o nacional. El intendente señala que hay un total desencadenamiento entre la riqueza que se produce en las localidades y lo que recibe el municipio en concepto de coparticipación. Señala la ausencia del Estado nacional y provincial en materia de infraestructura vial, inversión educativa, entre otros. Al mismo tiempo, identifica que lo que al gobierno nacional le interesa es llevarse los impuestos sobre las actividades agropecuarias. Es curioso este ir y venir de la asignación de roles, porque en este sentido si bien Gustavo Grobocopatel habla en conjunto de todos los niveles estatales (a juzgar por los ejemplos que ofrece), pueden encontrarse puntos de coincidencia con el discurso municipal:

A mí lo que más me preocupa es que en Carlos Casares o en el interior – Carlos Casares es mi pueblo–, no haya agua potable, el hospital esté semidestruido, no haya autopista para llegar, que el tren no funcione o que funcione cada vez peor. Y no es un tema de este gobierno, el deterioro se ha venido dando en los últimos años. El problema de la calidad del Estado es el tema central, porque si vos me decís “¿querés que haya distribución o no?”, yo te digo “depende, depende de la calidad del Estado”. Yo soy pro Estado, personalmente; no digo que el sector lo sea.

El sector, en el mundo, es un sector solitario, son gente en el medio del campo que lucha contra el tiempo, contra la helada, contra la lluvia y se las arregla como puede. Descree de la ayuda de cualquiera, y eso es cultural. No es una cuestión ideológica siquiera, es cultural. Pero si el Estado accede a esos lugares generando servicios públicos, institutos, bienes públicos y demás, yo creo que se pueden mantener las retenciones a la soja dando a cambio una serie de servicios o armando un plan a diez años: con las retenciones vamos a hacer autopistas, tren, hospitales... (Grobocopatel, en Le Monde Diplomatique, agosto de 2013: s/f)

#### 4. La confianza como objetivo

Generar confianza en los actores con que interactúa la empresa es el principal objetivo de la intervención social de Los Grobo. La fundación busca tejer redes, relaciones, con las comunidades, con el Estado y con otras empresas, que estén basadas en la confianza. La empresa, a través de su fundación, elige estratégicamente un lugar donde posicionarse para relacionarse con los “grupos de interés”, y así

Dejan de percibir la empresa exclusivamente como un donante, que está lavando sus culpas, no se de qué, que porque tiene plata tiene que donarla, para verla más como un actor que además de generar desarrollo económico, en mayor o menor medida, puede sentarse en una mesa a ver de qué manera mejorar las condiciones de vida del pueblo, porque sus empleados viven ahí, la gente que trabaja vive en el lugar, o sea es como que la comunidad es un todo. **Pero si vos te posicionas exclusivamente como un donante no generas ningún tipo de vínculo, ningún tipo de confianza, no generas capital social** (Silvio Dal Buoni, Director Ejecutivo FERLG)

Incluso más, la confianza es lo único que puede identificarse como un “retorno” de la inversión social privada de la empresa:

Y retorno directo, directo, directo, que vos puedas rastrearlo y poder atribuirlo, no se, por ahí posiciona mejor la empresa en términos de marca, así como un ciudadano corporativo, como mucho más proactivo, que se involucra realmente con un interés mucho más genuino con las

problemáticas de la comunidad, **termina teniendo que ver con la confianza**, algunos mejores niveles de desarrollo de posibles personas que vayan a entrar en la compañía, puede llegar a bajar la conflictividad en algún caso, puede llegar a tener un impacto en términos de si hay una relación conflictiva y vos te posicionás no como un benefactor sino como alguien que está dispuesto a escuchar y a atender las necesidades de la comunidad de forma genuina (Silvio Dal Buoni, Director Ejecutivo FERLG)

El desarrollo que la empresa busca generar a partir de su intervención social se basa en el capital social, y para esto, se necesita generar confianza que fundamente la articulación entre el sector público, el sector privado y el sector social. La confianza pone, en primer lugar, a la empresa en pie de igualdad con los otros actores. La confianza se traduce en horizontalidad, y tiene como efecto velar jerarquías o diferencias, y en este caso, que una empresa del tamaño de la que integran Los Grobo pueda ser considerada en pie de igualdad con una pequeña organización de la comunidad.

En segundo lugar, la empresa, constituyéndose como un actor confiable, pretende alejar sospechas sobre los posibles malos efectos de su accionar. Justamente esta confianza cala en los empleados participantes del voluntariado corporativo, que no ven impactos negativos de la empresa (ni económicos, ni ambientales, ni sociales) apoyados en la confianza que les inspiran las políticas de RSE de la empresa en términos ambientales.

No, la empresa está muy ligada a lo que es el medio ambiente, la tierra, con el tema de la siembra directa [...] Siempre está muy cuidada la empresa en ese sentido, así que por eso no hay ningún problema (Ignacio, empleado de la empresa)

En el mismo sentido, y sobre las opiniones negativas que circulan sobre la empresa en Casares, Analía Caldentey piensa que ni siquiera son motivo de análisis:

No, yo se que ellos toman las precauciones para que eso nunca suceda. Soy amiga personal de Gustavo, y se todo el esfuerzo y el trabajo que ellos hacen para que esas cosas se reviertan, porque realmente a nadie le



gusta que la gente [piense mal] (Analía Caldentey, Escuela de Emprendedores)

## **5. La capacitación como solución, la educación como vía para el cambio**

Otro de los nudos sobre los que se construye la idea de RSE, en oposición un pasado de filantropía, es la idea de la *capacidad*. Esta noción puede rastrearse en el discurso del *empowerment*, muy propio de los organismos internacionales. La empresa decide dejar de “asistir” para “capacitar”, esto es, brindar herramientas a las comunidades -de las que aparentemente carecen- para su organización en pos de la consecución de un proyecto. El grueso del programa Potenciar se centra en la capacitación. Si bien son premiados algunos proyectos, todos los que se presentan pasan por instancias de capacitación.

Nosotros en su momento decíamos como cambiar esto de dar el pescado o enseñar a pescar. Y la verdad que ahora Potenciar también no es solo enseñar a pescar, sino ver el proceso de cómo llegar a conseguir ese pescado y como sostenerlo (Matilde Grobocopatel, Directora FERLG)

Si bien señalan que retoman la idea de capacidades de Amartya Sen, las capacidades que quieren dejar instaladas en las comunidades son para ellos más operativas, entre ellas, comprender cómo su proyecto se enlaza con la dinámica de la comunidad, cómo obtener recursos, cómo presentarse a otras convocatorias. Para Dal Buoni, lo que deja la empresa en las comunidades es mayor capital social, “agregar valor”, entendido como una mejor capacidad de gestión en las organizaciones locales del interior del país.

Emulando el funcionamiento de la empresa, justamente una de las principales cualidades sobre las que se busca capacitar a las comunidades es este funcionamiento en red, que se inscribe en un plano de horizontalidad. Bajo la lógica de los grupos de interés, o el pluralismo, todos los actores presentan la misma capacidad de acción o influencia. Este funcionamiento en red es la principal capacidad que la empresa quiere dejar instalada en la comunidad. Según Pacífico, Potenciar busca “facilitar el armado de redes de organizaciones locales para la resolución de problemas o aprovechamiento de

oportunidades de la comunidad”. El proyecto es más una excusa para crear estas redes que un objetivo en sí mismo:

No vamos simplemente por resolver el problema. No... respetando, porque nosotros creemos que la forma de resolverlo está el valor más que el resolverlo. Queremos resolverlo obviamente el problema, pero me parece que en la construcción de la red y en cómo van resolviendo el problema, les puede quedar de modelo para la resolución de otros problemas (Carlos Pacífico, Coordinador del Programa Potenciar)

Detrás de esto está el supuesto es que estas organizaciones locales tienen una baja capacidad organizativa. En este sentido, para Pacífico, Potenciar aporta un “granito de arena” a la construcción de ciudadanía a partir del fomento de *asociativismo*. En el mismo sentido, Silvio Dal Buoni sostiene que “en un nivel muy incipiente, es como un disparador de una manera, los proyectos son como una excusa para que se reúnan, para que discutan, para que planifiquen”.

Leticia y Alicia en Ordoqui ahora llaman red a algo que existe desde siempre: el tejido conectivo entre las instituciones locales. Cuando cuentan cómo fueron organizando el proyecto, incluso antes de presentarlo a la convocatoria de Potenciar, hacen referencia a estas mismas conexiones entre actores que la empresa supone haber generado o incentivado. Resaltan el hecho de que estas colaboraciones se dan en modo espontáneo. Es decir, que esta capacidad que la empresa quiere instalar, es una capacidad preexistente que se “profesionaliza” a través del concepto de red<sup>45</sup>.

La capacitación no es sólo una adición de capacidades a aquellas con las que las comunidades ya cuentan, sino que implica el pasaje de un estado a otro, un cambio cualitativo, un *clic* según Matilde Grobocopatel. Ella relata el caso de un profesor de Educación Física que se acercó a pedir una colaboración monetaria para llevar a sus alumnos de viaje. Le pidió que arme el proyecto (“plata no damos”), si lo presentaba iba a obtener lo que quería y mucho más: “lo único que te tenés que sentar a escribir el proyecto”.

---

<sup>45</sup> En la capacitación final para la edición Potenciar del año 2010 (realizada en noviembre de 2011), se contrata para hacer una exposición a una especialista en “pensamiento en red”, lo cual contribuye a la apropiación de la empresa de los mecanismos preexistentes en la comunidad.

Lo que dice él es que en realidad uno lo hizo pensar y le devolvió la pelota diciendo bueno, vos trabaja, escribí, contactá a la gente, dale forma, para qué querés esto, y la retribución fue mucho mayor (Matilde Grobocopatel, Directora FERLG)

La Fundación actúa como “grupo facilitador”, que les acerca una metodología de trabajo para que tomen consciencia:

O sea siempre les hacemos tomar consciencia de que son los dueños de su proyecto [...] estamos de la vereda opuesta del asistencialismo (Carlos Pacífico, Coordinador Programa Potenciar).

La forma en que está postulada esta idea de capacitación como *clic* nos conduce a pensar en una relación con la moralización propia de la filantropía empresaria:

**Eso es lo que buscamos. La movilización y el darse cuenta.** El darse cuenta de que por sí mismo pueden hacer cosas **no tanto pidiendo sino viendo la manera**, viendo cómo moverse. Y cómo organizarse (Matilde Grobocopatel, Directora FERLG)

Es en este punto que podemos observar un grado mucho mayor de acople entre la visión del líder empresario y las prácticas y lógicas que atraviesan la fundación. El conocimiento deviene el factor central<sup>46</sup>. Es el capital que resuelve todas las cuestiones y su mala distribución es el origen de las desigualdades en todos los demás planos<sup>47</sup>. En el conocimiento, hay una verdad, y la verdad es unívoca: no hay posiciones políticas, no

---

<sup>46</sup> Esta preocupación primordial por la educación no es nueva ni ajena al campo de la inversión social privada en Argentina. Ver Capítulo III.

<sup>47</sup> En un encuentro de líderes empresarios en el marco de la Diplomatura en Responsabilidad Social Empresaria de organización conjunta entre la Red Pacto Global Argentina y la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de San Martín, en abril de 2015, Gustavo Grobocopatel sostiene “Creo que vamos hacia un periodo de mayor desigualdad por diferencias en el acceso al conocimiento”. <http://pactoglobal.org.ar/novedades/diplomatura-en-responsabilidad-social-empresaria-los-ceos-hablan-de-sustentabilidad/>

hay versiones. En lo social, también mediante el conocimiento puede llegarse a conocer la verdad en torno a la solución de los problemas sociales. Por eso desde la Fundación se ofrece capacitación, que es una herramienta para el conocimiento. De hecho, la totalidad de los proyectos financiados por la Fundación son educativos o incluyen capacitaciones. Todos los actores entonces pueden llegar a esa verdad única que es la que residen las soluciones y cooperar horizontalmente para su consecución. No hay diferencias políticas, sociales, ideológicas o culturales, ni desigualdades si pensamos en una solución desde el conocimiento.

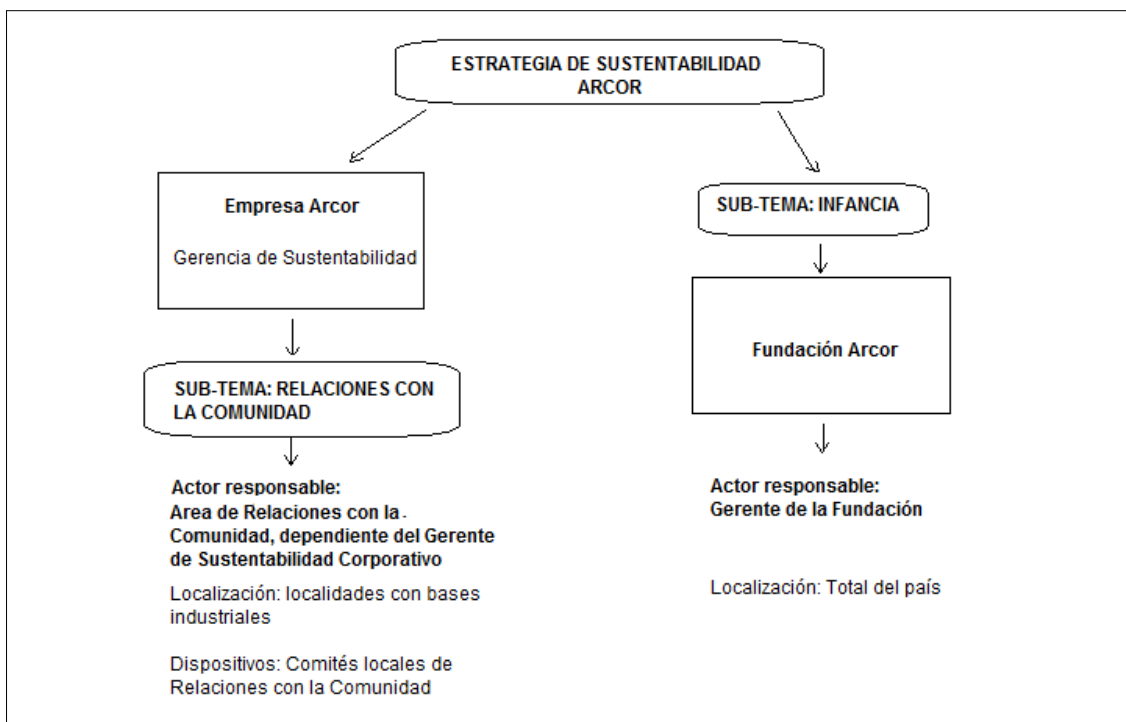
Para nosotros este tema de la Fundación está en el marco mucho más amplio de la actividad de la empresa: nosotros concebimos que es la responsabilidad que tiene la empresa frente a la comunidad. Hace poco decía que **el objetivo de mi empresa es educar, y que el beneficio económico es la consecuencia de eso, la plata después viene**. Si uno tiene clientes educados, si uno tiene proveedores educados, si la sociedad en la que está la empresa es educada, seguramente a su empresa le va a ir bien y además todos van a preferir a su empresa porque su empresa entiende que la educación y el conocimiento son claves. Si uno tiene una empresa que tiene esos actores alrededor, seguramente va a ganar plata. Entonces, bajo ese lema, el tema educativo no sólo es lo que tiene que ver con la relación de nuestra empresa con la sociedad, que sería la Fundación –la Fundación es el instrumento de relación de la empresa con la sociedad–, sino lo que pasa adentro de la empresa. La empresa invierte muchísimo tiempo y dinero en educar y en capacitar a la gente que trabaja directamente allí o a la red de Pymes que se articulan alrededor de la empresa (Gustavo Grobocopatel entrevistado en educ.ar, 29/11/2006)

## **CAPITULO V. ARCOR: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A ESCALA NACIONAL Y FILANTROPIA LOCAL.**

La empresa Arcor es sin dudas el emblema de la industria alimentaria nacional. Esta empresa ha logrado también convertirse en un referente ineludible en la escena de la RSE nacional, especialmente en el plano de la infancia. Veremos que existe una evidente ligazón entre la elección de la infancia como destinatario principal de sus prácticas y su carácter de productora de golosinas y productos de consumo masivo. Si bien los actores empresarios reconstruyen su historia como una serie de pasos progresivos en la incorporación de estas prácticas tendientes a la profesionalización (de la filantropía de los fundadores, a la responsabilidad y luego a la sustentabilidad), el sedimento de la historia empresaria tiene un fuerte peso en sus estrategias.

Para el caso de Arcor, las especificidades que presenta su estrategia de RSE hacia la comunidad vuelven necesario considerar además de la Fundación como principal artífice de estas políticas, a los Comités locales, dispositivos situados en plantas industriales, dependientes del Área de Relaciones con la Comunidad y parte de la estructura corporativa. La estrategia de sustentabilidad de Arcor involucra entonces estas dos líneas de acción, con inserciones, enfoques y organización diferentes: por un lado, en la estructura corporativa está encarnada por estos comités que responden a un Gerente corporativo de Sustentabilidad, y tiene una localización bien definida en las localidades con bases industriales de la empresa; y por otro lado, en la Fundación Arcor, con un Gerente propio, que se ocupa de la temática específica de la infancia y adopta como referencia geográfica a la totalidad del país (ver Diagrama 1).

**Diagrama 1. Estrategia de Sustentabilidad de Arcor.**



## 1. Arcor: la clave del éxito.

Los primeros pasos de lo que luego se convertirá en Arcor tienen lugar en la localidad de Sastre, Provincia de Santa Fe donde Fulvio Pagani junto a un grupo de socios funda en 1946 *Sasort*, una pequeña empresa dedicada a la producción de caramelos y galletitas. Luego de la ruptura entre los socios de la empresa inicial, Pagani se traslada junto a algunos de ellos a Arroyito, Córdoba, donde en 1951 funda Arcor. Sin embargo, fue durante el gobierno de Frondizi que Arcor inicia el camino que recorre hasta hoy: accediendo a un primer crédito estatal para comprar tecnología –una máquina para fabricar y envolver caramelos- da su primer gran salto tecnológico, pasando a producir 60.000 caramelos diarios frente a los 5.000 que producía hasta entonces.

Paralelamente al crecimiento tecnológico-productivo, Arcor desde sus años iniciales apuesta por una estrategia que desarrollará a lo largo de toda su trayectoria: la integración productiva vertical en torno a su mercancía central, los caramelos (Baduino, 2009; Kosacoff et al., 2014; Schorr y Wainer, 2006). En esto residiría, aparentemente, su principal atributo diferencial y fuente de sus ventajas competitivas. Así, mediante la creación o compra de empresas preexistentes, Arcor se va nutriendo de plantas

productivas de glucosa, maíz, sorgo, membrillos y madera para material de embalaje, y toda otra serie de materias primas necesarias para la producción de golosinas. La expansión también se dio a un nivel que podríamos llamar horizontal, en el que Arcor va progresivamente comprando otras empresas relacionadas a la manufactura de caramelos y golosinas.

Su desempeño económico hoy acredita: 40 plantas industriales (30 en Argentina, distribuidas en las provincias Buenos Aires, Río Negro, Entre Ríos, Catamarca, Tucumán, Mendoza, San Juan, Córdoba y San Luis; 5 en Brasil, 3 en Chile, 1 en México y 1 en Perú); la elaboración de cuatro principales grupos de productos: alimentos (mermeladas, polenta, aceite de maíz), golosinas (caramelos, gomas de mascar, chupetines y pastillas), chocolates y galletitas (obleas, pan dulce, snacks, budines); una fuerte integración vertical del proceso productivo: producción de envases, desarrollo de actividades agroindustriales, producción de azúcar, leche, glucosa y fructosa; y una destacada inserción transnacional: exporta a 120 países, posee 10 plantas en países latinoamericanos y tiene oficinas comerciales en Latinoamérica, Europa y Asia.

El “caso Arcor” es objeto de gran interés por parte del mundo de los negocios y sus disciplinas afines. El hecho es que esta empresa argentina ha logrado sortear múltiples etapas y vicisitudes de la historia vernácula e internacional y no solo eso, sino que se posiciona como una de las principales productoras de golosinas del mundo y opera en una escala transnacional. El éxito de Arcor es sin embargo objeto de diferentes interpretaciones (Baduino, 2009).

La interpretación a la que podríamos calificar como *mainstream* es la que sostienen Kosacoff et al (2014) en su libro “Globalizar desde Latinoamérica”, que además recoge la “historia oficial” que la empresa construye hacia adentro y afuera. Desde esta perspectiva, el surgimiento de Arcor se explica como un “evento emprendedor”, que si bien supone considerar la influencia de variables culturales, económicas, sociológicas y psicológicas intervinientes, y no centrarse sólo en los individuos como el único factor relevante de la explicación, no deja de resaltar la figura de Fulvio Pagani como artífice principal del éxito. Barbero (2014), dentro del citado libro, rescata una serie de variables confluyentes en la figura de Pagani que convergen en el éxito obtenido por este evento emprendedor: las redes que había formado entre hijos de inmigrantes italianos –que poseen “cultura de pioneros”-, el hecho de que él y

sus conocidos hubieran acumulado cierta experiencia en la producción industrial, un contexto económico favorable para el surgimiento de emprendimientos industriales, así como la relación con el medio local en el cual Arcor se constituye como sostén principal de la comunidad y como correlato de esto, la población en general se ve comprometida con su desarrollo. Sin embargo, la figura de líder carismático de Pagani descolla:

Pagani combinaba rasgos personales y una historia familiar que sirvió de estímulo y modelo para su desempeño como empresario. Entre sus cualidades personales pueden mencionarse la iniciativa, la capacidad innovadora, las condiciones de liderazgo y convocatoria y la visión de largo plazo, que permiten identificarlo como un empresario schumpeteriano (Barbero, 2014: 97)

En clave de Kosakoff et al., el desarrollo de Arcor sigue varias etapas: luego de su nacimiento en el interior, en la década de los '60 desembarcan con éxito en el Gran Buenos Aires y Capital Federal. Ésta es a su vez la etapa en la que desarrollan varias de sus plantas en el interior del país. En los '70, comienza a diversificarse la producción, acentuándose la lógica de integración productiva vertical, dando los primeros pasos en exportaciones y e internacionalización productiva. En la década de los '80 la empresa, ya con un alto nivel de complejidad, atraviesa una modificación de su estructura, pasando de una administración familiar a la profesionalización<sup>48</sup> e iniciando un nuevo modo de gerenciamiento descentralizado, con base en las plantas productivas. Durante esta época se profundiza la diversificación, fundamentalmente mediante el aprovechamiento de los regímenes de promoción industrial en el interior del país, y la internacionalización. En los años '90, frente al contexto desfavorable para la industria nacional, Arcor consigue de todos modos crecer económicamente: de acuerdo a esta interpretación *mainstream*, las razones del éxito en esta etapa tienen que ver con la accesibilidad de los precios de sus productos, la adquisición de competidores nacionales debilitados, su conocimiento del mercado interno frente a las empresas multinacionales,

---

<sup>48</sup> Puede considerarse que el proceso de profesionalización culmina en el año 2014, cuando por primera vez en la historia de Arcor se designa un director general (Osvaldo Baños) que no forma parte de las familias accionistas de la empresa, reemplazando a Luis Pagani (que continúa como presidente del directorio y del grupo Arcor y como Director Ejecutivo de la compañía, que adopta una estructura de tipo holding). A partir de esta modificación, ningún miembro de las familias accionistas ocupa puestos gerenciales (La Nación, "Cambios en la mayor firma alimentaria", 30/5/2010; Kosacoff et al, 2014)



y el crecimiento en tecnología y apuesta al marketing (Kosacoff et al, 2014: 39). En la década que le sigue, hasta la actualidad, Arcor continúa desempeñando un papel central en la industria nacional, triplicando sus ventas entre 2001 y 2012 (llegando a la suma de 3074 millones de dólares), duplicando sus exportaciones para el mismo periodo y empleando 20000 personas en total (13000 en Argentina y varios otros miles en Brasil, Chile, México, etc.) en sus 40 plantas industriales (Kosacoff et al, 2014)

Una explicación que describe una trayectoria ascendente que casi no reconoce matices en un país con vaivenes económicos, sociales y político-institucionales tan profundos despierta varios interrogantes. Para Schorr y Wainer (2006), esta historia in crescendo de la empresa Arcor tiene por detrás un actor central que es una condición *sine qua non* de su éxito: el Estado argentino. Aquí entramos en otra interpretación del “éxito” de Arcor. De acuerdo a estos autores, la explicación que denominamos *mainstream* atribuye las claves de su ascendente trayectoria a factores de la cultura empresaria, a la voluntad emprendedora de la familia y a la inteligencia de sus estrategias, entre otras. Los autores, por el contrario, atribuyen la clave del éxito de Arcor al continuo aprovechamiento de beneficios estatales. Algunos de los hitos más importantes fueron, durante el gobierno de Frondizi, la importación de bienes de capital sin arancel, el aprovechamiento de mecanismos de promoción industrial (nacionales o regionales) para la instalación de varias plantas productivas en el interior del país<sup>49</sup>, y el financiamiento con créditos “blandos” del Banco Nacional de Desarrollo (BANADE) .

El aprovechamiento de los beneficios estatales no se restringe a ningún gobierno en particular, sino que está presente en todas las décadas del desarrollo empresario y contribuye a su expansión horizontal y vertical. Por ejemplo, en 1979 Arcor compra una planta de producción de derivados del maíz en San Pedro, y también bajo el amparo de

---

<sup>49</sup> Schorr y Wainer (2006: 123), citan la interpretación de Aspiazu (1988) acerca de la política de la promoción industrial, quien señala que dicha política se tradujo finalmente “en un simple mecanismo de transferencia de recursos, que subsidia la rentabilidad de un núcleo privilegiado de empresas [entre otros instrumentos, mediante el diferimiento del pago de impuestos (al valor agregado, ganancias, patrimonio neto y/o capital) por un monto equivalente hasta el 75% de la inversión, la deducción del monto imponible del impuesto a las ganancias de la totalidad de la inversión realizada, la exención de derechos a la importación de bienes de capital y sus repuestos]. Además, esa transferencia conlleva notorias desigualdades en la rentabilidad de la inversión en la industria. Esto se refleja también en la formación de capital en el sector que tiende a verse desalentada fuera del marco de las posibilidades que ofrece la legislación promocional”.

mecanismos de promoción industrial funda en la misma localidad Cartocor, su fábrica de cartón corrugado. Desde mediados de los '70, pero continuando en la década de los '80, Arcor da impulso a su expansión internacional en Paraguay, Uruguay y Brasil. Siguiendo la interpretación de Schorr y Wainer (200), la fuerte expansión operativa y patrimonial que Arcor desarrolla en la década de los '80 en un contexto muy desfavorable de tasas de ganancias decrecientes y recesión, se pudo dar gracias a que logró realizar inversiones a muy bajo costo, en las cuales la gran parte de capital la aporta el Estado argentino. Durante esta década Arcor logra una dimensión que la coloca en una posición estratégica, que le permite sortear la década de los '90 de un modo airoso. De hecho en esta década Arcor continúa su expansión, aumentando sus unidades productivas –que acentúan la integración vertical de su negocio- y comprando otras empresas que se encontraban en baja (entre ellas, Noel, Águila Saint y LIA).

En resumen, para Schorr y Wainer (2006) el éxito de la historia de Arcor debe buscarse en la consecución de “cuasi-rentas de privilegio”, que los autores definen siguiendo a Nochteff, oponiéndolas a las

“cuasi-rentas tecnológicas” típicas de los procesos de desarrollo de estilo schumpeteriano -esto es, aquellos liderados por el avance tecnológico y el comportamiento innovador de ciertos empresarios-. Por el contrario, hacen referencia a las ganancias extraordinarias que obtienen algunas firmas y grupos económicos por haber conformado una posición de privilegio en sus respectivos mercados sobre la base del accionar del aparato estatal. A diferencia de las “tecnológicas”, las de “privilegio” no son transitorias (en tanto no son erosionadas por la competencia, la imitación creativa y la difusión tecnológica –duran tanto como lo hace el apoyo del Estado–), ni inducen al desarrollo (Schorr y Wainer, 2006: 128)

La tercera línea de interpretación que queremos considerar, y que atiende al carácter de la integración vertical de Arcor, es la que busca las bases del éxito de Arcor es su condición de agroindustria. Baduino (2009: s/f) señala que

La reconstrucción de las particularidades de la acumulación de Arcor evidencia que existen muchos elementos que habilitan su estudio como una agroindustria. Las miradas centradas en su relación con el poder

político, o en la magnitud de su capital como explicación última de su éxito, dejan de lado el hecho de que es su inserción en la estructura agraria argentina el determinante principal de su competitividad. La explicación no parece hallarse en la esfera política ni ideológica, sino en la económica.

La clave del éxito en esta interpretación se sitúa entonces en el nivel económico, más específicamente en las características de la producción. No sólo Arcor explota las ventajas competitivas del agro, sino que lleva a cabo una estrategia de autoabastecimiento de las principales materias primas (entre otros, fructosa, glucosa, azúcar, leche, sémola y alcohol etílico de cereales) dentro de su estrategia de mayor alcance que es la integración vertical.

Centrándose en la producción de caramelos, principal mercancía de Arcor, Baduino (2009) muestra de qué modo su vinculación con la producción agraria es lo que le otorga competitividad a su producto. Fundamentalmente, la ventaja se asienta en la glucosa, que representa el 60% de la materia prima del caramelo y cuya principal materia prima es a su vez el maíz, que en Argentina es un producto con gran competitividad. Siguiendo la idea de integración vertical de sus negocios, Arcor posee una planta de producción propia de glucosa que funciona en Arroyito, Córdoba. En menor medida, Arcor obtiene también ventajas de la producción de caña de azúcar que comparativamente en términos internacionales es también muy competitiva. De hecho también posee una planta de producción de azúcar: en 1995 compró el ingenio La Providencia en Río Seco, Tucumán, que es actualmente el cuarto productor nacional (Baduino, 2010).

“El éxito de Arcor no evidencia las potencialidades, sino los límites del capitalismo en Argentina”, concluye Baduino (2009: 14), resaltando lo fundamental del apoyo en el agro y sus ventajas para el desempeño del Arcor. Si bien no es puesto en primer lugar en el orden explicativo, también Schorr y Wainer (2006) reconocen la importancia del carácter agroindustrial, en un contexto de reprimarización del entramado productivo.

## 2. Acción social empresaria en Arcor

Si volvemos a la definición que hicimos sobre tipos de acciones empresariales<sup>50</sup>, veremos que si bien todas forman parte de un conjunto de acciones interrelacionadas, encontramos que las acciones *sociales* o de intervención social aparecen en gran medida subordinadas otros tipos de acción, específicamente las económicas. Para entender qué está proponiendo una empresa en términos de acción *social*, primero tenemos que preguntarnos de qué modo esta propuesta se inserta en su estructura de negocios. En Arcor, encontramos algunas líneas que nos hacen pensar que las interpretaciones anteriormente reseñadas no deben considerarse de modo excluyente, sino que todas tienen algo que aportar al análisis de la propuesta y el desarrollo de las inversiones sociales privadas.

Hay dos grandes canales para la RSE en Arcor. Uno se da a través de la Fundación Arcor y el otro es el que se genera desde el Área de Sustentabilidad a nivel corporativo. A su vez, hay dos conceptos principales que organizan las prácticas: responsabilidad y sustentabilidad. Si bien las nociones de responsabilidad y sustentabilidad circulan en ambos espacios, muchas veces polisémicas, o intercambiables, las identificamos como dos grandes lógicas bajo las que operan las intervenciones sociales de Arcor:

- La idea de *sustentabilidad*, que indica que debe haber una vinculación entre las prácticas económicas, sociales y ambientales para que éstas últimas puedan ser sustentables. La sustentabilidad implica integrar los temas de responsabilidad al negocio<sup>51</sup>, de modo tal que la dimensión que es en última instancia determinante es la dimensión económica (incluyéndose por tanto el la concepción débil de la sustentabilidad que trabajamos en el Capítulo II)
- La idea de *responsabilidad*, que implica que más allá de los costos o beneficios económicos una empresa debe hacerse responsables por las consecuencias de su acción.

---

<sup>50</sup> Ver Capítulo II.

<sup>51</sup> Ver entrevista a Claudio Giomi y Cecilia Rena, “Desde la RSE hacia la sustentabilidad del negocio como factor competitivo”, ComunicaRSE, 29/6/2011.

Estas dos lógicas se diferencian fundamentalmente por los términos en que plantean la relación entre las acciones económicas y sociales de la empresa. Para el primer caso, se plantea la interdependencia de estos dos tipos de acción: para que las acciones sociales sean sustentables deben estar en correspondencia con los objetivos económicos. Para el segundo caso, se plantea la independencia: de acuerdo a lo actores empresarios, se actúa bajo una perspectiva de *derecho* que implica se debe intervenir para garantizar los derechos de los niños sin importar que estas acciones estén o no en correspondencia con los objetivos económicos de la empresa.

Estas dos perspectivas, para el caso de las intervenciones sociales, son plasmados en dos diferentes estructuras institucionales: la responsabilidad en la Fundación Arcor y la sustentabilidad en Área de sustentabilidad de la empresa -para el caso de las acciones sociales, desde el Área de Relaciones con la comunidad, (dependiente del Área de Sustentabilidad). Sin embargo, a estos dos conceptos prevalentes, en nuestro análisis veremos que se agrega un tercero: el de la *filantropía*. Pensamos que identificar estos núcleos nos permite analizar entre qué distintas directrices, que muchas veces se vuelven contradictorias, se van construyendo e implementando acciones sociales. Estos núcleos conceptuales no coinciden con el “uso” que de ellos hacen los actores empresarios, que fundamentalmente agrupan todo bajo el “nuevo concepto” de la sustentabilidad. Nos ocuparemos en este capítulo de analizar las acciones *sociales* de Arcor, como propuesta y en su plasmación, atravesando los diferentes enfoques que las sustentan, los espacios institucionales desde las que se conforman y las tensiones que las atraviesan.

### **2.1. Fundación Arcor: verticalidad e individuación**

Como es habitual en las prácticas de RSE, en consonancia con lo que en Capítulo I de esta tesis denominamos “mito de origen”, en Arcor también identifican un punto de inflexión con la incorporación de estas prácticas. En este *racconto*, se destaca un “antes” en el que la empresa realizaba intervenciones más ligadas a la filantropía, aisladas y basadas en una mirada más asistencial (como por ejemplo, bajo la figura del padrinazgo de escuelas). Se evaluó entonces la necesidad de sistematizar y profesionalizar estas prácticas dispersas, y como respuesta a esta necesidad nació en el

año 1992 la Fundación Arcor<sup>52</sup>. Aquí es cuando comienza la incorporación del famoso “enseñar a pescar”, que luego se convertirá en *responsabilidad* y más tarde incorporará también la idea de *sustentabilidad*:

Después, la Fundación fue viendo **que más que darles lo que ellas necesitaban, así como un regalo, servía que puedan presentarlos en términos de proyecto a esas demandas**, entonces se fueron armando estos programas de apoyo a escuelas. Entonces me parece que ahí fue como otra etapa, donde se fue pasando de una mirada más asistencialista, de ayuda así puntual, o más a demanda, que era la escuela que enviaba la cartita y que entonces pedía que Arcor la apadrine, a una cuestión donde ya había concurso de proyectos, donde había un formulario, había que presentar propuestas, se evaluaban las mejores, tenían ciertos criterios para ser elegidas Y entonces eso me parece que fue otra etapa, y después cuando fue creciendo la Fundación que se fue diversificando las líneas de trabajo y de apoyo y de intervención en los lugares (Adriana Castro, Coordinadora del Área “Iniciativas territoriales y capacitación”; Fundación Arcor)

En esta trayectoria, el lugar de la familia dueña de la empresa aparece como un gran interrogante. Si bien Lilia Pagani<sup>53</sup> -hermana de Luis Pagani (actual presidente del

---

<sup>52</sup> La Fundación Arcor está dividida en cuatro áreas o líneas de acción: *Iniciativas Territoriales*, dentro de la que se llevan a cabo los programas “Corporativo Regional de Inversión Social Escuela en Movimiento” (PEM) en escuelas primarias bonaerenses y “Comunidades Educadoras”, entre otros; *Capacitación y Formación*, de la que forman parte el programa de “Educación a Distancia” para educadores de las provincias de Córdoba y Mendoza en áreas artísticas y lúdicas; el programa de “Promoción del Desarrollo Lingüístico y Cognitivo” en la provincia de Entre Ríos, en el que se capacitan a docentes de nivel inicial; *Estudios e Investigación*, dentro de la que se incluyen el programa “EduCometro” de investigación y diagnóstico sobre oportunidades educativas a nivel municipal; la participación en el “Barómetro de la Deuda Social de la Infancia” (UCA) y en el “Sistema de Información de Primera Infancia en América latina” (SIPI) de IPE-UNESCO y OEI; y por último el área de *Movilización Social y Pública*, en la que se incluyen alianzas con medios gráficos para la edición de suplementos especiales sobre problemáticas asociadas a la infancia, la participación en la red Empresas por la Infancia (ExI), el apoyo de iniciativas y seminarios académicos sobre la infancia, entre otros (Fuente: Fundación Arcor, Informe de Actividades 2014 y [www.fundacionarcor.org](http://www.fundacionarcor.org))

<sup>53</sup> Es interesante, y un tema abierto a continuar explorando y que involucra otras dimensiones (género, familia), como las Fundaciones de las empresas que originalmente fueron empresas familiares quedan

Grupo Arcor) e hija de Fulvio su fundador- es la presidenta de la Fundación, cuyo consejo administrativo también está integrado por mujeres integrantes de la familia Pagani y otras familias accionistas, el *staff* de la Fundación parece manejarlo todo. No aparecen rastros de algún tipo de injerencia de estas mujeres en las actividades de la Fundación. Ante la pregunta de si podíamos contactar a Lilia Pagani, las negativas fueron terminantes. Solo una entrevistada menciona a “las mujeres de la familia” como figuras que en última instancia aprueban las actividades, pero a través del gerente que actúa como “vocero”. El gerente prefiere ni mencionarlas. Ni siquiera se refieren a Luis Pagani: la única figura “habilitada” parece ser Fulvio Pagani, fundador de la empresa, sólo como una referencia (a veces casi impostada) de los orígenes de la empresa y la preocupación por su entorno.

En el seno de esta fundación profesionalizada, aparece la tensión entre la noción de sustentabilidad y de responsabilidad. La estrategia de RSE de la empresa está francamente basada en su estrategia de negocios. Como productos de consumo masivo destinado a familias, y especialmente a niños, cobra sentido la máxima que aparece en todos los relatos: “si la sociedad está bien, la empresa está bien” (frase que según varios entrevistados se le atribuye a Fulvio Pagani),

(...) y más siendo Arcor una empresa de consumo masivo. Como esté la población y la **capacidad** de consumo que tenga está ligada... **no es un bien suntuario, donde vos decís yo me compro un Mercedes, o un departamento en Libertador, sino que tiene que ver con la compra diaria o mensual de las cosas.** Entonces me parece que es lógico pensar que para Arcor es bueno que el país este funcionado, y no que esté funcionando para tres o cuatro, sino para un grupo importante. Masivo justamente (Lío Santos, Gerente de la Fundación Arcor)

Incluso, el carácter de productora de golosinas de la empresa es la base de la elección de la infancia como “causa”,

---

muchas veces a cargo de alguna de las hermanas, que no encuentran un lugar en la estructura empresarial. Véase, “Las hermanas, lejos del día a día y cerca de la gente”, Clarín, Economía, Edición Domingo 29/06/2003, que toma como ejemplos Lilia Pagani, y a Mónica Pescarmona en IMPSA. En nuestro caso, lo mismo sucede con Matilde Grobocopatel en Los Grobo.

¿Por qué la infancia? La empresa fue históricamente una empresa comprometida con la infancia, y está comprometida por una cuestión también por lo que es el negocio, el **core business que son los caramelos** (Mariana Tomassino, representante Sede Buenos Aires, Fundación Arcor)

Para Javier Rodríguez debe seguirse la fórmula propuesta por Luis Ulla, ex gerente de responsabilidad de Arcor, actual presidente de IARSE y referente central en la RSE en Argentina, según la cual una empresa debe hacer RSE por alguna –o todas– las tres “C”: convicción, conveniencia o coerción. En este sentido, puntualizando la idea de conveniencia, la RSE debe formar parte de las ventajas competitivas de una empresa:

Creo que las tres C siguen siendo válidas, más allá de eso, creo que tenemos que tener la suficiente capacidad de instalar la ventaja competitiva que le genera a la empresa involucrarse en estos temas, y desarrollar prácticas desde el punto de vista de la corresponsabilidad (Javier Rodríguez, Coordinador del Área “Desarrollo institucional y movilización social”, Fundación Arcor).

Hasta aquí, en los relatos de sus integrantes, vemos de qué modo cala la idea de sustentabilidad segada a lo económico en los basamentos de las prácticas. Sin embargo, desde la Fundación también se enfatiza lo que denominan una *perspectiva de derecho*, basada en la independencia de los objetivos económicos y sociales de la empresa, más alineada a la idea de responsabilidad. En este sentido, se señala fundamentalmente el hecho de que el presupuesto de la Fundación sea aprobado anualmente sin conocer el rendimiento que para ese año le espera a la empresa. Como hito se menciona que en 2002, más allá del contexto de crisis, el presupuesto de la fundación aumentó. Otro ejemplo de este enfoque es la motivación a invertir en educación. Javier Rodríguez, coordinador del Área “Desarrollo institucional y movilización social” de la Fundación Arcor, subraya que no se invierte en educación por la llamada “tasa de retorno”<sup>54</sup> sino desde la perspectiva de derecho: “invertir en primera infancia es obligatorio”, señala. Veremos en adelante como la perspectiva de la sustentabilidad aparecerá tensionada no sólo con esta perspectiva de *derecho* sino también con la clásica filantropía.

---

<sup>54</sup> Se refiere al estudio del Nobel James Heckman, que indica que la inversión en educación de la primera infancia retorna en el futuro en términos de productividad –ver [www.heckmanequation.org](http://www.heckmanequation.org)



### 2.1.1. Dos dinámicas de RSE

Hay dos dinámicas que se cruzan y estructuran las prácticas de RSE de la Fundación. Por un lado, la posición elevada que la empresa se atribuye en el plano nacional, fruto de su trayectoria, su dimensión e importancia –a escala nacional<sup>55</sup> e internacional-, y en la que también pesa su lógica verticalista y jerárquica de funcionamiento, que coincide con la estructura vertical de los negocios de la empresa. La empresa se coloca como corresponsable junto al Estado por la situación de los niños y entonces dirige sus prácticas a ellos individualmente, casi como si fueran “ciudadanos” (no se consideran en el medio instancias colectivas, políticas o de otro tipo). Esto nos lleva a la segunda dinámica, y es la individualización de los problemas y las soluciones en materia de infancia. La empresa busca brindar oportunidades individualmente a niños de sectores vulnerables para así contribuir a que se garanticen sus derechos. Para la empresa, del otro lado lo que hay son niños considerados aisladamente, despojados de todo cruzamiento social o político.

Por un lado entonces, se presenta la dinámica de la **verticalidad**<sup>56</sup>. La posición elevada que la empresa se atribuye en el plano nacional la lleva a colocarse como *corresponsable* junto al Estado por la situación de los niños. Esta corresponsabilidad es leída de un modo ambiguo entre horizontalidad (“todos podemos y debemos actuar juntos”) y verticalidad, pero este último sentido es el que termina primando. En este planteo no hay lugar para la “participación” –uno de los pilares de la RSE, que implica tomar la voz de la comunidad en la definición de estas políticas- y pocas entrevistas lo reflejan. Al contrario, lo que aparece en mayor medida es la “bajada” de arriba hacia

---

<sup>55</sup> Arcor es un actor destacado en el plano empresario-corporativo, especialmente en AEA (Asociación Empresaria Argentina) cuyo primer presidente fue Luis Pagani.

<sup>56</sup> El aspecto de la verticalidad se vuelve muy gráfico en las vicisitudes del acceso al trabajo de campo. Demoras de meses, estructura de jerarquías que hacían que toda una cadena debiera ser consultada para cada mínima decisión, desconfianza velada y “des” velada (interrumpen el trabajo de campo al mes de ser comenzado a la espera de una nota de CONICET avalando mis actividades; incluso una entrevistada se muestra muy sorprendida porque manejo categorías supuestamente internas –que fueron brindadas por otros entrevistados y que figuran en la página web-), pedido de desgrabaciones de entrevistas, pedido de entrega previa de las preguntas. Este acceso fue francamente diferente al que se dio en Los Grobo: respuestas instantáneas, apertura de espacios, fiel al “espíritu innovador” y flexible de la empresa –ver capítulo Los Grobo.

abajo -desde la empresa o fundación hacia la comunidad-, en la cual el área de “Movilización social”<sup>57</sup> de la Fundación, que tiene como objetivo instalar el tema de la infancia en la agenda del sector público y privado, ocupa un lugar central.

Esto nos lleva a traer al análisis el tema de la superposición y juego de escalas en el que actúa la empresa. Arcor se mueve entre ser una *empresa-lugar* –en las pequeñas y medianas localidades donde tienen sus plantas- y una *empresa-país*, ya desarraigada de su lugar de origen<sup>58</sup> y de las localidades donde se asienta, que se proyecta al mercado internacional. Lo que ocurre en los *lugares* concretos será relegado a los Comités Locales de Relaciones con la Comunidad (CLRC), dispositivos que abordaremos más adelante, mientras que la Fundación se va convirtiendo cada vez más en un actor con un perfil técnico y situado en plano de mayor superioridad y generalidad.

Veremos cómo estos dos puntos, corresponsabilidad y movilización pública, se ven reflejados en la voz de los actores empresarios. Todos los entrevistados de la estructura jerárquica de la Fundación apuntan a la noción de corresponsabilidad con esta tendencia a la verticalidad que mencionábamos más arriba. Ante cualquier cosa que suceda en la sociedad, hay tres corresponsables: Estado, empresas y sociedad civil:

Lo que te puedo decir es que las empresas son actores sociales, y por lo tanto como todo actor social tiene una cuota de responsabilidad en lo que sucede en la realidad social. Creo que tienen que involucrarse activamente en la vida de la comunidad, no solamente en la resolución de problemáticas sociales. **En la resolución de problemáticas sociales pero también la definición desde su lugar acerca de cómo quiere desarrollarse una sociedad.** Entonces, el por qué creo que va de suyo con la misma naturaleza de ser un actor social que produce un determinado valor, y que tiene que participar del proceso de distribución

---

<sup>57</sup> Definido por la empresa como “Movilización de actores públicos y privados de la sociedad para recrear el espacio de la niñez como responsabilidad de todos a través de estudios, seminarios, talleres y convenios con empresas y municipios” Fuente: [www.fundacionarcor.org](http://www.fundacionarcor.org) . Pensamos que esta noción es pasible de ser integrada bajo la lógica de la *confluencia perversa* (Dagnino, 2004) que desarrollamos en el Capítulo II, en tanto concepto que es desprovisto de su contenido político para ser utilizado por la empresa con un sentido totalmente diferente.

<sup>58</sup> Nos referimos a Arroyito, Córdoba. Si bien la filantropía se inicia allí, actualmente hay escasas prácticas de intervención social.

de ese valor (Javier Rodríguez, Coordinador Área “Desarrollo institucional y movilización social”, Fundación Arcor)

Yendo a la temática específica de la infancia, cada uno de estos tres actores tiene roles diferentes. El estado es el *garante* de los derechos, mientras que la empresa y la sociedad civil son *corresponsables* de velar por ellos:

En ese sentido, y nosotros en esto somos cuidadosos, reconocemos los diferentes roles de cada uno de los actores, reconocemos la centralidad que tiene el Estado en el diseño, en la ejecución de las políticas públicas para efectivizar derechos de los ciudadanos. Entonces, creo que, claramente el Estado es el garante del pleno ejercicio de los derechos, en el caso en que nosotros trabajamos específicamente que tiene que ver con la infancia y con los derechos de los niños, pero podemos decir en términos generales de los derechos ciudadanos, y **los distintos actores sociales tenemos una cuota de responsabilidad pero diferenciado claramente esta idea del Estado como garante, sociedad civil, empresa como corresponsables** (Javier Rodríguez, Coordinador Área “Desarrollo institucional y movilización social”, Fundación Arcor)

A su vez, la empresa se atribuye un rol fuerte en la escena nacional, con la atribución y la responsabilidad de instalar el tema en agenda del sector público y privado. Para esto el área de Movilización social desarrolla campañas, debates, publicaciones en suplementos de diarios, con el propósito concientizar sobre la “causa” de la infancia. En esto, Arcor se considera pionero:

Porque cuando comenzó la fundación hace 20 años no se hablaba de RS, no se hablaba de la responsabilidad que tenían las empresas. Y en eso sí creo que **la Fundación y Arcor han sido pioneros en ir poniendo el tema en la agenda**, en ir contagiando a otras empresas y otras fundaciones con las que trabajamos juntos, **demostrarles que es importante invertir, que es importante invertir en infancia**, que hace a la posibilidad también de pensar de modo distinto un negocio el tema de tener en cuenta la comunidad con la que se está trabajando (Adriana Castro, Coordinadora del Área “Iniciativas territoriales y capacitación”; Fundación Arcor)

Vinculada con este área, la Fundación también tiene un área de Estudios e Investigación, que trabaja en alianza con la UCA (Barómetro de la Deuda Social de la Infancia), con asociaciones civiles, con organismos internacionales y con el Estado, y desarrolla y aplica EduCómetro, un instrumento de desarrollo propio que detecta y genera “oportunidades educativas”, y es aplicado en distintas localidades (en articulación con los Estados locales).

La Fundación ha logrado hitos de importancia en este rol de fundación especializada en la niñez y la educación, y en su rol de actor relevante en la realidad argentina como parte de la empresa Arcor. Uno de ellos es el “Programa de desarrollo lingüístico y cognitivo”, que desarrolla desde 2007 junto a investigadores de CIIPME - CONICET (equipo dirigido por Celia Rosemberg y Ana María Borzone) y el Consejo General de Educación de la Provincia de Entre Ríos. En el marco de este programa, estas tres instituciones conjuntamente capacitan a docentes que trabajan en el nivel inicial, así como a docentes en formación en el nivel Superior y a las familias de los niños que forman parte de las actividades. Actualmente, el programa se extiende a todas las de 5 de los Jardines de Infantes de la provincia de Entre Ríos<sup>59</sup>.

La segunda dinámica que queremos destacar, en conjunto con la de la verticalidad, es la que denominamos **individuación**. En el enfoque de la Fundación Arcor, las problemáticas que atraviesa la infancia y las soluciones a éstas pueden definirse en el plano individual. De allí que la idea de “oportunidad educativa” se haya vuelto el centro de las acciones de la Fundación. En términos muy generales, hay niños que no están expuestos de modo suficiente a oportunidades educativas (que trascienden el ámbito formal y son entendidas como “proceso de transmisión cultural”) y en esto residen las falencias de sus trayectorias educativas. La propuesta de Arcor es brindar

---

<sup>59</sup> Otro caso de articulación con un estado provincial se dio con los Jardines de Cosecha, que articulan la empresa Arcor a través de su CLRC, la provincia de San Juan y el Estado Nacional. Estos jardines son espacios educativos que se abren durante las temporadas para los niños cuyos padres trabajan en la cosecha, y tienen como objetivo abrir espacios educativos y evitar el trabajo infantil. Esta es una articulación que promueve CONAETI (Comisión Nacional para la Erradicación del Trabajo Infantil, del Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Nación) en el marco de la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil, formada en 2007 a través de un convenio entre el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, CONAETI y alrededor de 50 grandes empresas, y se ha articulado en otras provincias –con diferentes empresas-. A diferencia del programa anteriormente citado, esta no es una iniciativa propia de Arcor.

oportunidades para “igualar los puntos de partida”. Esto es lo que asegura “un buen futuro, una buena simiente”, como señala Adriana Castro, Coordinadora del Área “Iniciativas territoriales y capacitación” de la Fundación Arcor. Y continúa:

(...) nosotros lo veíamos en los proyectos que nos presentaban la gente tanto de las escuelas como las de las organizaciones sociales: estaban preocupadas porque los chicos no podían ingresar al sistema educativo. Hoy por hoy desde hace varios años no es esa la demanda, es como que esa parte ha sido cubierta en gran medida, y si estamos viendo de que la brecha entre los que no tienen y tienen oportunidades está más bien dada por el acceso a ciertos servicios y bienes culturales, que los que tienen oportunidades tienen, **y los chicos que nacen sin oportunidades o en contextos desfavorecidos no acceden, no acceden a tiempos y espacios de calidad, donde pueden conocer lugares, intercambiar, socializar con otras personas que no sean los propios de su familia o de su barrio**, poder acceder a ciertas experiencias culturales que otros chicos si las tienen, si tienen posibilidades, y entonces no solo se está viendo la diferencia que todos terminan la primaria, por ejemplo, sino que son distintos sujetos los que se dan cuando pueden acceder a ciertas experiencias en la primera infancia (Adriana Castro, Coordinadora del Área “Iniciativas territoriales y capacitación”; Fundación Arcor)

Los factores estructurales –que integrarían la idea de “contextos desfavorecidos”- no se problematizan ni se abordan, solamente operan como causa más general para determinar donde están las oportunidades educativas y donde no. Lo que la Fundación Arcor cree es que los chicos de sectores sociales desfavorecidos no cuentan con igual acceso a los bienes culturales, a espacios de estimulación, a espacios recreativos y a espacios de juego que los chicos de clase media y esto es lo que marca la diferencia luego en la trayectoria escolar. Es notable también la idea de que la cultura no está en la familia ni en su barrio. Este no es un dato menor, sino que tiene que ver con la tendencia a pensar a “los niños” separados de su comunidad –familia, barrio, clase, etc. Entonces, tanto el problema como la solución se dan a título individual. Preguntado sobre el impacto de las actividades de la fundación, Javier Rodríguez responde que

(...) tiene un impacto en términos de oportunidad, de que crea oportunidades para sujetos que a lo mejor no lo tienen. Me parece que

sería un tanto, no se cómo llamarle, arrogante, plantearse que va a generar un impacto en modificación de variable estructurales macrosociales. **Pero, digo, reconociendo eso, sostengo, afirmo y defiendo que en términos de nombres propios, no a lo mejor de serie estadística, pero de nombres propios genera oportunidades a sujetos que no las tenían.** Y esto lo vemos cotidianamente. Sujetos, en nuestro caso niños, de sectores con derechos vulnerados, a través de proyectos que apoyamos tienen oportunidades que si no, no las tendrían (Javier Rodríguez, Coordinador Área “Desarrollo institucional y movilización social”, Fundación Arcor)

Para pensar esta dinámica, nos será útil la metáfora de *derechos como caramelos*: distribuidos, en pequeñas dosis, capilarizados. El impacto se da por “exposición”:

En la medida que encontramos con un sujeto que ha logrado una variada, y un amplia repertorio de prácticas sociales y culturales, de prácticas educativas, va a ser un sujeto que socialmente sea más pleno, que se va a insertar de una manera más productiva en un ámbito social (...) y esto me parece que hay como una clave, en la medida en que tenga un bagaje más amplio de experiencias culturales, también va a poder anclar de mejor manera el discurso escolar. Cuando un niño ingresa y participa en la trayectoria educativa de la propuesta escolar, no siempre cuenta con un repertorio amplio, profuso de experiencias previas, con cuales vincular este contenido escolar. **Entonces, en la medida en que nosotros proponemos o promovemos, y vuelvo a la idea de oportunidades, creo que lo que nosotros podemos promover u ofrecer es una oportunidad de, que eso después se transforme dependerá de diversos factores** (Javier Rodríguez, Coordinador Área “Desarrollo institucional y movilización social”, Fundación Arcor)

En realidad, la educación es el costado “operativo” de la infancia<sup>60</sup>. Al decir de Lío Santos, Gerente de la Fundación, una herramienta para abordar la infancia, tema que con el correr de los años se convirtió en la “causa” de Arcor. ¿Y por qué la infancia?

Para nosotros la infancia es la oportunidad que tenemos, que tiene la sociedad de mejorarse a sí misma. Creemos que trabajar con la infancia es estratégico, por un lado por lo que puede generar en términos de beneficios sociales y porque nosotros trabajamos con la idea de la infancia como indicador de cómo estamos como sociedad trabajamos con la idea de la infancia como indicador de cómo estamos como sociedad. Jorge Rivera Pizarro que fue representante de UNICEF hace algunos años en Argentina, decía que si los niños están bien, Argentina está bien. Para nosotros, **generar políticas que benefician la infancia, benefician la sociedad completa** (Javier Rodríguez, Coordinador Área “Desarrollo institucional y movilización social”, Fundación Arcor)

Se parte de la hipótesis de que si se brindan oportunidades educativas en la primera infancia, esto va a permitirles desarrollarse en mayor medida en el resto de su vida. A su vez, la Fundación encuentra un “segmento” en la población que va desde los 0 a los 4 años que, consideran, queda por fuera de las políticas educativas como producto de un déficit del Estado. Señalan que no son captados por el sistema educativo y que su paso por el sistema de salud sólo apunta a cuestiones físicas y no educativas, de estimulación o desarrollo integral.

En la preocupación por el binomio educación/infancia aparece en primer plano la perspectiva de derecho, de acuerdo a la cual la empresa tiene la responsabilidad de actuar en su promoción sin considerar los beneficios económicos que esto le reporte:

A veces es muy común, a mi me ha pasado de escuchar, “tenemos que trabajar en educación porque necesitamos recursos humanos que...”. Yo digo ¡no! **Necesitamos trabajar en educación porque la educación es un derecho, para los chicos, para los adolescentes y jóvenes, y si es un derecho nosotros tenemos que promover ese derecho y hacer que se cumpla la ley. No decir tenemos que promover eso porque nosotros lo**

---

<sup>60</sup> Desarrollamos esta tendencia de las empresas a privilegiar la temática de la infancia y abordarla desde la educación en el Capítulo III.

**necesitamos.** Tenemos que cumplir con eso porque somos un actor y se tiene que cumplir la ley (Mariana Tomassino, representante Sede Buenos Aires, Fundación Arcor)

La educación es por excelencia el ámbito en el que las empresas concentran sus actividades de RSE en Argentina, como tuvimos oportunidad de analizar en el Capítulo III. Shamir (2005: 26) cita un estudio de Taylor sobre movimientos sociales devenidos ONGs en América Latina, donde éste señala que los programas educativos desarrollados por estas organizaciones “han súbitamente intercambiado una retórica de empoderamiento político por una retórica de empoderamiento socioeconómico a través de la educación y el equipamiento de la gente con habilidades y herramientas organizacionales para afrontar las duras realidades del capitalismo contemporáneo” (traducción propia). Trasladando esto a las prácticas de RSE, Shamir señala que el énfasis en la educación naturaliza a ésta como el medio principal para el cambio social. Incluso, la noción de cambio social es transformada: en lugar de significar empoderamiento político y participación, pasa a representar una materia de habilidades.

No sólo la noción de cambio social, sino también la de educación es objeto de “confluencia perversa” (Dagnino, 2004). La educación es, desde el enfoque de la Fundación, pasada por un tamiz que la despolitiza y la libera de conflictos. A su vez, y también vinculado con la idea de cambio social, hay una confianza en el posible efecto derrame que pueda provocar esta inversión en educación:

(...) pero en realidad el rol más nuestro, porque no hacemos un trabajo directo como Fundación, no somos una fundación operativa sino que apoyamos organizaciones que trabajan con los niños o entidades con lo cual **nuestro rol fundamental está ahí en formar también a los adultos que trabajan con niños, en capacitarlos, en contribuir con investigaciones, con distintos tipos de acciones que ayuden a otros actores para que todos en su conjunto podamos contribuir**, porque somos conscientes que nosotros solos no vamos a hacer ningún cambio, digamos, es en conjunto, con los demás actores, también con el Estado, vamos a poder generar algún cambio posible (Adriana Castro, Coordinadora del Área “Iniciativas territoriales y capacitación”, Fundación Arcor)



Cuando pensamos en el referente o el destinatario de las acciones sociales de la Fundación, aparece en primer lugar el vacío que existe fundación y sujetos o referentes reales. Hay una brecha, que debe ser cubierta, entre lo que se planifica y los sujetos reales a los que se dirige. La Fundación necesita ser “inyectada” de referentes reales por la escala en la que opera, ya desarraigada de las comunidades locales. Gran parte de este lugar los llenan los Comités Locales de Relaciones con la Comunidad (CRLC), que abordaremos a continuación.

## ***2.2.Sustentabilidad y Comités Locales de Relaciones con la Comunidad***

El gran concepto que agrupa todas las prácticas de RSE es, normativamente, el de *sustentabilidad*. Decimos normativamente, porque en las prácticas institucionales tanto de empresa y Fundación, los enfoques de sustentabilidad, responsabilidad y filantropía coexisten y se encuentran tensionados. Sin embargo, la apuesta de la empresa –y de la que quiere hacerse eco la Fundación- está puesta en la idea de sustentabilidad. Incluso, la propia denominación de RSE ha sido abandonada en Arcor a favor de aquella.

¿Qué es la sustentabilidad para Arcor?<sup>61</sup> Ampliemos un poco más lo que desarrollamos con anterioridad. Implica desde lo proyectivo “reconocer que cuidar y

---

<sup>61</sup> La Política de Sustentabilidad de Arcor se traduce en cinco compromisos específicos con los temas considerados prioritarios: 1- uso racional del agua; 2- eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global; 3- uso racional del *packaging*; 4- respeto y protección de los derechos humanos y laborales; y 5- Vida activa y nutrición saludable. Estos cinco compromisos se abordan con seis grupos de *stakeholders* principales, mediante las siguientes acciones: a) *empleados*: gestión de clima, salud y seguridad ocupacional, formación, programa de desarrollo de recursos estratégicos, programa de búsquedas internas, acciones dirigidas a hijos de los colaboradores; programa de inclusión de personas con discapacidad, proyecto género; b) *proveedores*: acciones de sensibilización y capacitación, proyecto de compras inclusivas responsables, proyecto contra el trabajo infantil, acciones de fortalecimiento y desarrollo de proveedores, programa Agro Sustentable; c) *clientes*: acciones de sensibilización y capacitación, fortalecimiento y desarrollo, proyecto de negocios inclusivos en almacenes, planes de sustentabilidad en distribuidores; d) *consumidores*: servicio de Atención al Consumidor, encuentros con consumidores, adhesión a códigos autorregulación publicitaria; proyectos de marketing con impactos sociales; e) *comunidad*: acciones de Fundación ARCOR, el Instituto Arcor (Brasil) y Área de Relaciones con la comunidad (a través de los CLRC; se desarrolla en 22 localidades de

proteger el medio ambiente y la sociedad fortalece el negocio” (ARCOR, “Política de Sustentabilidad”). En esta primera definición ya aparece el sesgo económico que observábamos anteriormente.

Se considera que las dimensiones económica, social y ambiental están interrelacionados y que la empresa puede generar valor en todos sus grupos de interés. Basado en esto, asume el compromiso del “desarrollo sustentable”, que supone desarrollo económico, bienestar e inclusión social y defensa del medio ambiente. Los compromisos que asume en consecuencia son, entre otros: promover el desarrollo integral de las comunidades, respetar los derechos humanos, minimizar y compensar los impactos ambientales de sus operaciones, crear una cultura corporativa comprometida con la sustentabilidad.

El tránsito hacia el concepto de sustentabilidad comienza a darse en 2005 cuando Arcor incluye la RSE como objetivo de todos los niveles de la compañía a partir de la puesta en marcha del Programa de RSE a nivel corporativo. En 2006 se crea una Gerencia específica en RSE y comienza a elaborarse a nivel grupo el Reporte de Sustentabilidad. Pero fue en 2009 cuando se decide abandonar el concepto de RSE para pasar al de sustentabilidad. Institucionalmente, esto implica que todos los sectores de la compañía incorporen la sustentabilidad entendida como una práctica que reporta ventajas para el negocio, es decir, entendida en su sentido débil<sup>62</sup>.

La sustentabilidad trascurre en un terreno público no estatal. En una entrevista para el Diario La Nación, Claudio Giomi - responsable de este viraje conceptual de Arcor, y su primer Gerente de Sustentabilidad-, señala

Estamos en un contexto de profundos cambios que repercuten en los diferentes actores sociales en general y en el mundo de los negocios en particular. Existe una expansión de la esfera pública no estatal, un nuevo espacio público como responsabilidad de todos. **Y en este sentido, hoy el sector privado está inducido por la sociedad a asumir responsabilidades que hasta hace muy poco correspondían exclusivamente al sector público.** La redefinición de las relaciones entre

---

Argentina y Chile); f) *espacios públicos*: participación en cámaras y organizaciones empresarias, Pacto Mundial de Naciones Unidas, RedEAmérica, Red Mundial de Banco de Alimentos y Red de Empresas contra el Trabajo Infantil (Fuentes: ARCOR, “Política de Sustentabilidad” y Kosacoff et al., 2014)

<sup>62</sup> Para las distintas concepciones de sustentabilidad, ver Capítulo II.

empresas y sociedad se ha convertido en un tema prioritario y forma parte de las agendas económicas, políticas y sociales (Claudio Giomi entrevistado en La Nación, 3/3/2012)

Consultado sobre el rol que cumple la RSE en una empresa, Giomi señala

Para nosotros la RSE es básicamente una respuesta que el propio sector empresarial se da para responder a un nuevo escenario que el mundo de los negocios presenta, en tanto han cambiado, se están modificando condiciones no solo económicas sino ambientales y sociales que requieren de un nuevo perfil empresario, un empresario que pueda vincular los objetivos de negocios con los objetivos de desarrollo de una sociedad. **Entonces la gestión responsable es básicamente incorporar esta visión a la propia gestión empresarial**<sup>63</sup>.

La idea de sustentabilidad es el núcleo que permite compatibilizar las lógicas de acción en las esferas económica, social y ambiental, siempre con el acento en la primera dimensión, que es la que debe sustentar en última instancia. En la propia definición operativa de la sustentabilidad está puesta la contradicción con la perspectiva de derecho. De acuerdo a Javier Rodríguez,

“A la empresa le interesa producir riqueza, ¿no es cierto? Ahora la empresa entiende que si no se construye un modelo de desarrollo sustentable, el modelo de negocios tampoco va a ser sustentable. **La compatibilización tiene que ver con que para que a empresa pueda desarrollarse necesita una sociedad que se desarrolle.** No puede hacer su negocio en una sociedad atravesada como estamos... o tiene dificultades para hacer su negocio en una sociedad atravesada por la desigualdad que tenemos. Entonces la compatibilidad pasa por ahí, pasa por el punto de vista de mirar que para que yo pueda desarrollar mi tarea específica de producir riqueza necesito ver cómo se desarrolla la sociedad, como se distribuye esa riqueza, y cuán integrado o no estamos (...) **cuando Arcor pensó en mutar de la idea de RSE a la idea de**

---

<sup>63</sup> “Entrevista al Gerente Corporativo de Sustentabilidad del Grupo Arcor Claudio Giomi”, publicado el 05/11/2012 por la Universidad Columbia del Paraguay, <<http://www.youtube.com/watch?v=EmmXRPBKVZE>>

**sustentabilidad es porque está pensando cómo desarrollar mi negocio de aquí a 50 años.** Y eso tiene que ver tanto con los recursos naturales, tiene que ver con el desarrollo económico y tiene que ver con el desarrollo social, que tipo de sociedad estamos construyendo y cuan integrada o desintegrada está (Javier Rodríguez, Coordinador del Área “Desarrollo institucional y movilización social”, Fundación Arcor)

La sustentabilidad así pensada plantea que la empresa puede contener en sí misma el problema y la solución<sup>64</sup>. La empresa, no a título particular sino en tanto parte del mercado en una sociedad capitalista, “origina” ciertos problemas pero a la vez tiene la receta para solucionarlos, lo cual remite a la arraigada idea de la autorregulación. Y no sólo eso, sino que también se da el camino inverso: en sus propios procesos la empresa debe tener la solución para lo que el futuro le plantea:

(...) me parece que al menos en Arcor hay una vocación desde los fundadores de pensar en el bien de la comunidad, donde la empresa está, ¿no? Y que eso va más allá de las cuestiones como legales o de responsabilidad, que ahora bueno como que están más de moda, o no, o más de moda no sino más necesario porque no les queda tal vez otra a las empresas que decir **bueno, nos tenemos que alinear porque sino los negocios se nos vienen en picada** (...) Y un análisis de las empresas de acá a unos años que si no hacen algunas acciones con el medio ambiente, con esto, con esto y con esto... les va jugar en contra, entonces dicen, no, bueno, tomemos medidas, hagamos unas cuestiones... **porque es así, no podemos ser ingenuos que es solo por altruismo esto. Pero me parece que está muy bueno que se piense como parte del negocio esas acciones**, que se diga bueno yo genero tanto, y hago tanto, y recaudo

---

<sup>64</sup> Utilizando la expresión de Peter Evans para el Estado. Veamos el ejemplo que aporta Lío Santos como paradigma de la sustentabilidad en Arcor: el caso de la refuncionalización de una planta en Tucumán: “en Tucumán con el desecho de la caña de azúcar se modificaron la fuente de calor, entonces se remplazo mucho combustible por desecho de la misma producción. Entonces, si bien se requiere una inversión que es importante, pero ahí restás mucho de lo que se tira, y remplazas combustible fósil por algún combustible renovable. Y eso reúne todos los requisitos: es por acción directa es económicamente redituable, y también ambientalmente, y consumís menos petróleo, y generás la misma energía, y parte de esa energía te la provee lo que es desecho tuyo, digo para poner un ejemplo que técnicamente te podría explicar mucho mejor pero que, yo ahí tengo limitaciones. Pero es un ejemplo de que si se puede”.

tanta plata, tengo que responsabilizarme a nivel social, esto tiene un costo. **Y esto es parte, y en la medida en que lo mire mi negocio va a ser sustentable** (Adriana Castro, Coordinadora del Área “Iniciativas territoriales y capacitación”, Fundación Arcor)

Esta misma tensión sustentabilidad – perspectiva de derecho aparece para el ámbito de acción por excelencia, la educación:

**Si vos querés que el día de mañana tu empresa este bien o tu país estén bien vas a invertir en lo que viene, en las nuevas generaciones, en que tenga una buena simiente, una buena educación, buenas oportunidades**, cuestión que el día de mañana puedan pensar esas personas de modo distinto su proyecto de vida.... sus condiciones, mejorar las condiciones del entorno para que todos estén mejor, entonces me parece que **es estratégico en ese sentido apostar a la infancia** (Adriana Castro, Coordinadora del Área “Iniciativas territoriales y capacitación”, Fundación Arcor)

La empresa “mide” la sustentabilidad a partir de un sistema de gestión de desempeño, que dictamina objetivos de sustentabilidad para cada gerente, pasando a ser algo obligatorio para toda la jerarquía. Organizacionalmente, la adopción de la sustentabilidad implica que todas las gerencias tengan objetivos de sustentabilidad y que reporten a la Gerencia de Sustentabilidad.

¿Cómo se plasma la sustentabilidad en relación con las comunidades? Desde el año 2008, cuando se crea el área de Relaciones con la Comunidad dentro de la estructura corporativa, se da forma a los Comités Locales de Relaciones con la Comunidad (CLRC), ubicados en las diferentes plantas productivas. Estos comités están coordinados por el Gerente de la planta, e integrados por representantes de las áreas de Recursos Humanos y MAHPI (Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial) y una Trabajadora Social Comunitaria. Analizaremos el funcionamiento de este dispositivo para el caso de la localidad de Luján, Provincia de Buenos Aires.

### 2.2.1. *El caso del Comité de Relaciones de la Comunidad de Luján*

Es interesante el trayecto que sigue la noción de sustentabilidad desde la cúpula empresaria al territorio<sup>65</sup>, cargada de las tensiones originales e incorporando nuevas. En Luján, Arcor posee dos grandes plantas productivas de packaging: Cartocor y Converflex<sup>66</sup>. Situadas una al lado de la otra en la Ruta 6, emplean a más de 500 personas de la localidad de Luján y aledañas, lo que las convierte en una de las empresas de mayor envergadura del lugar. En esta planta instalada a mediados de la década de los '90 funciona un Comité local, artífice de la política de sustentabilidad de la empresa en términos de las relaciones con la comunidad. No obstante, la lógica de acción de este comité es permeada por otras modalidades de acción, que desdibujan las de la sustentabilidad: fundamentalmente, cultura empresarial y filantropía.

Estos comités replican la misma lógica verticalista que se observa en otras prácticas de la empresa. La trabajadora social comunitaria –TSC- (hoy denominada “analista de relaciones con la comunidad”) es el nexo entre la comunidad y la alta gerencia empresaria que integra en comité. Si bien hay algunos canales informales desde los que pueden provenir las ideas o proyectos a apoyar (a través de la TSC o de los empleados), quienes deciden qué se apoya y que no son los gerentes, que en el caso de este comité no son miembros de la localidad sino que residen en Córdoba. El comité se reúne periódicamente para tratar los pedidos de la comunidad, que consisten fundamentalmente en donaciones, y los proyectos de la empresa o de la Fundación Arcor.

La figura de la TSC es una figura central, un canal de comunicación entre el arriba y el abajo. Es una pieza necesaria para dotar de contenido o referentes concretos a las políticas de RSE.

Nosotros cuando empezamos con el Comité Local de Relaciones con la Comunidad hicimos un diagnóstico comunitario, donde más allá de exponer datos estadísticos que obviamente por ahí la gente de acá no

---

<sup>65</sup> Si bien nuestra propuesta analítica es concentrarnos en la Fundación, en el caso de Arcor es necesario ver este dispositivo que integra la estructura de la empresa, dado que las relaciones con la comunidad - que son nuestro objeto de interés- se desarrollan a partir de esta doble estructura (CLRC – Fundación).

<sup>66</sup> En la actualidad, Arcor es el mayor productor de cartón corrugado y la principal empresa impresora de envases flexibles de la Argentina (Kosacoff et al., 2014)

conoce, desde el comité, **porque la verdad que mucha de la gente que forma parte del Comité no son de Luján, son gente de Córdoba** que tampoco... creo que solo dos personas del Comité de Relaciones con la Comunidad viven en la comunidad de Luján. **Entonces el diagnóstico es muy importante porque a los que no son de acá les permite conocer, y los principales problemas que habían saltado en su momento** (María Laura Alday, TSC de la planta de Luján)

De acuerdo a los principales lineamientos desde los que se piensa la intervención, se busca con estas prácticas generar un impacto externo e interno. Para el impacto externo, se reconoce que si bien debe ser medido para estimarlo de un modo fehaciente, seguramente no es de gran magnitud (fundamentalmente en comparación a lo que puede hacer el Estado). El objetivo primordial que se reconoce en el impacto externo es “ser conocidos” por la comunidad que, según se diagnostica, no tiene mayor registro de estas dos plantas de producción de Arcor. Sin embargo, la relación con la comunidad aparece bastante desdibujada con respecto a la consideración del impacto interno, en los empleados (nombrados como “colaboradores”) donde está puesto el foco.

Entonces, el impacto es eso, **que nos conozcan, que reconozcan la marca**, el impacto que tenemos en la comunidad, que hacemos cosas por la comunidad más allá de lo que es donaciones, y también **que el colaborador conozca qué es lo que hacemos por la comunidad**, y hacer algo de manera diferente: acá se han anotado para ser formadores gente de planta hasta las chicas recepcionistas. Jugamos con todo, y es un día que vos pasás en una actividad totalmente diferente, y ellos... **el clima que te genera a nivel interno es... vos te das cuenta que la gente va, le gusta, lo pasó bien...** (María Laura Alday, TSC de la planta de Luján)

Es por esta razón que se privilegia que los proyectos o ideas sean aportados por empleados *como* miembros de la comunidad (ya sea por problemáticas que atraviesan en sus familias o barrios) o en calidad de participantes de alguna asociación civil o vecinal, o que involucren las escuelas donde asisten sus hijos. Se privilegia como “área programática” o área de intervención las localidades donde los empleados viven. El efecto que se busca lograr al interior de la organización es el entusiasmo y la

cooperación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, valores que tienen más que ver con la construcción de una cultura empresarial que con la noción de sustentabilidad. En referencia al reacondicionamiento de una plaza, la TSC sostiene

Fue un trabajo muy conjunto, muy comunitario, **hasta el gerente ha ido fuera de su horario de trabajo y ha ido a pintar**. Cuando hay conocimiento de que algún colaborador está llevando a cabo algún proyecto la gente como que se solidariza entonces colabora y ayuda hacia ese proyecto. Entonces, yo... las dos últimas semanas de inauguración de la plaza fue estar todo el día en la plaza para que llegue ese día, que los materiales lleguen, y vos te encontrabas con gente de acá que iban a ayudar “no, salí de trabajar y me vine un rato” **y la verdad eso nos genero un buen impacto, y tuvo muy buena repercusión a nivel público, de la comunidad**. (María Laura Alday, TSC de la planta de Luján)

Las problemáticas que se registran como importantes también atañen a los colaboradores: el ejemplo más saliente es el de las adicciones. La preocupación por encarar el tema con la comunidad tiene que ver con la posibilidad de que los jóvenes que viven inmersos en la problemática sean trabajadores de la empresa en un futuro. Otro programa destinado a los empleados es el terminalidad educativa, con una secundaria que funciona dentro de la planta, y cuyos insumos –viáticos, materiales, viandas- son cubiertos por la empresa.

Los gerentes son quienes en el CLRC tienen la última palabra en las decisiones de que actividades se apoyan y cuáles no, y ellos son quienes ponen el foco en los empleados:

...ellos acá lo que se fijan mucho el impacto que tiene, **si el colaborador vino o dice me gustó tal actividad que hicieron, ellos enseguida ponen el foco**. En su momento cuando alcanzamos la escuela secundaria fue el foco la escuela, el impacto (María Laura Alday, TSC de la planta de Luján)

La segunda lógica que configura las acciones del comité es la de la filantropía empresarial. La principal modalidad de intervención que tiene el comité de Luján es la



donación, ya sea de materiales de packaging que se producen en la planta o de alimentos y golosinas que llegan vía Arcor<sup>67</sup>. Para el CLRC, el área de donaciones equivale al área de participación ciudadana<sup>68</sup>:

El plan operativo tenemos... por ejemplo **del área de participación ciudadana e inclusión tenemos todo lo que es el programa donaciones**. Nosotros... programa donaciones, a diferencia de otra planta o de otra base industrial, nosotros hacemos cartón. Entonces nosotros lo que hacemos es pedido de donaciones de producto propio (cajas, cartón, adhesivo, cintas, rollos de papel, cuestiones de librería que podemos donar), y a través de lo que es la golosina o alimento, que venía de la mano de Fundación Arcor, que sigue viniendo desde esa línea, desde el centro de distribución Panamericana, y apoyamos eventos específicos en la comunidad, que puede ser: día de los jardines infantiles, día del niño que es todo agosto, **¡recibimos muchos pedidos!** (María Laura Alday, TSC de la planta de Luján)

Como veremos, es también como es fundamentalmente percibida por la comunidad: una empresa donante. A diferencia de la Fundación, el eje de la niñez no es el central para los comités sino que constituye uno más entre otros. No obstante, se desarrollan actividades con niños, pero desde un enfoque que no sigue la línea de los planteamientos teóricos de la fundación. Tomemos como muestra el programa “Ser Parte”<sup>69</sup>, que en la actualidad es el único programa que la empresa en Luján tiene para

---

<sup>67</sup> Otras prácticas que realiza el comité son: promover visitas a la planta de diversas escuelas o pasantías desarrolladas por estudiantes universitarios; compras inclusivas responsables (se les encarga el *catering* para algunos eventos o los regalos del día de la secretaria o del día de la madre a laguna organización local).

<sup>68</sup> Otra denominación que refuerza la idea de *confluencia perversa* de E. Dagnino abordada en el Capítulo II.

<sup>69</sup> Este programa involucra el dictado de talleres sobre cuidado del medio ambiente para niños de 4to y 5to grado. Los formadores son empleados de la empresa, que previamente fueron capacitados por la Fundación. Opera aquí también la lógica de transmutar los problemas concretos –efectos de la actividad industrial sobre el medio ambiente- en problemas educacionales –capacitar a los niños-. La escuela reconoce a Arcor como una empresa que se preocupa por el medioambiente, por el hecho de capacitar a niños, no en referencia a prácticas concretas de su sistema productivo. Actualmente, se trabaja en el desarrollo de otro programa, en vinculación con la Fundación Arcor: “Escuelas en movimiento”, y se

los niños de la comunidad. Es, por eso mismo, aquél donde buscan ponerse en práctica los contenidos que la Fundación dicta en torno a nociones como educación, capacitación, infancia, etc., que en este caso además están puestos en vinculación con temáticas medioambientales. ¿Qué sucede acá con los niños? Lejos de ser sujetos que son “expuestos a experiencias culturales”, para “aumentar sus oportunidades educativas”, son sujetos-rehenes de publicidad: el principal objetivo del programa parece redundar en la máxima del impacto externo: que los conozcan:

Bueno nosotros, lo que hicimos también, más allá de obviamente ir con todo el kit, y llevar una golosina para compartir con los chicos porque bueno, lo primero que esperan cuando decimos que somos del grupo Arcor, el chocolate, la golosina.... Nosotros llevamos a las capacitaciones el producto que nosotros hacemos. Cuando empezamos a arrancar la capacitación de lo que nosotros hacemos decimos: bueno, nuestra planta hace este producto, este producto y este producto, y este envase, para que nos conozcan. Y en cada capacitación sorteamos, no sé si vos viste, sillones hechos de cartón. Los sorteamos, estaban fascinados porque los llevamos en una plancha que bueno, a ver ¿qué es? Bueno es esto, es lo otro, ¡cuando lo empezaron a armar lo que menos se imaginaban es que era un sillón! **Y eso también como para instalar un poquito que hacemos y crear un impacto.** (María Laura Alday, TSC de la planta de Luján)

Los niños son doblemente objeto de impacto publicitario, porque la escuela es elegida debido a que muchos de sus alumnos son hijos de empleados de la empresa y se busca a través de ellos crear un impacto positivo en los colaboradores. La elección de la escuela tiene estricta relación con este hecho, y en esto acuerdan todos los actores involucrados: empresa, escuela y estado.

La sustentabilidad en Arcor puede pensarse gráficamente como un embudo<sup>70</sup>: desde el ambicioso concepto de sustentabilidad, que bien entendido y aplicado –siempre desde la perspectiva empresaria- podría guiarnos a una supuesta situación en la que en

---

colabora con Educómetro. Otro programa llevado a cabo con anterioridad fue “Aprender a mirar”, que consistió en talleres sobre cine.

<sup>70</sup> O, retomando la expresión de Mario Roitter como posibilidad para la RSE en general, un “iceberg invertido”.

las empresas estará contenido tanto el problema como la solución, bajamos a través de un serie de encadenamientos que involucran prácticas con diversos sentidos y enfoques (moviéndose entre lo filantrópico, las perspectivas de derecho, y los intentos por conformar una cultura empresaria) hacia el dispositivo del comité local, donde confluyen las líneas directrices sobre sustentabilidad y el real intercambio con la comunidad. Nos encontramos con intervenciones de escaso alcance y reducidas a una perspectiva filantrópica de donaciones, donde las actividades se deciden discrecionalmente y cuyos principales objetivos tienen que ver mucho más con la lógica empresarial (hacia afuera darse a conocer, y hacia adentro impactar positivamente en los empleados) que con cuestiones que hacen al desarrollo comunitario.

### **3. Empresa, comunidad y Estado**

Intentaremos reconstruir en este apartado las miradas y expectativas de cada uno de los actores incluidos en esta tríada. Siguiendo el principal interrogante de este trabajo, debemos preguntarnos por los lugares que asumen los actores de la sociedad civil, del estado, y de la empresa, en la construcción de esta propuesta empresarial. Por eso, no buscamos una mirada representativa de cada sector, sino que las diferentes perspectivas nos habiliten una mirada más acabada y “en acción” los conceptos que la empresa y fundación plantean. En el caso de Arcor, dada la complejidad de las escalas en las que opera y sus diferentes dispositivos de acción, plantea distintos espacios donde esta cuestión debe ser mirada. Centraremos entonces la mirada en la localidad de Luján, en la cual analizaremos las vinculaciones de las acciones de la empresa, por un lado, y de la Fundación por otro, con el Estado y actores claves de la comunidad.

Desde la Fundación, se parte de la idea de que la situación de la infancia depende (en distintas medidas) del conjunto de actores que integran el Estado, la sociedad civil y el sector privado. El Estado sería el garante de los derechos de los niños, y la sociedad civil y el sector privado son corresponsables de que éstos no se vulneren. El esquema de esta tríada desde la perspectiva de la empresa/fundación sería la siguiente: la comunidad sabe, la empresa acciona (facilita, articula), el Estado garantiza. La Fundación asume el rol de promover la articulación entre estos tres sectores y optimizar los recursos que esta tríada de actores tiene.

¿Qué es lo que la comunidad sabe? Llamativamente lo que sabe no es hacia dónde debe ir, ni cómo debe hacerlo. Esto lo aporta la empresa: por ejemplo, con sus campañas de sensibilización previas sobre los derechos de los niños y con sus capacitaciones acerca de cómo escribir proyectos. El saber de la sociedad civil remite más a “lo vivo” en términos de Hardt y Negri (2002), que aquí aparece como las situaciones particulares con nombre y apellido de las personas del territorio, del barrio, de las que la fundación necesita proveerse para funcionar:

Promovemos sobre todo el trabajo en las localidades, trabajar... promovemos mucho **el respeto hacia la comunidad como el que tiene el saber**. Y **nosotros facilitar** ahí alguna cuestión de recursos, de recursos de cualquier tipo, no solamente recursos económicos, sino recursos humanos o más técnicos, si hay que sentarse a pensar algún proyecto, bueno, como facilitar ese espacio, para que se de ese espacio compartido, de consenso, de participación. Y después surge (...) No somos una fundación que llega con un saber sino que justamente lo que hace es tratar de facilitar espacios y de pensar que es la comunidad la que tiene la sabiduría de poder conocer qué es lo que ocurre, cómo ocurre, si hay algún derecho que esta vulnerado, como podrían trabajarse, y de ayudar ahí quizás a la puesta en común. **A veces las percepciones difieren de lo que en realidad ocurre** (Mariana Tomassino, representante Sede Buenos Aires, Fundación Arcor)

Hay un doble diagnóstico de las organizaciones de la comunidad: conocen los problemas (lo “vivo”) pero son organizativamente deficientes. De este doble diagnóstico deriva la reedición de la Fundación de la idea clásica del “enseñar a pescar”,

Y en ese apoyo a proyectos no está sólo el financiamiento sino que está todo el seguimiento técnico y el asesoramiento técnico en cuanto a la gestión, para llevar adelante un proyecto, para gestionar un proyecto, para formularlo, y que hoy por hoy es una de las cuestiones como que vemos... una de las contribuciones más importantes que vemos que hacemos, **no tanto por lo que damos en cuanto a dinero para que lleven adelante las acciones sino en cuanto a generar la capacidad de gestión de un proyecto. Ya el tema que ellos puedan formular o pensar a largo plazo una acción, y no piensen solo en actividades**

**para niños, sino que bueno para nosotros es como el pan de todos los días pensar en términos de proyectos, de objetivos, de planificaciones, de pensar los resultados en un plazo determinado, pero para muchas personas que están trabajando en los territorios y con niños, están a veces mas urgidos por la urgencia y por la demanda del día a día, y el trabajo se sostiene por el compromiso de ellos pero muy a pulmón, o con algún subsidio estatal pero sin pensarlo a largo plazo, sin buscar resultados más que el que los chicos estén bien, digamos ¿no? Entonces, los proyectos generan eso, esa capacidad de empezar a pensar: una, construir los diagnósticos, de la situación de la infancia, nada más ni nada menos digamos. Ellos conociendo mucho de los niños con los que trabajan muchas veces se dan cuenta al generar o al construir los diagnósticos, que no estaban mirando determinados aspectos de la vida de los chicos y de las redes y de las lógicas que hay en su propia comunidad, los recursos que tienen a nivel local, por ahí es como obvio porque viven ahí pero no los están valorizando, no los están viendo como recursos (Adriana Castro, Coordinadora del Área “Iniciativas territoriales y capacitación”, Fundación Arcor).**

En las localidades donde opera Arcor, que por definición son pequeñas y medianas, en general se percibe una sociedad civil fragmentada y poco institucionalizada, sin presencia de ONGs técnicas y con organizaciones de base con grandes déficits de funcionamiento en términos de recursos materiales y humanos, y con un grado muy bajo de capacidades organizativas. Es por eso que muchas veces se decide articular con escuelas, que si bien conceptualmente no califican como organizaciones de la sociedad civil desde la perspectiva de la empresa operan muchas veces como tales. Otras alternativas, frente a lo que se considera la ausencia de organizaciones sociales, son los Rotary club o Cáritas<sup>71</sup>.

Otra situación que se observa desde la Fundación es que en los últimos años el Estado, a través de sus políticas sociales, ha tendido a ocupar espacios que antes estaban en manos de las ONGs. Desde este diagnóstico, se ve que las organizaciones de base con las que antes se trabajaba estaban abocadas a cubrir las necesidades alimentarias y al no ser hoy ese tema un tema urgente quedaron vacías de objetivos, debilitadas y

---

<sup>71</sup> Nótese la visión tercer sectorizada de la sociedad civil (remitirse a Capítulo III)

desfinanciadas. Ante esta situación, uno de los ejes que se plantea el Área Relaciones con la Comunidad es el de “Ciudadanía y comunidad”, que busca contribuir a “la ampliación del capital social de nuestras comunidades a través de la sociedad civil organizada” (Adriana Castro, Coordinadora del Área “Iniciativas territoriales y capacitación”, Fundación Arcor).

En el comité de Luján se reconocen diversas realidades en la comunidad, diferenciándola de acuerdo a las pequeñas localidades que la componen. En Pueblo Nuevo y Jáuregui observan una gran capacidad organizativa de las instituciones de la sociedad civil, que se atribuye a la tradición iniciada por Julio Steverllynck en Villa Flandria<sup>72</sup> cuya labor dio un gran impulso a la organización comunitaria y hoy sigue viéndose en varias de las asociaciones civiles o estatales que allí están presentes: los scouts, las escuelas, el jardín, Caritas, la cooperativa Coteflan. Es con estas localidades con las que más trabaja la empresa, porque es allí es donde residen el grueso de sus empleados. Otras localidades, como Open Door o Torres, son vistas como culturalmente menos desarrolladas, y sus organizaciones mucho más débiles, su sociedad civil ausente.

Aunque se sostiene la indispensabilidad del trabajo coordinado con el Estado, el diagnóstico sobre sus diversos niveles es también pesimista. Si bien se reconoce que en los últimos años tuvo otro tipo de presencia en las localidades en las que trabaja Arcor, fundamentalmente en términos de políticas sociales, se lo considera un actor central pero acosado por la urgencia. Esto tiene un correlato en el grado de *racionalidad* con la que es capaz de actuar. El Estado se piensa como una instancia desbordada. Ante esta situación, “hace lo que puede”. En cambio, la empresa sí está en condiciones de elegir cómo trabajar, y de hacerlo planificada y estratégicamente:

Mira, yo lo que siempre digo y defiendo el Estado, que cualquiera puede hacer un buen proyecto, no es difícil hacer un buen proyecto. Difícil es construir una política de escala. **Sí, hay una gran diferencia. Nosotros tenemos la posibilidad de focalizar, de darnos el lujo de elegir donde, cuando, como intervenir. El Estado no, no puede. El Estado tiene que garantizar el derecho de todo. Su obligación es construir políticas para todos. Nosotros, nosotros no. Nosotros podemos tener miles de rigurosidades y de preciosismos.** Porque justamente nuestra

---

<sup>72</sup> Pueblo-fábrica creado por el mencionado empresario en la década de 1920. Ver Capítulo III.

intervención es en una escala más acotada (Javier Rodríguez, Coordinador del Área “Desarrollo institucional y movilización social”, Fundación Arcor)

Y algo que siempre está planteado un poco **desde el sector privado es poder generar modelos** (...) el ejemplo es que **nosotros podemos armar cosas, que tenemos posibilidad económica y de recursos, no solo económicos sino también técnicos, de poder armar un modelo de trabajo que sea escalable**. Y que quizás, digo un ejemplo clásico, es que si tenés la gente en la puerta que está golpeando la ventanilla y vos tenés atención de la demanda diaria, **es más difícil pensar como generar un modelo para dar respuesta más estratégica a situaciones que tenés que estar dando respuesta hoy, acá que tenés la gente en la puerta**. Pensándolo como una barandilla, el Estado atendiendo la demanda –esto como una metáfora- y por ahí las fundaciones tienen como.... No tienen esa demanda, entonces se pueden plantear algunas otras cosas (Lío Santos, Gerente de la Fundación Arcor)

**La empresa tiene la posibilidad de ser mas proactiva**, de poder decir qué sí y que no, **de poder analizar**, de poder generar proyectos que sean prueba piloto para probar y poder ver si eso se puede empezar a multiplicar. El Estado, por sus funciones tiene que ser universal, tiene que implementar políticas públicas, tiene una función de asistencia que la tiene que cumplir, la empresa no la tiene ni la tiene que desarrollar. Entonces digo, vuelvo a repetirte, por el rol, por el... somos actores distintos porque nuestras funciones son distintas, obviamente que la intervención de cada uno en este territorio es distinto (Mónica Camissaso, Gerenta de Relaciones con la Comunidad, empresa Arcor).

La relación con el Estado local cobra una perspectiva particular al trabajar Arcor en pequeñas y medianas localidades: Arcor deviene un actor central en la comunidad, especialmente en términos económicos,

entonces es un actor que tiene una relación muy directa con las autoridades municipales, **y que tiene la potencialidad que nosotros**

**tratamos de explotarla de poner ciertos temas en discusión**, poner ciertos temas en agenda y tratar de **incidir hacia la construcción de políticas y un modelo de desarrollo comunitario que sea incluyente y que sea beneficioso para los derechos de todos** (Javier Rodríguez, Coordinador del Área “Desarrollo institucional y movilización social”, Fundación Arcor)

Se promueve que el Estado local forme parte de todos los proyectos y a su vez se lo considera el nivel estatal con el que es más fácil articular. Sobre este actor, hay diagnósticos variados y no concluyentes: hay grandes diferencias entre los Estados locales con los que se trabaja, desde aquellos a los que se considera sólo involucrados en las cuestiones municipales (alumbrado, barrido y limpieza) a otros más involucrados en lo que es la educación.

¿Hay contradicciones entre la lógica de intervención en lo social del Estado y la de la Fundación? Las diferentes lógicas que tienen cada uno de estos actores se atribuyen desde la perspectiva de los entrevistados fundamentalmente a una cuestión de tiempos, que siempre es posible *compatibilizar* en el terreno de la acción:

Entonces, sí hay determinada disputa. Disputa de sentido, disputa de modos de construcción también. Ahora, vemos que muchas veces estas disputas son discursivas y que en el terreno de la acción se resuelven. No se resuelven... se **licúan**. **Entendemos que hay distintos posicionamientos, pero a la hora de trabajar en terreno con los niños esto se... no quiero decir se desvanece, porque no es ingenuo... pero queda de lado, en la propia lógica de la acción te va marcando estas posibilidades de encontrar campos de interacción** (Javier Rodríguez, Coordinador del Área “Desarrollo institucional y movilización social”, Fundación Arcor)

Ahora bien, cuando entramos en el terreno de la interacción cara a cara que se da en los comités, para los actores empresarios involucrados sí hay diferentes lógicas y claramente operan en las posibilidades de coordinación:

Nosotros desde el lado de las empresas venimos con un ritmo marcado, y de resolución, y que se resuelva, y que se termine, y culmine y que



veamos resultados. Vos vas a un municipio y... claramente con la implementación de un programa.... Y con situaciones estructurales, por ejemplo decirte Educómetro, nosotros lo lanzamos el año pasado, nos pasó dos inundaciones, nos pasó paros, y ellos... **No, yo quiero terminar el trabajo, y quiero ver los resultados... y ellos tiene otro ritmo: “no, mira, no me dieron el día no voy a ir”. Y venimos en otras lógicas. ¡Y se nota eso!** (María Laura Alday, TSC de la planta de Luján)

Abordaremos ahora las miradas que se construyen desde las comunidades y el Estado local. Decíamos que en el caso de Arcor, la escala en la que opera – local/nacional- junto con las dos vías por las que implementa estas políticas – Fundación/CLRC- implica una complejidad del panorama que vuelve imposible identificar una “comunidad” concreta y menos una “mirada” unívoca que se vuelque sobre la empresa o Fundación. Tomaremos entonces el caso de Luján para ilustrar las interacciones con Estado y comunidad, tanto con los programas de la Fundación como con el CLRC.

Junto con otras localidades del país, Luján ha sido escogida por la Fundación Arcor para desarrollar uno de sus programas pilares: el Educómetro. Este programa se asienta en varias de las localidades en las que la empresa tiene base industrial y tiene por objeto medir las *oportunidades educativas comunitarias*, definidas como:

una combinación de factores o condiciones creadas en un tiempo y espacio determinado que contribuyen a hacer efectivo el derecho a la educación. Se refieren a la estructura real y potencial de condiciones y ofertas territoriales de carácter intencional que se orienten a la transmisión, apropiación y recreación de conocimientos y prácticas que promuevan la participación de los niños, niñas y adolescentes en el disfrute de los bienes culturales (simbólicos y materiales), que impacten en su desarrollo personal y en su inserción social y económica, privilegiando el cumplimiento adecuado de la trayectoria educativa formal<sup>73</sup> (Fundación Arcor, Manual Educómetro, página 30).

---

<sup>73</sup> Las principales dimensiones que hacen a las oportunidades y que son medidas son: en primer lugar, las *condiciones del contexto socioeconómico, de la infraestructura y del capital social local* (incluye variables demográficas, aspectos de pobreza y de empleo, características de los establecimientos educativos formales, oferta de espacios socioculturales, transporte, salud y hábitat, capital social local y

En 2013 se realizó un convenio para llevar a cabo este programa entre el Municipio de Luján, operativamente radicado en la Subdirección de Educación, Participación y Gestión de Consejos Consultivos, y la Fundación Arcor. En el caso de la implementación en Luján, el municipio aporta los recursos humanos para todo el trabajo de campo. Hay una distribución de roles en el abordaje de esta problemática que ambos actores consideran relevante: la Fundación aparece como un actor con perfil técnico de alta calificación, del que el Municipio necesita porque considera que no tiene la estructura necesaria para plantearse un trabajo de estas características. El Municipio requiere de la información que este programa arrojaría para elaborar políticas específicamente destinadas a aquellos que están por fuera del sistema educativo, ya que la educación pública en el distrito -como en el resto de la provincia de Buenos Aires- está a cargo del Estado provincial.

Desde el estado local perciben fundamentalmente a la Fundación Arcor como una voz autorizada y legitimada en temas de niñez y educación, y la buscan por sus capacidades técnicas. Sin embargo, de acuerdo a la evaluación que hacen desde el gobierno local, este perfil tan técnico le complica a la Fundación la llegada a la población en general e incluso a los actores con los que coordina. En el caso del programa Escuelas en Movimiento, otro programa desarrollado por la Fundación en Luján, el área municipal consultada sirve como nexo para poder “bajar” los planes de la Fundación a las escuelas y reconoce que hay una gran dificultad por parte de éstas para comprender y apropiarse del lenguaje y los conceptos. Hay continuamente una intención de construir un encadenado que lo que busca es nutrir de sujetos a las políticas de la fundación. Esto abona nuevamente a la lógica de verticalidad que trae la empresa y a cómo funciona concretamente en las localidades.

La empresa –representada por el CRLC- aparece en un lugar bastante diferente para el Estado local y la comunidad: lejos de estar encolumnada en los lineamientos de

---

grado de conflictividad social y política local); en segundo lugar, la *situación educativa local* -educación formal- (participación del gobierno local en la educación formal, aspectos de la calidad educativa, indicadores de trayectorias escolares); en tercer lugar, *educación no formal* (ofertas estatales y no gubernamentales y evaluación de sus resultados); y por último, *otras políticas y programas sociales locales y gasto público destinado a infancia y adolescencia* (programas locales, nacionales, provinciales o de organismos de cooperación destinados a infancia y adolescencia, articulación entre sectores, culturas y grupos juveniles) (Fundación Arcor, Manual Educómetro)

la sustentabilidad, aparece casi exclusivamente como un ente donante, además de ser reconocida en su rol de generadora de empleo (al ser una de las mayores empresas de la localidad). No solamente ésta es la mirada que se va construyendo en la comunidad sino en el Estado también, ya que ambos recurren a ella en ocasión de pedir donaciones de golosinas o productos propios para ocasiones específicas (festejos relacionados con la infancia, inundaciones, etc.)

Creo que se les pide o se les solicita facilitar a la gente de bajos recursos cosas que la empresa produce. En general **no es un tipo de asistencia técnica específica sobre lo social sino que tiene que ver con pedir elementos que ellos producen** (Carlos Romero, Subdirector de Educación, Participación y Gestión de Consejos Consultivos del Municipio de Luján)

Es interesante la descripción que hacen desde la Subdirección de Educación, Participación y Gestión de Consejos Consultivos del Municipio de los roles que tienen el estado local, la sociedad civil y la empresa:

El servicio que tiene en realidad el Municipio es bastante más amplio, tanto en la estructura de necesidades básicas de la población, subsidios de alimentos, el tema de vivienda, etc. El **Municipio** es salud básica, es atención primaria, etc. Apunta a las necesidades más básicas de la gente con más vulneración de sus necesidades. La **sociedad civil** colabora con esas estructuras pero en general aborda otro estamento, no va tanto a la necesidad básica de la mayoría de la población con necesidades o carencia, sino que trabaja más sobre una clase media – baja, ¿se entiende? Un escalón más arriba en cuanto al impacto. No son muchas, tenés en Rotarys, un par de organizaciones (...) Después tenés movimientos políticos, organizaciones barriales, que trabajan un poco más a nivel barrial. Y la **empresa** lo que hace en general es hacer aportes puntuales a situaciones específicas para gente de bajos recursos... como que la municipalidad trabaja sobre una población muy amplia con necesidades muy básicas, las organizaciones civiles trabajan sobre una población que tienen necesidades que no son tan básicas y la empresa puntualmente participa, por lo menos con la municipalidad, aportando elementos o estructuras para algunas cosas puntuales (Carlos Romero, Subdirector de

Educación, Participación y Gestión de Consejos Consultivos del Municipio de Luján).

En estos niveles, la empresa interviene para casos puntuales en el rol de donante. Para el Taller Protegido para jóvenes con discapacidad “Dejalo ser, dejame hacer” la empresa como donante es un sostén importante. Ubicado en la localidad de Pueblo Nuevo, el Taller necesitaba donaciones para su comedor para poder continuar funcionando y las consiguió a través de la TSC. El lugar de donante, bien ligado a la filantropía, tiñe la relación entre empresa y la comunidad de ingredientes propios de esta tradición: paternalismo, beneficencia, don, etc. De hecho, los directivos de esta organización refieren la ayuda de la empresa como una “bendición” y a la trabajadora social comunitaria como “un ángel”.

Los intentos del CLRC por despegarse de la figura de donante están puestos en un proyecto de formación ambiental: “Ser Parte”. Funciona desde 2013 en la Escuela 24 de la localidad de Jáuregui. Es el primer vínculo de este tipo que la escuela tuvo con la empresa, a la que sí habían requerido por donaciones. Cuando abordamos el doble impacto –externo e interno- de la empresa, revisamos los contenidos de esta propuesta, y en entrevista con la directora de la Escuela vemos qué representaciones se construyen alrededor de esto. La directora señala que la escuela fue escogida porque muchos alumnos son hijos de empleados de la empresa, califica al proyecto como muy bueno y señala que uno de los principales resultados es que la empresa se da a conocer, muestra lo que hace y que los chicos se enteren que tienen un compromiso con la comunidad. Vemos también como opera la equiparación del compromiso con la solución de un problema concreto –en este caso, minimizar impactos ambientales- con la capacitación en temas relativos a esa problemática concreta.

La mirada hacia adentro de la empresa es reconocida también en el municipio:

Y la empresa lo que tiene con estas acciones puntuales es una presencia que en realidad se percibe más para... que se nota en la sociedad pero yo creo que **lo que busca más es un impacto al interior de la empresa más que en temas municipales**. ¿Me entendés? Te dan caramelos para repartir, pero yo lo que entiendo que lo que hace la empresa es más un trabajo hacia el interior del empleado que publicidad hacia afuera, es decir no quiere poner el cartelito (Carlos Romero, Subdirector de

Educación, Participación y Gestión de Consejos Consultivos del  
Municipio de Luján)

En conclusión, esta serie de miradas cruzadas entre las distintas instancias que participan de la construcción e implementación de la política de RSE hacia la comunidad de la empresa Arcor, fundamentalmente desde su Fundación, confirman esta doble inscripción de la empresa en un plano nacional como actor experto en temáticas de educación e infancia, desconectada de sus bases territoriales, que continúan en una fuerte lógica de filantropía empresarial y de estrategias de marketing, difusión o publicidad tanto externas como internas.



## **CAPÍTULO VI. DE ESPALDAS A LA MINA Y DE CARA A LA COMUNIDAD. RSE DE BARRICK GOLD EN LAS LOCALIDADES DE JÁCHAL E IGLESIA, PROVINCIA DE SAN JUAN.**

En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos hecho hincapié en que para nuestro punto de vista la RSE asume el carácter de una estrategia: es un proyecto empresarial que a la hora de concretarse en prácticas reales se encuentra con dificultades de distinta índole, pero sobre todo, con las prácticas y construcciones de los demás actores involucrados. Sin embargo, en el caso de las políticas que ha encarado la empresa Barrick en las localidades de Iglesia y Jáchal en la provincia de San Juan veremos de qué modo una estrategia de RSE, sustentada en otros pilares como las alianzas con el poder político y en el agudo desbalance entre el desarrollo de las localidades y el poder de la empresa, logra calar de un modo profundo en la comunidad al punto de lograr alinear una interpretación casi generalizada. Decimos casi, porque en este escenario de asimilación de la autoimagen empresarial por la comunidad no dejan de aparecer rupturas, expresadas en momentos de conflictividad en torno a la explotación minera.

Los rasgos particulares de las comunidades y el desmedido desbalance de poder entre la empresa y el nivel local nos mostrarán una estrategia de RSE bastante despojada del complejo conjunto de eufemismos o rodeos que suelen acompañar este tipo de prácticas. En otras palabras, aparece en mayor medida revelada la relación entre estrategia de negocios y estrategia de RSE. Llegando al final de este trabajo, el caso de Barrick aparecerá como un horizonte desde el cual podremos sopesar y comparar los otros dos casos que abordamos, porque las especificidades de la producción minera, que van a ser la base para las construcciones en torno a políticas de RSE, dejan al desnudo un modo de vincularse entre empresas y comunidades que aportan luz sobre los otros casos.

### **1. Minería transnacional en Argentina**

El sector extractivo, sector que coexiste en la matriz productiva argentina junto con el de agronegocios y el industrial (Svampa, 2015), cobró un fuerte impulso durante la década de los '90. Fue en esta década en la que se sentaron las bases -especialmente

jurídico-políticas- para el crecimiento exponencial de este sector, a partir de la reformulación del rol del Estado hacia un *Estado metarregulador*<sup>74</sup>. Svampa, Bottaro y Solá Álvarez (2009: 31-32) explican el devenir de este proceso, que no fue exclusivo de nuestro país sino que marcó la inserción de América Latina en el contexto internacional:

En efecto, recordemos que el impulso del capitalismo neoliberal posdictaduras ha conocido diferentes fases en América Latina: un primer momento, en los 90, estuvo marcado por la desregulación económica, el ajuste fiscal, la política de privatizaciones (de los servicios públicos y de los hidrocarburos), así como por la introducción del modelo de agronegocios. Esta primera fase, en la cual se sentaron las bases del Estado metarregulador, implicó la generación de nuevas normas jurídicas, que favorecieron no solo la implantación de capitales extranjeros sino que garantizaron la institucionalización de los derechos de las grandes corporaciones, así como la aceptación de la normativa creada en los espacios transnacionales. Al mismo tiempo, estas orientaciones contribuyeron a consolidar un modelo económico basado en la reprimarización de la economía, altamente dependiente de los mercados externos, al mismo tiempo que profundizaron las bases del Estado patrimonialista (Svampa, 2005), de cara a la fuerte imbricación entre los gobiernos, en sus diferentes niveles, con los grupos económicos privados. En continuidad con el modelo anterior, en la actualidad asistimos a una segunda fase, caracterizada por la generalización del modelo extractivo-exportador, basado en la explotación de recursos naturales no renovables, necesarios para alimentar el nivel de consumo sostenido y el modelo de acumulación vigente. En otros términos, la actual tapa expresa una demanda cada vez mayor de los países desarrollados hacia los países dependientes, en términos de materias primas o de bienes de consumo, lo cual aparece reflejado en la expansión de las fronteras hacia territorios antes considerados como <<improductivos>>: la frontera agrícola, del petróleo, de la minera, de la energía, de las plantaciones celulósicas.

---

<sup>74</sup> Ver definición en el Capítulo II de este trabajo.



Los capitales transnacionales dispuestos a invertirse en minería a cielo abierto<sup>75</sup>, un tipo de explotación que usa intensivamente recursos naturales –fundamentalmente agua- y con graves consecuencias ambientales y sociales, vieron en este contexto su camino allanado<sup>76</sup>.

Los estados nacional y provinciales fueron actores fundamentales para la apertura a este tipo de explotaciones, modificando e incluso creando legislación para abrir cada vez más el juego a los actores privados. En Argentina las primeras grandes modificaciones fueron las que trajo la reforma de la Constitución de 1994, a partir de la cual se provincializaron los recursos naturales (gas, petróleo y minería) -que dejan de depender del Estado nacional- y que por otro lado, marcó la renuncia del Estado (tanto nacional como provincial) a explotarlos, obligando así a la privatización. Para la minería se sumaron un conjunto de medidas específicas que significaron el otorgamiento de beneficios y exenciones al capital transnacional, como la estabilidad fiscal por 30 años, exención del pago de los derechos de importación, deducción del 100% de la inversión en el impuesto a las ganancias y la exención al descubridor del yacimiento del pago del canon por tres años. En cuanto al pago de regalías, se establece un porcentaje máximo del 3% al valor boca mina declarado por la empresa (y del cual se descuentan los costos que implica el proceso desde su extracción hasta el traslado para la exportación), la exención a las empresas del pago de retenciones por exportaciones y la no obligación de liquidar divisas en el país<sup>77</sup>. También fue reformado en este período el código minero, eliminándose las limitaciones de tamaño a las concesiones y ampliándose los plazos

---

<sup>75</sup> En este tipo de explotaciones, los minerales no pueden ser extraídos del modo tradicional porque se encuentran diseminados en pequeñas partículas. El método de la minería a cielo abierto consiste, en una primera instancia, en identificar (satelitalmente y mediante exploraciones y cateos) dónde se localizan estos minerales; luego, con explosivos hacer volar la superficie (suelo o montaña) en la que se encuentren los metales. El tercer paso consiste en separar los metales a los pedazos de roca a los que se encuentran adheridos. En este proceso, denominado lixiviación, se utilizan grandes cantidades de agua con sustancias químicas como cianuro, mercurio y ácido sulfúrico.

<sup>76</sup> Lorena Bottaro (2014) constata que de acuerdo a datos de la CEPAL, América Latina y el Caribe se han convertido en el principal destino de la inversión en exploración minera mundial desde 1994 (para el período comprendido entre 2003 y 2010, los presupuestos de exploración en la región se quintuplicaron).

<sup>77</sup> Otro beneficio que fue otorgado al sector fue, durante el gobierno de Kirchner, la exención total del IVA. En 2007, durante el mandato de Cristina Fernández de Kirchner, se aplican retenciones móviles al sector minero, que suben del 3 al 5%, medida que sacudió la opinión del sector pero que no socavó su posición de privilegio (Svampa, Bottaro y Solá Álvarez, 2009).

para el usufructo y arrendamiento. Incluso hubo medidas, como el Tratado de Integración y Complementación Minera con Chile -firmado en 1996- que prepararon para la posibilidad de explotación compartida entre ambos países. Este tratado crea como una especie de soberanía supranacional, “un territorio donde se desdibujan las fronteras y se genera una legalidad propia a los intereses mineros” (Svampa, Bottaro y Solá Álvarez, 2009: 35). Es justamente en este marco en el que Barrick prevé desarrollar el emprendimiento minero más ambicioso de Latinoamérica, el proyecto binacional Pascua Lama (a desarrollarse conjuntamente en Chile y Argentina, actualmente detenido por medidas judiciales provenientes del lado chileno).

Como resultado de estas transformaciones, en las últimas décadas han proliferado en gran parte del territorio nacional proyectos de megaminería a cielo abierto. Actualmente, en nuestro país existen unos 600 proyectos en diversas fases productivas (prospección, exploración, construcción, explotación y cierre) de los que se extrae o se busca extraer no solamente los clásicos minerales como el oro, la plata y el cobre sino también otros minerales como el litio. En términos geográficos, esta actividad se extiende por un total de 10 provincias, que van desde Salta y Jujuy a Santa Cruz, incluyendo las provincias de la región cordillerana (Svampa y Viale, 2014).

Ahora bien, la minería a cielo abierto no indica solamente un método o tecnología de extracción. La minería exige tal compromiso por parte de los territorios y poblaciones en los que se asienta que es capaz de reordenar, subvertir, destruir y crear a su medida, instalando una fuerte conflictividad en los territorios:

en este sentido, el desarrollo de la minería metalífera a gran escala puede pensarse como un ejemplo paradigmático en la cual una visión de la territorialidad se presenta como excluyente de las existentes (o potencialmente existentes), generando una <<tensión de territorialidades>> (Porto Goncalvez, 2001). En efecto, el discurso de las empresas transnacionales y los gobiernos suele desplegar una concepción binaria del territorio, sobre la base de la división viable/ inviable, que desemboca en dos ideas mayores: por un lado, la de <<territorio eficiente>>; por otro lado, la del <<territorio vaciable>>, en última instancia, <<territorio sacrificable>>” (...) La eficacia política de estas visiones aparece asociada al carácter de los territorios en los cuales, por lo general, tienden a implantarse los megaproyectos mineros: zonas relativamente aisladas, empobrecidas o caracterizadas por una escasa

densidad poblacional, todo lo cual construye escenarios de fuerte asimetría social entre los actores en pugna. Así, las comunidades allí asentadas son negadas e impulsadas al desplazamiento o desaparición y sus respectivas económicas locales minimizadas, en nombre de la expansión de las <<fronteras>> (Svampa, Bottaro y Solá Álvarez, 2009: 43/44)

Este proceso de afectación de comunidades y territorios, si bien cuenta con potentes herramientas políticas y económicas, claramente no logra ser un proceso cerrado. Por el contrario, hay numerosos movimientos socioambientales que se oponen a la minería a cielo abierto y que en nuestro país han conseguido logros importantes<sup>78</sup>. Lo particular de estos movimientos así como de prácticamente toda la dinámica social originada en torno a la minería transnacional radica en el carácter multiescalar que los atraviesa.

Saskia Sassen (2007: 28), considera que una de las características fundamentales de los procesos de globalización es que tienen un carácter multiescalar: entre estos procesos se destaca el del nuevo espacio operativo de las empresas multinacionales “ya que entre sus elementos fundamentales se encuentran tanto las filiales en lugares remotos del planeta, como la concentración de funciones estratégicas en una sola ubicación o en unos pocos lugares”. Sin embargo, el carácter multiescalar en la globalización no es solamente una característica de estos espacios reconocidos como globales sino también de lo local: lo subnacional se convierte en elemento de los

---

<sup>78</sup> Retomando el tema de la legislación, hay que notar también que como resultado de los movimientos anti minería ocho provincias han dictado leyes de prohibición de la actividad, algunas de las cuales han sufrido contramarchas: Chubut (2003), Río Negro (2005, derogada en 2011), La Rioja (2007, anulada en 2008), Tucumán (2007), Mendoza (2007), La Pampa (2007), Córdoba (2008), San Luis (2008) y Tierra del Fuego (2011) (Svampa y Viale, 2014). Otro vaivén normativo fue el que afectó a la Ley de Protección de Glaciares, que a raíz de un proyecto de M. Bonasso que fuera aprobado por en 2008 por ambas cámaras y luego vetado por Cristina Fernández de Kirchner. En 2010, esta ley es nuevamente presentada –en una nueva versión acordada por Bonasso y el oficialista Daniel Filmus- y aprobada. Una vez aprobada la ley fue objeto de medidas cautelares provenientes de la Justicia Federal de San Juan a partir de la presión de Barrick Gold, luego revocadas por la Corte Suprema. Sin embargo, uno de los pasos fundamentales para su implementación, que es la realización de un inventario de áreas glaciares y periglaciares en las que no podrían desarrollarse actividades mineras ni extractivas de ningún tipo, está todavía inconcluso.

procesos globales (Sassen, 2007: 30). Si bien Sassen está pensando particularmente en las llamadas ciudades globales, como Nueva York, Londres, Miami, e incluso México DF o San Pablo, que nuclean redes transfronterizas en las que transcurren diferentes esferas (como lo político, lo cultural, lo social, lo económico y lo jurídico), en nuestro análisis las pequeñas localidades en las que se instala la empresa también son atravesadas por la lógica de la multiescalaridad en tanto elementos del proceso global de la minería transnacional. Esta dimensión multiescalar atraviesa la vida en la comunidad y los vínculos entre sus actores, confluyendo y anudándose las escalas locales, regionales, nacionales y transnacionales. Específicamente, al interior de la estrategia de RSE y las prácticas que de ellas derivan también esta lógica pesa: éstas se desarrollan localmente pero están atravesadas por lineamientos globales.

Siguiendo a Svampa y Viale (2014), la megaminería a cielo abierto que se desarrolla en nuestro país es transnacional en varios sentidos: la actividad se concentra en manos de pocas pero grandes empresas de origen extranjero que operan a escala global, y además, los metales extraídos se exportan con un casi nulo valor agregado en forma de concentrado, lo cual configura una desigual distribución global entre extracción y consumo de estos minerales, en la que América Latina extrae un elevado porcentaje mientras que su consumo es mínimo<sup>79</sup>.

Pero también estas múltiples escalas están presentes fuera de la empresa: el vecino de enfrente representa a un gran poder transnacional, los alumnos de las escuelas se convierten en piezas de una estrategia de legitimación global, los candidatos políticos construyen una posición en relación a las autoridades locales, provinciales, nacionales y empresariales globales. Así podríamos continuar con un sinnúmero de ejemplos que evidencian como las hasta las tramas de vecindad más supinas están insertas en este marco multiescalar, contraponiendo como señalan Svampa, Bottaro y Solá Alvarez (2009: 23) modelos de desarrollo diferentes e incluso excluyentes:

(...) en la dinámica multiescalar, <<lo global>> y <<lo local>> se representan como un proceso en el que se cristalizan, por un lado, alianzas entre empresas transnacionales y estados que promueven determinado modelo de desarrollo y, por otro lado, resistencias de las

---

<sup>79</sup> América Latina produce el 26,2% mundial de bauxita y consume el 2,9%; el 45,1% del cobre mientras que consume el 6,1%, el 15,2% del oro del que consume el 3% (Svampa y Viale, 2014).

comunidades locales que no comparten tal modelo ni los estilos de vida que este impone.

## **2. Barrick Gold en San Juan**

Ante este franco impulso a la megaminería a cielo abierto, son varias las provincias argentinas las que se incorporan a la actividad. Sin embargo la provincia de San Juan constituye un caso emblemático del paradigma extractivista. En una fuerte articulación entre el gobierno provincial, en alianza con los gobiernos nacionales y municipales, y las empresas mineras, San Juan parece haber alcanzado el aparentemente inexorable destino de convertirse en una provincia minera.

Según el análisis de Lorena Bottaro (2014), desde su asunción como gobernador de la provincia en 2003, José Luis Gioja adopta como plataforma de gobierno la idea de “reconstrucción”, en la que planteaba cuatro pilares desde los que San Juan superaría décadas de grave crisis socioeconómica: agroindustria, ganadería, turismo y nueva minería. Bottaro observa cómo la minería a cielo abierto adquiere un papel cada vez mas preponderante, tendencia que se profundiza en su segundo mandato a partir de 2007 en el cual trastoca los cuatro pilares, propulsando la “integración”, que alude a afianzar lazos con Chile en vistas del desarrollo de la explotación binacional Pascua Lama, y abandonando la ganadería.

Para este período, el gobierno de San Juan ya estaba comprometido francamente con el modelo minero, al punto que Bottaro considera que puede caracterizarse al Estado sanjuanino como un *mineralo-estado*. La autora retoma el concepto de William Sacher (2010), quien lo utiliza para referirse al Estado canadiense. Canadá es la sede de las más importantes empresas mineras a nivel global, en virtud de que la bolsa de Toronto es el lugar de operación de estas compañías. El Estado canadiense se ha convertido en un *mineralo-estado* justamente porque promueve el modelo minero a nivel global, y para esto provee un fuerte apoyo tanto político como financiero, jurídico y moral a las empresas no sólo dentro de su territorio sino también en los lugares donde realizan las explotaciones. Bottaro considera pertinente aplicar esta caracterización a San Juan aunque se trate de un Estado subnacional, en virtud de las atribuciones que en

Argentina tienen las provincias sobre las explotaciones de sus recursos mineros (a esto nos referimos cuando analizamos los cambios en la legislación):

A fines de 2007 en un contexto de mayor cierre del sistema político provincial y reforzamiento institucional de la política minera, el gobierno de San Juan dio un paso decidido hacia la consolidación del modelo minero. En este periodo, es cuando puede observarse cabalmente los elementos que caracterizarían al Estado sanjuanino como un mineralo-Estado. A través de la promoción de inversiones en el sector, la consolidación de espacios gubernamentales vinculados con la actividad, la profundización de alianzas con las empresas transnacionales del sector, la difusión y la propaganda de la megaminería. Todo esto, en un contexto de cierre de las oportunidades políticas para la expresión de las resistencias a partir de un reforzamiento de la censura y criminalización (Bottaro, 2014: s/f).

Fue en este mismo período que se desarticulan muchas de las experiencias locales de resistencia a la minería en los departamentos donde se localiza la explotación y a la vez se refuerzan espacios de *movilización socio-legal* en la ciudad de San Juan. En este contexto, en San Juan han proliferado los proyectos de exploración y explotación de la minería a cielo abierto<sup>80</sup> convirtiéndola en la provincia minera por excelencia, la “capital nacional de la minería” (Giovannini, Orellana, Rocchietti y Vega, 2009).

La empresa Barrick es la mayor productora de oro a nivel mundial, y tiene sede en Canadá (Toronto). Opera en Argentina, Chile, Australia, Canadá, República Dominicana, Papúa Nueva Guinea, Perú, Arabia Saudita, Estados Unidos y Zambia, con un total de 19 minas<sup>81</sup>. Es, asimismo, una empresa cuyo accionar fue cuestionado en numerosas oportunidades en las diversas partes del globo donde opera, acusada de

---

<sup>80</sup> De acuerdo a la Cámara de Minería de San Juan, se cuentan casi 40 proyectos en explotación, construcción, exploración y/o prospección (<http://www.camaraminerasj.com.ar/cmsj.swf>)

<sup>81</sup> La producción de la empresa en estos países para el año 2013 se distribuyó de la siguiente manera: 50% en Estados Unidos y Canadá; 24,7%, en Australia y Pacífico; 18,7% en Sudamérica y 6,6% en África. Fuente: [barrick.com](http://barrick.com)

financiar operaciones militares, del desalojo de pobladores, daños ambientales, destrucción de áreas naturales, entre otros graves abusos<sup>82</sup>.

Sus operaciones en Argentina comenzaron en 1993, pero la mina Veladero se puso en funcionamiento en el año 2005 (comenzando a construirse en 2003). Está ubicada a 4000 metros sobre el nivel del mar en el departamento de Iglesia, a 350 kms. de la ciudad de San Juan hacia el noroeste. Reconoce también como zona de influencia al adyacente departamento de Jáchal<sup>83</sup>. Además de la explotación de Veladero, Barrick realiza actividades de prospección y exploración, así como la preparación del proyecto binacional Pascua-Lama (hoy detenido por trabas legales del lado chileno). Ambos proyectos están localizados en la biosfera San Guillermo, declarada reserva natural de la humanidad por la UNESCO en 1981.

---

<sup>82</sup> Varios de estos abusos fueron registrados en el libro *Negro Canadá*, publicado en 2008, cuya trayectoria es una muestra de las poderosas fuerzas que el dispositivo empresa minera-estado pueden articular. Su publicación implicó para sus autores acciones legales por parte de la empresa Barrick, que determinaron el retiro del libro de circulación y el pago de una importante suma a la empresa en compensación. En este libro se documentan algunos de los numerosos abusos contra el ambiente y la vida, y hechos de corrupción y saqueo, que ha cometido la empresa Barrick en países del continente africano. Se examinan a fondo casos como los del violento desalojo de los mineros artesanales de Bulyanhulu, Tanzania, a cargo de la empresa Sutton –luego adquirida por Barrick- en el que se denuncia además el enterramiento vivo de cerca de 50 personas; la contaminación en la región de Sadiola, en Malí, a cargo de la empresa sudafricana-canadiense SEMOS, que provocó además de enfermedades graves problemas de fertilidad y gestación -con una aumentada presencia de abortos y partos prematuros-; los contratos leoninos obtenidos en Zaire a cambio del apoyo a Laurent-Désiré Kabila para la destitución de Joseph Mobutu, que luego deriva en una intrincada participación de estas empresas en la llamada guerra civil que culmina en 2003, apoyando de acuerdo sus intereses a las diferentes fracciones. Todos estos casos son enmarcados en graves hechos de corrupción y connivencia con gobiernos locales, despojo de territorios y poblaciones, saqueos de los recursos naturales.

<sup>83</sup> En Jáchal hay otro proyecto minero de menor envergadura, denominado Gualcamayo (operada por la empresa canadiense Minas Argentinas S.A. –Yamana Gold-, explotación de oro, plata y cobre). Sin embargo, si contamos los proyectos o prospectos mineros en la cuenca del Río Jáchal, éstos ascienden a 15 (*Destino común*, 2013).

### 3. “Minería responsable”: RSE y minería

Antes de abocarnos de lleno al objetivo de analizar la RSE de la empresa Barrick en San Juan, queremos comenzar poniendo de relieve la importancia de esta estrategia para la consolidación del modelo minero no sólo a escala local sino como política de relevancia global. Insistimos en nuestro trabajo en que para pensar la RSE, más no sea a escala local o nacional, es siempre pertinente estar en referencia con la dimensión global, porque en esa dimensión se sitúan sus instancias de producción, circulación e institucionalización.

El caso de la minería es un caso emblemático en este sentido, en el cual se revelan con crudeza las ligazones entre los poderes privados y los desarrollos institucionales de la RSE. Hay en Barrick una fuerte verticalidad en el diseño e implementación de estas políticas en las comunidades, que va de lo global a lo local. Esto se debe a que la minería, en razón de las particularidades que presenta como industria, ha apostado fuertemente para ser reconocida como una actividad “responsable”. Si bien en ningún caso creemos que la RSE es una estrategia de tipo “cosmética”, porque incluso cuando la empresa no tome la cuestión más que como una estrategia de marketing esto termina redundando en beneficio de su estrategia de valorización (Anigstein, Cafiero y Gajst, 2014), en el caso de la industria extractiva minera los hilos o riendas que atraviesan cada práctica, cada proyecto, están mucho más claramente integrados en el negocio en general. Tanto que, gracias a esta apuesta, la minería se ha vuelto “minería responsable” en un binomio inseparable. Y esto se traslada a las microprácticas locales, en las que se reproduce esta estrategia.

En el Capítulo II de este trabajo señalamos, siguiendo a Porter y Kramer (2006) las distintas modalidades que una estrategia de RSE puede adoptar. Una de ellas tiene que ver con la consecución de lo que se denomina “licencia social” para operar. Esta estrategia tiene lugar particularmente en las empresas como las mineras, que ante el alto impacto en términos ordenamiento territorial, consumo de recursos naturales, peligros para el ambiente y la salud que implica su actividad, necesitan contar con el apoyo de los pobladores locales. Podemos ir adivinando que el “otorgamiento” de la licencia para operar no se produce en condiciones de paridad para los distintos actores intervinientes, ya que la propuesta está sustentada por un amplio y poderoso conjunto de actores que integran el dispositivo antes mencionado. En palabras de Antonelli (2009: 56),



La licencia social para operar es la eficacia que explícitamente procura el discurso transnacional, tanto en la dimensión fenomenológica – percepciones y aprehensiones- cuanto en las representaciones sociales – regímenes de enunciación y visibilidad-. Para esta eficacia se promueven políticas y planes de intervención comunitaria y comunicacionales, estrategias, modos y medios para lograr el permiso de las comunidades afectadas o amenazadas por emprendimientos mineros. De manera simultánea, se construyen la imagen positiva de la megaminería y su crédito social –el orden de las creencias, la confianza y las valoraciones-. Esta doble construcción requiere de una episteme que la autorice –la producción de saberes y la garantía de <<control de riesgo>>-, una estética minera para configurar <<sensibilidad y educación sentimental>>, una ética filantrópica de humanización del empresariado y el capital, y una <<filosofía>> de la democracia y sus modelos.

Antonelli rastrea las <<actas fundacionales>> de este discurso global que naturaliza y legitima el paradigma minero de la minería responsable. Estas actas son las producciones que han llevado adelante un conjunto de actores liderados por las principales empresas mineras, pero que involucra a organismos internacionales como la ONU y el Banco Mundial, gobiernos, fundaciones, medios de comunicación, universidades, que instituye este modo de considerar a la minería como una actividad responsable social económica y ambientalmente. Es en 1999 que estas producciones comienzan a cobrar forma, cuando las nueve mayores empresas mineras transnacionales encargan la creación del programa Mining, Minerals & Sustainable Development (MMSD) al Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED), iniciativa de la que formaron parte también el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable (WBSCD) y Iniciativa Global para la Minería (GMI), junto con otros grupos empresarios, gobiernos (Reino Unido, Australia y Canadá), el Banco Mundial, el PNUMA y la Fundación Rockefeller, entre otros. Como resultado de este informe, surgió el proyecto de propiciar un “cambio cultural” que permitiera incluir a la minería transnacional como un factor de desarrollo sustentable.

En “Abriendo Brecha”, que es el reporte final que resultó del MMSD, se ofrece a las empresas una agenda para encarar este cambio que permita dejar atrás el “legado”

social y ambiental negativo que tiene la industria, incorporando la visión del desarrollo sustentable las siguientes dimensiones, que resumimos del citado reporte:

1. **Viabilidad de la industria de los minerales:** crear y mantener las condiciones para que puedan llevarse a cabo las explotaciones mineras, entre ellas acceder a la licencia social para operar, tener una fuerza de trabajo “segura, saludable, capacitada y comprometida”, y otras condiciones económicas como el acceso al capital, la rentabilidad, etc.
2. **Control, uso y manejo del territorio:** planificación y potenciales compensaciones a las poblaciones locales, control de eventuales reasentamientos, obtener el consenso de las poblaciones indígenas para operar y manejo responsable de las áreas protegidas.
3. **Minerales y desarrollo económico:** generar riquezas en el marco de la transparencia, el respeto por los DDHH y equilibrio entre los beneficios locales y nacionales.
4. **Comunidades locales y minería:** evitar tensiones sociales asegurando mejoras en la salud, la educación y la generación de impacto económicamente positivo en las localidades durante la exploración, explotación y cierre, incluyendo la voz de la comunidad en todos estos procesos.
5. **Minería, minerales y medio ambiente:** manejar los impactos en el medio ambiente, manejando los desechos, evaluando el impacto ambiental y planificando el cierre de minas, entre otros.
6. **Enfoque integrado para la utilización de los minerales:** integrar las diferentes empresas a cargo de las diversas etapas que sigue la industria de los minerales, para reciclar, reutilizar y refabricar productos.
7. **Acceso a la información:** generar mayores niveles de confianza y credibilidad poniendo a disposición del público la información de la empresa. La información es la “herramienta de nivelación” para que todos los involucrados en el proceso de toma de decisiones (comunidades, empresas, gobiernos, etc.) participen en iguales condiciones.
8. **Minería artesanal y en pequeña escala:** mejorara las relaciones entre la gran y pequeña minería, contribuyendo a elevar a ir a elevar a ésta última al mayor nivel de desarrollo sustentable posible, apoyando el desarrollo rural, asistiendo a las mujeres, eliminando el trabajo infantil, abriendo mejores mercados para sus productores, facilitando el acceso al financiamiento y al crédito, etc.

A partir de aquí, la apuesta de las empresas mega mineras será hacer indisociable el binomio *minería responsable*. En este proceso intervienen dos factores centrales. El primero de ellos es el diálogo: la sustentabilidad de la actividad se basaría

ineludiblemente en que la licencia que se otorga esté basada en el diálogo y en el conocimiento por parte de todos los actores involucrados. De acuerdo al modelo *stakeholder*, todos los actores son puestos en pie de igualdad (ocultando las obvias asimetrías que preexisten a este diálogo). Es dentro de ese marco de diálogo, aparentemente horizontal pero sustentado en fuertes desigualdades, que se manejan los “conflictos”. El diálogo concebido de esta manera es una de las concreciones prácticas del modelo de la gobernanza:

La concepción que subyace en este modelo es que, más allá de la opacidad de los sistemas de representación y de las nuevas incertidumbres, los antagonismos y las contradicciones pueden resolverse en una esfera de mediación y de entendimientos recíprocos, en los que el objetivo es tanto la consolidación de la gobernabilidad como la materialización del llamado <<capital social>> en términos de redes sociales y políticas. En este sentido, esa visión apunta diluir la idea de que los antagonismos pueden ser, en un punto, irreconciliables, que están insertos en relaciones de poder asimetrías y que en definitiva enfrentan –o pueden enfrentar- proyectos de sociedad diferentes y, en muchos casos, opuestos (Svampa, Bottaro y Solá Álvarez, 2009: 48-49)

El otro factor clave que conforma el binomio minería responsable es el de la RSE, que en el caso de estas compañías adquiere una relevancia especial. La RSE en el caso de estas compañías adquiere una relevancia fundamental. Para Svampa, Bottaro y Sola Álvarez (2009: 47-48), esta estrategia apunta la propia reconfiguración de los territorios:

Así, puede establecerse que en aquellos contextos en los que se implanta habitualmente la actividad minera (matrices sociopolíticas jerárquicas, pequeñas localidades, escasa diversificación económica, debilidad institucional), las grandes empresas tienden a convertirse en un actor social total. En efecto, en primer lugar tienden a reconfigurar bruscamente las economías locales preexistentes, reorientando la actividad económica de la comunidad en función de la minería y creando nuevos enclaves de exportación; en segundo lugar, producen un impacto negativo en términos ambientales y sanitarios, que repercute sobre las condiciones de vida de la población. En tercer y último lugar, a través de

la llamada RSE, las empresas tienden a ampliar su esfera de acción, convirtiéndose en agentes de socialización directa, mediante una batería múltiple de acciones sociales, educativas y comunitarias.

#### **4. Empresa, comunidades y Estado en la estrategia de RSE de Barrick en San Juan**

La estrategia de RSE de Barrick en los departamentos de Jáchal e Iglesia, San Juan, se desarrolla en esta configuración tan particular resultante de la conjunción de microprácticas locales con grandes directrices globales, mediadas por factores políticos locales y nacionales y relaciones sociales de vecindad. Este particular escenario da origen a un caso extremadamente interesante de plasmación de una estrategia empresarial, para cuyo análisis indagaremos los diferentes actores involucrados.

##### ***4.1. La empresa: una estrategia de RSE “de espaldas a la mina y de cara a la comunidad”***

Barrick tiene una estricta política de comunicación cuyas directrices son definidas a nivel global. El acceso a la voz de la empresa fue en consecuencia para este caso mucho más restringido que para los demás. Solo se aceptaron preguntas escritas vía e-mail que fueron contestadas por el Jefe de Comunicaciones y su equipo. Sin embargo, en las dos pequeñas localidades donde se realizó el trabajo de campo -que son las localidades de referencia de la mina- se ubican dos oficinas de la compañía. En ellas, el personal a cargo habita en la localidad, y por esta razón posee lazos de cercanía con el resto de la comunidad, incluso con quienes fueron y siguen siendo decididos opositores a la minería. En algunos casos esto lleva a que pueda prevalecer ese tejido social local de cordialidad y vecindad propio de la pequeña comunidad sobre aquellas directrices globales. Es por eso, que acercándonos a las oficinas locales hemos podido también obtener opiniones de modo informal de quienes trabajan en las empresas<sup>84</sup>. Para

---

<sup>84</sup> En uno de estos encuentros, las preguntas fueron abruptamente interrumpidas luego de un llamado telefónico del Jefe de Comunicaciones, que fue puesto en altavoz para dirigirse directamente a mi

reconstruir el punto de vista empresario, retomaremos tanto los informes publicados como las preguntas respondidas formal e informalmente por la empresa. Veremos cómo las políticas de RSE están vinculadas a su estrategia más general de negocios, en el sentido de que sigue diversas etapas de acuerdo al grado de avance del proyecto minero, cómo se configura en torno a la conjunción de lo local y lo global, y la búsqueda de la “licencia social” en el marco de “diálogo”.

La elección de las distintas líneas con las que se trabaja en RSE en las comunidades surge de un cuidadoso protocolo que se define a nivel global. Al llegar a las localidades la empresa elabora lo que llama “línea de base socio-económica”, en la que se identifican los principales problemas y potencialidades del territorio. Cada iniciativa que quiera llevarse a cabo debe gestionarse con el Sistema de Gestión de Relaciones Comunitarias (CRMS por su sigla en inglés). En este contexto, hay programas que se deciden localmente y otros globalmente (como, por ejemplo, el que denominan <<Reaprovechamiento del agua para riego en propiedades>>, sugerido desde Barrick global por considerar que el tema del agua es de “altísima sensibilidad” en San Juan).

La empresa señala que hay ocasiones en las que las demandas provienen de las comunidades, y en este caso también pasan por el sistema de gestión. Los destinatarios de las políticas son organizaciones, instituciones o cooperativas, pero nunca ciudadanos particulares. La comunidad debe <<validar>> las iniciativas de la empresa, y también debe hacerlo el Estado “solo en caso de que se tome un eje cuya responsabilidad primera corre por cuenta del estado” –señala el equipo de Comunicaciones-, porque la empresa, aclaran, no debe remplazar al Estado. Entramos así a otro eje, que deriva de la idea de licencia social tan cara a este tipo de emprendimientos, y que tiene que ver con el *diálogo*. La “validación” de estrategias, o los monitoreos “participativos”, todos surgen de un *diálogo* que, como señalábamos, pone en pie de igualdad a actores claramente dispares en capacidad de acción y poder económico, político, etc.

La explotación minera sigue distintas etapas, ya preestablecidas: la exploración y prospección, luego la construcción (en que la demanda de mano de obra alcanza su punto más alto), a la que continúa la explotación (que a su vez pasa por diferentes

---

persona, a fin de hacerme un “llamado de atención”. Cabe aclarar entonces que las opiniones vertidas por los empleados entrevistados en las localidades no representan oficialmente a la empresa.

etapas) y finalmente el cierre de mina. Uno de los principales puntos que involucra la estrategia de RSE es la consideración de lo que denominan “pasivo social”. La empresa debe legitimar su actividad, tan disruptiva del territorio como la describimos, pero además debe legitimar el período finito de explotación:

Es importante destacar que el caso de Barrick es especial, ya que somos una industria minera y que, por la naturaleza de nuestra actividad, llegamos a un lugar, desarrollamos una actividad que es finita –tiene a priori una fecha de finalización- y nos vamos.

Es por esto que, además de ser responsables por involucrarnos en las problemáticas que ocurren en las comunidades donde estamos instalados, también somos responsables por el impacto socio-económico **que generamos como industria minera que llega, contribuye al progreso y desarrollo de una comunidad –a través de distintos planes, programas de empleo, desarrollo de proveedores, etc.-, y un día se retira de ese lugar**. Es decir, debemos ser responsables de lo que llamamos nuestro **pasivo social**, para que el día que nos vayamos de una comunidad, ésta no sienta el impacto de nuestra ausencia y pueda seguir adelante con el desarrollo que le dejó la industria minera (Equipo de Comunicaciones de Barrick San Juan)

La ambiciosa apuesta de la empresa de convertirse en un actor social preponderante en las comunidades en las que se instala la obliga a “dar tranquilidad” acerca del porvenir de las localidades. Es aquí donde descubrimos uno de los rasgos principales de esta estrategia, que se replicará en otros actores involucrados: lo que debe continuarse y garantizará el desarrollo futuro de las comunidades no tiene ninguna relación con la actividad minera en sí, sino con la continuación de lo que generan los programas de RSE de la empresa. En el mismo sentido van las reflexiones sobre las problemáticas:

Como Barrick, tenemos presencia en diversas partes del mundo, entre ellas África. Ahora bien, cito un ejemplo para que nos pueda comprender: **¿puede una empresa y su equipo gerencial pensar que en este tipo de lugares no hay que colaborar en la lucha contra el HIV o el Ébola que están matando a miles de personas?** ¿Podemos permanecer indiferentes y sólo pensar en el desarrollo de nuestras actividades sin

evaluar o pensar respecto a lo que podemos contribuir con esas comunidades para que puedan tener un futuro mejor? Nosotros no (Equipo de Comunicaciones de Barrick San Juan).

En última instancia, los efectos positivos (desarrollo) o negativos (enfermedades, pobreza, escaso desarrollo local) que puedan generarse en las localidades a partir de la minería están puestos por fuera de esta actividad. Lo bueno y lo malo están afuera de la empresa. En Jáchal, Fernando Mayer (encargado de Desarrollo Sustentable) nos da la clave para pensar la lógica de esta disociación:

Nosotros trabajamos **de espaldas a la mina, pensando en la comunidad**, para **mitigar y amortiguar** el impacto que va a generar cuando la minería se vaya (Fernando Mayer, encargado de Desarrollo Sostenible de la Oficina de Jáchal, Barrick San Juan)

Es decir, el desarrollo que pueda haber y que hay que mantener surge de las políticas de RSE, y los problemas que hay o puede llegar a haber son preexistentes en la comunidad o bien considerados independientes de la actividad minera (HIV o ébola). Esto está claramente en paralelo con la lógica extractiva de la producción y su baja capacidad de generar encadenamientos productivos.

Los dos temas prioritarios de la RSE de Barrick hacia la comunidad son educación y producción<sup>85</sup>. Los principales programas que lleva adelante la empresa consisten en el apoyo a productores ganaderos y agrícolas de Jáchal e Iglesia (en capacitaciones, maquinaria, sistemas de riego, semillas, programa de esquila realizado junto con el INTA –institución que ha participado de varios proyectos); el apoyo a escuelas, especialmente agropecuarias (con capacitaciones, inversiones en infraestructura, provisión de internet) y la realización de <<monitoreos ambientales participativos>>, instancias donde se le posibilita a la comunidad tomar muestras de

---

<sup>85</sup> Hay tres ejes más –aparte del de Comunidad, que estamos considerando– en la política de RSE de Barrick: Medio ambiente, Salud y Seguridad (manejo responsable del agua, preservación flora y fauna, generación de residuos, control de emisiones, proyectos de conservación de energía, salud y seguridad de empleados), Empleados (capacitaciones, becas para los hijos) y Ética (aspectos del gobierno corporativo y de su rol económico) (Barrick Gold, Reportes de Sustentabilidad 2012 y 2013).

agua para su análisis<sup>86</sup>. A su vez, realizan contribuciones a instituciones deportivas, culturales, de salud y vecinales. Aunque aparecen como medidas más difusas, estas contribuciones tienen el especial efecto de ir tejiendo vínculos entre comunidad y empresa, que veremos en el próximo apartado.

Los empleados tienen un rol más bien desdibujado en estas políticas, a diferencia de las otras dos empresas analizadas. Su única vía de vinculación es la posibilidad de elegir de modo voluntario ir a conocer los programas y realizar un “feedback” a la empresa sobre opiniones. Hay un límite mucho más estricto entre lo que sucede en la mina y lo que sucede afuera y este límite es también físico-geográfico: si bien de noche pueden percibirse algunas luces desde Tudcum, la comunidad más cercana, la mina está adentrada en la cordillera a cientos de kilómetros de las poblaciones.

Sebastián Medici, supervisor de la oficina de Barrick en Rodeo –Iglesia- y encargado del área de desarrollo sustentable, cuenta que la elección de las comunidades tiene que ver con la referenciación de los proyectos: Iglesia se considera directamente vinculada con Veladero y Jáchal con lo que sería Pascua Lama. En su relato, Medici deja traslucir el carácter de enclave que tiene estos tipos de producciones. Ante de la pregunta sobre las razones del compromiso de la empresa con cuestiones sociales, señala que es

(...) porque finalmente las empresas terminan siendo parte de la sociedad. El hecho de como empresa, lo que tiene el sector minero, es que de acuerdo a cada etapa necesita mucha mano de obra, convive y vive en la misma sociedad, **o sea el hecho de tener que contratar gente, de comprar insumos o servicios, hace que vos tengas que estar relacionado con la gente** (...) Lo que tienen las empresas mineras es que trabajan prácticamente en el núcleo de una comunidad. **El hecho de tener que trabajar con gente, contratar gente, de involucrarnos en el punto que si de repente necesitas mano de obra y no está calificada, y**

---

<sup>86</sup> El monitoreo participativo consiste en medir la calidad del agua (PH, presencia de cianuro, conductividad eléctrica, entre otros) con participantes de la comunidad. En primer lugar se seleccionan a estos miembros de la comunidad, luego conjuntamente con ellos se acuerda sobre los puntos de monitoreo, y en la fecha en la que indica la empresa, se concurre con los participantes a tomar la muestra, que más tarde es enviada a un laboratorio externo. Finalmente, se presentan los resultados a la comunidad (Barrick, *Monitoreo participativo*). En el apartado donde recogemos las voces de la comunidad, veremos las críticas que se le hacen a este procedimiento.



**no podemos quedarnos con eso, tenemos que empezar a hacer planes de estudio o carreras o capacitaciones.** Pero vamos más a la raíz, a veces nos encontramos con gente que no ha terminado el secundario. ¿Qué hacemos? Nos quedamos ahí y decimos <<y bueno, no podemos contratar más porque no hay mas secundario>>: no, nos metemos ahí porque si bien la nación y la provincia tienen planes de terminalidad del secundario nos metemos también en eso, que también tenemos unos planes de carrera y creo que cada vez que van terminando vamos iniciando de nuevo, porque eso es muy útil. Por eso yo creo que lo que tienen estas empresas es que están tan arraigadas en la sociedad que naturalmente te lleva a tener que involucrarte de esta forma (Sebastián Medici, encargado de Desarrollo Sostenible de la Oficina de Iglesia, Barrick San Juan)

Con el correr de los años, el carácter de los planes de RSE de Barrick va cada vez virando más a lo socioproductivo, y esto se debe principalmente a que Veladero está entrando a una etapa de explotación madura, ya cada vez más próxima a su cierre (que de todos modos no es inminente). Como señalábamos, en la etapa inicial de construcción cuando se requería una mayor cantidad de obra, el énfasis estaba puesto en estos programas de capacitación o empleo. En esta etapa de explotación madura se buscan planteos que signifiquen un “plan B” tanto en torno al problema del desempleo como a la perspectiva del fin de la explotación, siempre en relación con la interrupción de los programas de RSE y no en términos lo que propiamente podría generar la empresa con su actividad, como empleo o desarrollo de proveedores:

Debemos estar trabajando involucrándonos no solamente en el tema de mano de obra o de compras sino en también en ver como colaborar en que se desarrolle la comunidad. El concepto es que el día en que la minería no esté, en este caso nos toca como empresa en el día que no estemos, lo que intentamos es haber dejado un legado para que después cuando nos retiremos el impacto sea el menor (Sebastián Medici, encargado de Desarrollo Sostenible de la Oficina de Iglesia, Barrick San Juan)

Fernando Mayer sugerentemente denomina a esta estrategia como el “proceso de destete” de la comunidad con respecto a la empresa.

En cuanto al volumen de las actividades de RSE de la empresa, como sucede con otros casos, son difícilmente mensurables. La empresa declara que la contribución en “beneficios comunitarios” fue en 2012 de 15.617.820 y el 2013 de 80.228.693 (Informe de Sustentabilidad, 2013). Por otro lado, recordemos que la Ley Nacional de Inversiones mineras (24.196) sancionada en 1993, a la cual San Juan adhiere, obliga a las provincias a no cobrar en términos de regalías más del 3% del valor boca-mina<sup>87</sup>. Pero además, y de modo más fundamental, la desmedida presencia de la empresa al lado de los municipios se apoya en un mecanismo legal que confirma el carácter de *mineralo-estado* de la provincia de San Juan. A través de la ley de regalías de la provincia de San Juan (ley 7281) se le permite a las empresas mineras deducir los aportes realizados en términos de programas de RSE del pago de regalías<sup>88</sup>. En el artículo 17° de la ley, “De la recaudación y destino de los fondos”, se establece que lo recaudado en conceptos de regalías mineras se distribuirá en: a) un 55% para Rentas Generales de la Provincia, b) para la Municipalidad donde se asiente el proyecto un 33%, y c) un 12% para la Dirección de Minería. Mientras los destinos a) y c) son aportes en efectivo, el aporte a los municipios “deberán ser destinados a la realización de infraestructura de Obra Pública a favor del Departamento”. Este no es un detalle menor sino que forma crucial del entramado de relaciones que se va tejiendo alrededor de las actividades de RSE. El hecho de que las propias empresas definan los destinos y se apropien de las contribuciones que derivan del uso de las regalías, en primer lugar les permite realizar sus actividades de RSE con menores costos, pero además tiene un

---

<sup>87</sup> De acuerdo a los artículos 22 bis de esa ley –incorporado en 1999- se considera "mineral boca mina" al mineral extraído, transportado y/o acumulado previo a cualquier proceso de transformación. El "valor boca mina" “de los minerales y/o metales declarados por el productor minero, como el valor obtenido en la primera etapa de su comercialización, menos los costos directos y/u operativos necesarios para llevar el mineral de boca mina a dicha etapa, con excepción de los gastos y/o costos directos o indirectos inherentes al proceso de extracción. Entre los costos se cuentan los costos de transporte, flete y seguros, los costos de trituración y molienda y todo tratamiento que se requiera para la venta del producto final, los costos de comercialización, administración, fundición y refinación. Fuente: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/594/texact.htm>

<sup>88</sup> Que por otro lado, no necesariamente alcanzan esa cifra. De acuerdo al Colectivo Voces de Alerta (2011), en 2009 la empresa Barrick Gold aportó por la mina Veladero sólo el 1,7% en regalías.

efecto crucial en la comunidad: todo lo que proviene de las regalías es considerado como obra de la empresa, el Estado pierde no sólo la posibilidad de invertir esos fondos en otras áreas sino que también pierde la capitalización de sus destinos, quedando desdibujado ante la capacidad de ésta. La misma ley, en su artículo 18º, invita a los municipios “a adherir a los alcances de la presente Ley, acto que significará: acceder a los beneficios indicados en el Artículo anterior y la renuncia a todo tipo de imposición para la actividad minera, alcanzada por esta Ley de Regalías”<sup>89</sup>.

Esta capitalización del uso de las regalías por parte de la empresa son constatables en el hecho de que en sus propios boletines publican como parte de sus políticas de RSE las obras que los municipios realizan a partir de estos ingresos. Como ejemplo examinemos los siguientes extractos de la nota “Un orgullo para Jáchal”, publicada con motivo de la inauguración de un polideportivo construido con las regalías mineras en la edición del Mayo de 2014 de “Somos Barrick”, la revista de la empresa dedicada a divulgar sus actividades sociales:

Con el nombre de Papa Francisco, Jáchal ya disfruta de las instalaciones de su moderno estadio único, construido con los fondos fiduciarios del Proyecto Pascua-Lama y de la Mina Gualcamayo, y Barrick, junto a la empresa Yamana Gold que aportaron los más de \$14 millones de pesos que demandó terminar la obra que potenciará aún más el desarrollo deportivo y turístico del departamento Jáchal, en el norte de la provincia de San Juan.

(...)

A su turno, Julio Claudeville, Gerente de Asuntos Corporativos de Barrick Argentina, destacó sobre esta obra que “quienes trabajamos en la minería sabemos que esta actividad empuja el desarrollo y el crecimiento de las comunidades, por eso cuando vemos terminado el estadio polideportivo de Jáchal, vale la pena remarcarlo, sentimos orgullo”. Y agregó: “En el 2004 cuando hablábamos con la comunidad de todo lo que

---

<sup>89</sup> En su artículo 19º señala que “los proyectos mineros que desarrollen obras de infraestructura vial y/o energéticas en beneficio de la Provincia, podrán compensar parcial o totalmente su inversión con las Regalías Mineras, siempre que las obras sean realizadas, previa declaración de utilidad pública sancionada por la Cámara de Diputados de la Provincia, con los dos tercios de sus miembros y que su proyecto y realización lo sea de conformidad a la normativa de aplicación por la autoridad competente”. Los importes compensables serán los destinados al Estado provincial y a los Municipios.

la minería podía traer era muy difícil que se imaginaran todo esto. En el tiempo ha sido un camino maravilloso, porque a esto hay que sumarle el empleo, los proveedores locales, es decir la minería contribuye al desarrollo de San Juan de una manera fenomenal, todo lo que proyectábamos en ese 2004 hoy es una realidad”.

Para cerrar la inauguración y embargado por la emoción, el gobernador de San Juan, José Luis Gioja, expresó: “No saben cómo soñaba este día, qué lindo es venir y compartir todo esto. Un fondo fiduciario es una legislación sanjuanina, donde de acuerdo con las empresas mineras decidimos que un porcentaje de la facturación formaba un fondo fiduciario para la ejecución de obras públicas en las zonas de influencia de los proyectos mineros. Miren qué lindo un polideportivo soñado, es obra del esfuerzo, la unidad y de las ganas y que vamos a disfrutar todos los sanjuaninos”<sup>90</sup>.

#### ***4.2. Las comunidades: entre el apoyo, la oposición y el desconocimiento***

Jáchal e Iglesia son pequeños departamentos ubicados a una distancia de de 150 km de la capital de la provincia en el caso de Jáchal, y de 200 km para el caso de Iglesia. Entre si están conectadas por la ruta 150, ruta por la que transitan los camiones, camionetas y blindados que transportan el oro extraído en la mina.

Jáchal tiene de acuerdo al censo 2010 unos 21.730 habitantes, e Iglesia, departamento al que pertenece la explotación de Veladero, tiene 9.099 habitantes distribuidos en 8 pequeñas localidades. En términos socioeconómicos, son departamentos donde la población se dedica mayormente o a la producción agrícola o tiene empleos estatales de baja calidad, o trabaja en vinculación con la minería (directa o indirectamente)<sup>91</sup>. Si bien Jáchal cuenta con más del doble de población que Iglesia,

---

<sup>90</sup> “Somos Barrick”, Mayo de 2014, disponible en

<http://www.somosbarrick.com/argentina/2014/05/un-orgullo-para-jachal/>

<sup>91</sup> De acuerdo a una encuesta realizada por Barrick en 2013, publicadas en los folletos “Departamento de Jáchal, realidad socio-económica y cultural” y “Departamento de Iglesia, realidad socio-económica y cultural”, la ocupación en Jáchal se distribuye en 30% en el sector público (nacional, provincial o municipal), 29% en el sector servicios, 11% en la actividad agropecuaria u forestal, 10% en construcción, 10% en otros y finalmente 9% en minería. Para Iglesia, la distribución es 36% en el sector público

ambas albergan pequeñas localidades cuyas dinámicas sociales tienen que ver con la familiaridad, la cercanía y la vecindad, atravesada por profundas diferencias en relación a la minería a cielo abierto. Esas diferencias o posiciones adquieren estatus público por momentos, y por otros quedan replegadas a lo privado. A su vez, estas posiciones han variado en el tiempo y muchas veces representan contradicciones para las mismas personas o grupos en relación a su vinculación a la empresa. En este apartado, intentaremos recorrer estas diferentes posiciones y vinculaciones entre distintos grupos y la empresa para entender cómo la RSE, en lugar de ser una fachada cosmética, es un proyecto verdaderamente instituyente de relaciones, alianzas y compromisos.

La idea según la cual la RSE se hace de cara a la comunidad y de espaldas a la mina podría verse en espejo para decir que al mismo tiempo la mina da la espalda a la comunidad. Esto no solamente en términos físico-geográficos, sino fundamentalmente en términos de conocimiento e información. Si bien quienes tienen posturas opuestas a la megaminería han obtenido, mediante denodados esfuerzos, un mayor grado de información sobre ciertos aspectos de la explotación y sus efectos, pesa sobre toda la

---

(nacional, provincial o municipal), 21% en el sector servicios, 15% en minería, 12% en construcción, 9% en la actividad agropecuaria y forestal, y 6% en otros. Si bien esto no es aclarado en el informe, la ocupación en minería incluye los puestos directos y los puestos indirectos, estos últimos de difícil definición, ya que muchas veces involucran proveedores de muchos tipos. Entonces, aunque si bien hay que tener en cuenta estas salvedades tratándose de una encuesta realizada por la propia empresa, vemos que la matriz productiva se reduce a unas pocas ramas. No hay datos censales disponibles para estos departamentos, pero si hay disponible para el porcentaje de personas ocupadas por Rama de actividad para la provincia de San Juan año 2010. Las principales ramas son: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (18.6%); Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (12,1%); Industria Manufacturera (10,2%); Administración pública y defensa; planes de seguro social obligatorio (9,9%); Enseñanza (9,5%); Construcción (8,5%), y casi al final de la lista Explotación de minas y canteras (1,5%) Fuente: INDEC, Censo 2010. Estos datos acompañan también las tendencias recogidas por IERAL –Fundación Mediterránea- para 2011, analizadas en Svampa y Viale (2014): de acuerdo a este informe en San Juan “la minería metalífera actualmente emplea unas 2.500 personas en forma directa, casi 1% del total del empleo en esa provincia (una cifra baja)”. Svampa y Viale (2014) asimismo recuperan un análisis de Giraud (2012) sobre los mismos datos que arroja que en el período 2003-2010 la provincia de San Juan recibió transferencias del estado nacional por 4.671\$ por habitante, en comparación con una provincia de la misma región como Mendoza, con una población más de dos veces mayor, que recibió 1.058\$ por habitante.

población la cuestión del desconocimiento y las dudas. Por muchos esto es aceptado como algo inevitable. Es curioso que este desconocimiento no implique, sin embargo, desinterés: como opinión general, puede decirse que todos los entrevistados demuestran especial preocupación por el tema del agua y por lo que pueda suceder con ella en el futuro.

Antes de seguir abordando la particularidad de los casos de Jáchal e Iglesia, recordemos que la megaminería se ha instalado en diversos puntos del país no sin provocar mayores o menores grados de resistencia. De hecho hay un caso paradigmático, el de Esquel, donde esta resistencia derivó en que en 2003 se realizara una consulta popular de la cual resultó la rotunda oposición a la actividad megaminera (que en esta oportunidad buscaba desarrollar la empresa canadiense Meridian Gold). Esta negativa luego se convirtió en una ley provincial (5.001) de prohibición de la megaminería a cielo abierto en todo el territorio de la provincia.

No todas las experiencias consiguieron iguales resultados, sin embargo, todas se ven atravesadas por un conjunto de particularidades que tienen que ver con las características de la lucha que se entabla entre estas pequeñas poblaciones y los capitales de sobredimensionada magnitud, que anteriormente referimos como multiescalaridad. Diversos fueron los derroteros, las trayectorias y los logros que cada resistencia ha obtenido. Si bien el caso Esquel obtuvo resonantes logros, no fue la misma la suerte de otras comunidades<sup>92</sup>. Aquí intervienen varios factores, desde cómo interactúan los distintos niveles en el carácter multiescalar, a otros factores que tienen que ver con las matrices sociopolíticas de cada comunidad. Siguiendo a Svampa, Bottaro y Solá Álvarez (2009) en regiones con matrices sociales de carácter más abierto, donde la economía local se funda en una producción con algún grado de diversificación y competitividad y donde una pequeña o mediana burguesía local ha logrado una mayor importancia, las resistencias a la megaminería han logrado tener más éxito. En cambio, en localidades como las que analizamos en este caso, cuya matriz social es marcadamente jerárquica, con poca diversificación de su matriz productiva, y con gobiernos provinciales y locales de baja calidad institucional, se convierten en lugares más propensos a ser locación de estas empresas extractivas:

---

<sup>92</sup> No solamente la resistencia se da a nivel local sino que hay una red que articula las diferentes experiencias y focos de resistencia y que se reúne anualmente, la Unión de Asambleas Ciudadanas (UAC)

En este contexto, las asimetrías propias de la dinámica entre lo local (movimientos campesinos, organizaciones indígenas y asambleas de autoconvocados) y lo global (empresas multinacionales) se exacerban: las grandes empresas tienden a concentrar un número importante de actividades, reorientando la economía del lugar y conformando enclaves de exportación. Su peso económico es tal que no resulta extraño que los intereses mineros atraviesen y hasta sustituyan al Estado, menospreciando y violentando procesos de decisión ciudadana. Además, la relación entre tipología de enclave y deterioro de los derechos civiles expresa la tendencia a la territorialización de los conflictos, a partir de los cuales estos quedan librados a la intervención de la Justicia y los entes municipales y/o provinciales, cuyo grado de vulnerabilidad es mayor que el de sus homólogos nacionales. La implementación del modelo tiende, por ende, a ser acompañada por políticas represivas y autoritarias que criminalizan la pobreza y la protesta social (Svampa, Bottaro y Solá Álvarez, 2009: 157).

El “núcleo duro” del modelo minero en Argentina está integrado por provincias cuya matriz social, económica y política responde en gran medida a este último tipo: La Rioja, San Juan y Catamarca. La postergación social y económica que han vivido durante décadas estas provincias las han hecho todavía más vulnerables a ser locus de esta actividad, porque son terrenos fértiles para construir la idea de que la minería es el único medio posible para el desarrollo<sup>93</sup>. Sin embargo, incluso en estas localidades han existido experiencias de resistencia a la minería.

En San Juan hubo algunas experiencias, como la de la asociación de las “Madres Jachaleras”, conformada en 2004 pero que había comenzado a autoconvocarse en 2002 con el fin de informarse y oponerse a la instalación de Barrick, o la asamblea de Vecinos autoconvocados contra la minería de Calingasta, localidad próxima a Iglesia. Si bien en su momento supieron convocar un gran número de vecinos, ambas experiencias

---

<sup>93</sup> Este “destino minero” es decididamente articulado desde el discurso del gobernador de la provincia, quien en 2007 señalaba: “No quiero que doscientos mil sanjuaninos se vayan al conurbano de Buenos Aires, porque no tienen trabajo y a vivir a una villa de emergencia. Necesito que miles de sanjuaninos que todavía están afuera vuelvan a San Juan y sean partícipes de este proyecto de reconstruir nuestra provincia, de este proyecto de crecer” ([www.elparlamentario.com](http://www.elparlamentario.com), 13 de julio de 2007, citado por Svampa, Bottaro y Solá Álvarez, 2009: 158).

fueron desactivándose. La dependencia de la población con respecto al empleo público, el clientelismo político, así como un agresivo papel de los medios de comunicación a favor de la compañía, fueron algunos factores que propiciaron este desmembramiento. Pero también jugó un rol central el estado provincial,

A fines de 2007 y con el fin de acallar las resistencias contra la minería, el gobierno de San Juan dio un paso decidido hacia la criminalización de la protesta ambiental. Así, la legislatura provincial sancionó un nuevo régimen contravencional que establece la condena con treinta días de cárcel o trabajo comunitario a todo aquel <<que anunciando desastres, infortunios o peligros inexistentes y provoque alarma en lugar público o abierto al público, de modo que pueda llevar intranquilidad o temor a la población>> (...) En pleno acto de celebración del 256° aniversario de la fundación de Jáchal detuvieron a las dirigentes de Madres Jachaleras por desplegar un cartel con la leyenda <<San Juan puede vivir sin oro pero no sin agua>> (Svampa, Solá Álvarez y Bottaro, 2009: 162).

Las resistencias a la minera han tenido idas y venidas a lo largo de estos años en San Juan y particularmente en Jáchal. En Iglesia, por el contrario, no se registran experiencias de importancia en este sentido. Si bien hay vecinos que han sostenido una férrea oposición a la megaminería, en general participan de los movimientos que tienen lugar en Jáchal, que es la localidad vecina de mayor importancia. En febrero del año 2015, ha habido fuertes protestas y acciones contra la posibilidad de la instalación de la empresa australiana Latin Uranium (que hasta el momento ha realizado tareas de exploración para la explotación de uranio) y un gran número de vecinos se ha integrado en la asamblea denominada “Jáchal no se toca”.

El 13 de septiembre de este mismo año, la empresa Barrick provocó el grave derrame de 1.000.000 de litros de agua cianurada a en la cuenca del Río Jáchal. En primer lugar, este incidente puso en primer plano la fuerte alianza de los poderes empresarios y gubernamentales: el gobierno de San Juan desarrolló estrategias de protección sobre la empresa, no sólo omitiendo la investigación sino confrontando con la Universidad de Cuyo (sede Mendoza) que había realizado las primeras investigaciones sobre el grado de contaminación efectuado. A un mes de producido el derrame no había informes oficiales o presencia de funcionarios competentes en las



localidades afectadas. De acuerdo a las mediciones del gobierno de la Provincia, no se detectaban niveles elevados de cianuro en el río Jáchal, sin embargo estudios posteriores de la Universidad Nacional Tecnológica de Mendoza demostraron no sólo estos niveles sino de otros metales pesados como el manganeso y el aluminio, que al parecer habrían reaccionado ante la presencia de cianuro y fueron arrastrados a la cuenca. Por otro lado la empresa no hizo comunicaciones oficiales, sino que la existencia del derrame se filtró a través de los empleados de la compañía. Días después de ocurrido el hecho confirmó la existencia del accidente, al principio minimizando la cantidad de litros derramada. En relación a las dudas sobre la seguridad de consumir el agua, el gobierno provincial comunicó que preventivamente se limite el consumo del agua proveniente del Río Blanco en las localidades de El Chinguillo, Malimán y Angualasto, sin embargo el Gobernador Gioja insistió en asegurar la inexistencia de contaminación y la seguridad del consumo. Incluso el presidente de la Cámara Minera de San Juan, Jaime Bergé, sostuvo que en la solución utilizada por Barrick el cianuro se encuentra muy diluido en virtud de lo cual “hasta podés tomar medio vaso que no te va a hacer nada”<sup>94</sup>. La Justicia Federal por su parte ordenó la suspensión de actividades por cinco días y más tarde imputó a nueve empleados de la empresa, al Secretario de Minería de La Nación y al Presidente de la Cámara Minera de San Juan.

El derrame provocó una oleada de activaciones en contra de la minería, desde manifestaciones en la plaza central de Jáchal, en la ciudad de San Juan, cortes a los accesos a la empresa Barrick, acampes y reactivación de asambleas en contra de la megaminería. Estas acciones se concentraron fundamentalmente en Jáchal mientras que los pobladores del departamento de Iglesia se mantuvieron en un mayor grado de pasividad<sup>95</sup>.

---

<sup>94</sup> <http://www.infobae.com/2015/09/15/1755451-insolita-defensa-el-derrame-cianuro-podes-tomar-medio-vaso-y-no-hace-nada>

<sup>95</sup> Este proceso está teniendo precisamente lugar al momento de la finalización de esta tesis, con lo cual su desarrollo abre nuevos interrogantes para futuras investigaciones.

## *El debate sobre el agua y los límites de la lucha contra la megaminería*

Para Saúl Zeballos, contador de Jáchal y activista contra la minería, el tema del agua se convirtió en una preocupación que lo llevó a conocer la profunda incidencia del poder de la empresa minera en la localidad. En 2010, luego de haber integrado un proyecto subvencionado por la Fundación Ambiente y Recursos Naturales<sup>96</sup>, decidió difundir los resultados en un debate sobre el agua por un lado, y por otro mediante la difusión en forma de microprogramas de radio que serían emitidos por la Radio Nacional de Jáchal (dependiente de Radio Nacional).

Del total de programas que tenían proyectados, solo pudo emitir uno. Según le comunicó la propia directora de la Radio Nacional Jáchal, habían recibido un llamado de la empresa que los instaba a interrumpir el programa. “Yo le dije que era un programita de porquería, y me dijo que la empresa no lo consideraba de la misma forma”. En este primer programa, habían difundido que una de las 8 muestras de agua que se habían tomado había mostrado niveles quintuplicados de plomo, aluminio y manganeso. Ante la negativa de seguir emitiendo el programa intentaron difundirlo en la radio La Cumbre, en Rodeo (localidad cabecera del departamento de Iglesia), pero el director les informó que ya habían sido instados por la empresa a no emitir el programa.

El debate sobre el agua corrió una suerte similar: el cura de la Iglesia de Jáchal convocó a una serie de charlas (se preveían cinco encuentros) para debatir en la comunidad el tema del agua, y llama a Zeballos para que haga “preguntas interesantes”. Luego de un conflictivo primer encuentro, el cura párroco suspendió los subsiguientes<sup>97</sup>. Como antecedente, también en Jáchal tuvo lugar en 2004 la primera asamblea de “San Juaninos Autoconvocados”, que tomó principalmente el tema del agua (propusieron hacer una “misa por el agua” o “misa ecológica”, que luego fue prohibida por el arzobispo, según los participantes a raíz de encuentros entre el cardenal entonces Bergoglio y el secretario de minería de la Nación Jorge Mayoral).

---

<sup>96</sup> [www.farn.org.ar](http://www.farn.org.ar)

<sup>97</sup> La parroquia San José de Jáchal, construida en 1875, es un edificio histórico y emblemático de la localidad. Afectado por graves problemas infraestructurales se encuentra actualmente clausurado. Barrick comprometió fondos para su restauración. Entre los feligreses, algunos comprometidos con el debate sobre el agua, se produjo una discusión en torno a aceptar o no los fondos para arreglar la iglesia.

El tema del agua es un tema de alta sensibilidad para la población sanjuanina. Como señala Diego Seguí, abogado de la ciudad de San Juan que ha participado de numerosas denuncias contra la empresa Barrick,

Lo único que a los sanjuaninos los sensibiliza es el tema del agua. A los sanjuaninos tocales todo pero el agua no se la toqués. Acá la gente, la historia de San Juan está asociada a matarnos a balazos por el agua. ¡Desde que la fundó Juan Jufré!<sup>98</sup> (Diego Seguí, abogado activista en contra de la minería, ciudad de San Juan)

La principal entidad provincial que regula el tema del agua es el Departamento de Hidráulica, un ente autónomo que fue intervenido por el gobernador Gioja en 2004 designando como autoridad a Eduardo Jorge Millón. De acuerdo a Gomez Hilbert (2014), el caso de Millón es uno de los casos en el cual cohabitan las funciones de control y regulación con los intereses de la empresa. La trayectoria de este ingeniero incluye la presidencia del Instituto de Hidráulica en la Universidad Nacional de San Juan, fue contratado por una consultora para hacer el diseño hidráulico de Veladero, y culmina siendo designado por Gioja como interventor del Departamento de Hidráulica desde el cual implementa el plan hidráulico que había diseñado para la empresa (Gomez Hilbert 2014; Bonasso 2011). Recordemos que estas fuertes interconexiones entre lo público y lo privado son un eje sobre los que se asienta el modelo minero<sup>99</sup>.

Es ante este organismo que Zeballos y otros se presentan para obtener información y para elevar una oposición a la concesión del agua para el funcionamiento de Pascua Lama, que no fue respondida:

**No importa la opinión de las personas, no importa lo que querramos o no querramos.** Nosotros nos opusimos en forma masiva a raíz de una convocatoria de otras personas de acá de Jáchal e hicimos una asamblea del agua del año 2007, lo concreto que salió de ahí es oponerse a la concesión del agua, de una parte del agua para Pascua Lama. Nos opusimos, presentamos 140 oposiciones por familia, para que no se vea

---

<sup>98</sup> Seguí señala que la presencia de un capítulo destinado al tema del agua en la Constitución de la Provincia es una plasmación de la importancia de la cuestión para los sanjuaninos.

<sup>99</sup> Otro caso destacado es el de Jorge Mayoral, Secretario de Minería de la Nación y a su vez propietario de minas en San Juan.

cuestionada la forma de recolección de firmas, porque ya había sido cuestionada en otra oportunidad porque decían que se pedían para una cosa las firmas y después se presentaban para otra. **En esa oportunidad se nos termino diciendo desde hidráulica que nosotros no éramos quienes, que no teníamos derechos para oponernos** (Saúl Zeballos, contador activista en contra de la minería, Jáchal)

Esta no es sin embargo la única entidad en la que se hacen visibles las alianzas entre la empresa y los funcionarios públicos. Otro de los organismos públicos provinciales al que se acerca la asamblea a pedir datos sobre el estado del agua previo a la instalación de la mina fue al CIPCAMI (Centro de Investigación para la prevención de la contaminación ambiental minero industrial), cuya función es prevenir la contaminación minero-industrial. Como respuesta, el organismo señaló que no poseían datos propios sino que contaban con los que había relevado la propia empresa para elaborar su línea de base.

También en 2007, mientras la comunidad se organizaba para reclamar por el tema del agua y se instalaba una fuerte preocupación en torno a los niveles de arsénico y boro, la empresa lanzó un equipo de varias asistentes sociales que relevaron las inquietudes que tenía la comunidad sobre la minería<sup>100</sup>, en la que efectivamente surge como principal preocupación el tema del agua. Fue a partir de este relevamiento que se reactivó la construcción de un acueducto de 22 kms que trae agua a la localidad desde un pozo que está por fuera de la cuenca del Río Jáchal. Este proyecto fue encarado por la provincia con regalías provenientes de Veladero, a través del Instituto Provincial de Exploraciones y Explotaciones Mineras (IPEEM), y personalmente inaugurado por Gioja en octubre de 2009<sup>101</sup>.

---

<sup>100</sup> Estos relevamientos son realizados por la empresa con cierta periodicidad para calcular tres índices: el Índice de percepción de actividades mineras (IPAM); Índice de confianza en Jáchal e Iglesia y el Índice de conocimiento en Jáchal e Iglesia, que en general tienen como objetivo analizar el conocimiento, opiniones y confianza que tiene la gente de estas localidades en la actividad minera en general y en Barrick en particular.

<sup>101</sup> En el año 2014, a partir de una denuncia de una vecina de la localidad de San Roque (del departamento de Jáchal), que manda a analizar a Bs. As. una muestra del agua y es encontrado un mayor nivel de arsénico que el permitido, se extiende este acueducto a dicha localidad. [http://diariodecuyo.com.ar/home/new\\_noticia.php?noticia\\_id=644147](http://diariodecuyo.com.ar/home/new_noticia.php?noticia_id=644147)

Un fundamental anclaje que tiene la estrategia de RSE de la empresa es la de la comunicación y aquí también se perciben los límites con los que se encuentran quienes luchan contra la minería a cielo abierto. En este eje comunicacional podemos incluir acciones en un arco que va desde las campañas de gran alcance en medios de comunicación (nacionales, provinciales y locales –siempre respaldado por una estrategia de comunicación global)<sup>102</sup>, así como microprácticas capilarizadas de comunicación en las localidades que analizamos, que van desde encuentros, visitas puerta a puerta, boletines, etc. Diego Seguí señala que desde que la empresa se instaló en San Juan realizó una agresiva campaña en los medios gráficos, radios, programas de TV provinciales, en los cuales incluso se incluyen suplementos mineros, y recién desplegaron una estrategia a nivel nacional cuando en 2008 cobró estado público el llamado “veto Barrick” a la ley de glaciares y cayó sobre ella un importante grado de desprestigio.

A la vez, el importante aporte que hace la empresa en términos de pauta publicitaria compromete a los medios a sostener una opinión favorable a la minería. En realidad, esta cuestión forma parte de un armado más estructural en el que los medios son parte de este *mineralo-estado*. Esto efectivamente supone la exclusión de cualquier opinión contraria. De acuerdo a Seguí, para él y el resto de los activistas contra la minería

Es inaccesible alcanzar cualquier medio de comunicación, porque estas estigmatizado, **sos la persona que conspira contra el desarrollo** (Diego Seguí, abogado activista en contra de la minería, ciudad de San Juan)

La estrategia de comunicación también involucra la publicidad en actividades “cercanas al corazón” de la gente de San Juan, como la Fiesta del Sol<sup>103</sup>, el fútbol o el ciclismo.

---

<sup>102</sup> Para profundizar el papel de los medios en el modelo de la megaminería ver Giovannini, Orellana, Rocchietti y Vega (2009).

<sup>103</sup> De acuerdo a Seguí “esa fiesta esta decididamente esponsorada por la actividad minera, dándole incluso a la fiesta misma en su contenido un perfil del San Juan que Gioja la ha dado a la provincia, además del que históricamente hemos tenido, casi te diría asimilados al que Mendoza y tiene –porque Mendoza lo mantiene- que es el perfil agrícola, y dentro de ese género la vitivinicultura, San Juan desde que Gioja asume le ha dado un perfil te diría incluso pasando todo, la actividad minera”

### **4.3. Los proyectos: producción, organizaciones y educación**

En su conjunto, las acciones que van vinculando a la empresa a la comunidad están estructuradas en torno a dos caras mutuamente complementarias: por un lado, la violencia, el silenciamiento, la coacción, y por otro lado, la decidida intervención en términos sociales, productivos y educativos. Ya consideramos la utilidad que tiene para el análisis de las prácticas de RSE la noción gramsciana de hegemonía (ver Capítulos I y III) a fines de pensar las distintas y simultáneas vías de legitimación que plantean las empresas, pero sin duda es en este caso en el que se vuelve más manifiesta.

La cuestión es, como venimos sosteniendo, que la gran disparidad de las capacidades en términos de poder de la comunidad y la empresa dejan en mayor medida al descubierto los ejes por los que corren estas estrategias. De acuerdo a Zeballos, esto resulta evidente incluso para quienes participan de buen grado en estas actividades empresarias: señala que la comunidad está dividida entre los que se conforman y los que están en contra. Quienes se conforman, le “sacan migajas” a la empresa como beneficiarios de sus programas. Pero a su vez,

el efecto de las políticas de RSE es que esa gente queda agradecida y no trae mayores problemas, esa gente no va a hablar mal [de la empresa] (Saúl Zeballos, contador activista en contra de la minería, Jáchal)

Esta misma lógica de vinculación se establece con quienes han funcionado ocasionalmente de proveedores de la empresa, que quedan esperando una nueva oportunidad de vincularse con la empresa:

entonces esas personas y los familiares quedan comprometidas a no hacer lío (...) porque sino entrás en una lista, así como estoy yo y muchos más (...) **“si vos haces lío, no te damos nunca más nada”, desde el municipio y desde la empresa, es todo una misma cosa**<sup>104</sup>(Saúl Zeballos, contador activista en contra de la minería, Jáchal)

---

<sup>104</sup> Para Zeballos, esta es la vinculación que se establece tanto con la empresa como con el municipio, que también es discrecional con la ayuda que otorga a los pobladores y recibe a cambio la gratitud de quienes fueron beneficiados.

Este “enganche” se pone de manifiesto en muchas ocasiones en que quienes se oponen a la actividad minera buscan convocar a otros sectores de la comunidad:

Nosotros cuando ganamos este proyecto, éramos muy idealistas. Nosotros queríamos que este monitoreo que nosotros comenzamos pudiese continuar a través de una asociación de agricultores, a través de organismos como INTA, alguna otra asociación que había ahí muy participativa, que tiene que ver con lo rural... **al jefe de INTA en ese momento le dijeron que lo iban a correr, es más nos pidió que los sacáramos del informe...** los agricultores ni se hicieron presentes, nos llamaron cuando ocurrió esto que yo lo puse al aire, porque por el primer programa hubo como un interés de los agricultores, me convocaron de la Asociación de Agricultores para que yo vaya y exponga, fuimos con otros de los chicos del grupo, expusimos (...) les dijimos que los convocábamos a participar en tal fecha, se empezaron a mirar entre todos... y nunca participaron (...) **No participaron porque la empresa ayuda a los agricultores**, y a los que no pertenecen a la Asociación de productores lo que hace la empresa es tratar de darles trabajo a los hijos de los agricultores, a través de estas otras empresas, las subcontratistas, la empresa que va y le da la comida, los operarios que hacen la limpieza...**entonces no voy a ir a reclamar por el agua porque mi hijo está trabajando ahí** (Saúl Zeballos, contador activista en contra de la minería, Jáchal)

La espalda de la mina es sintomática también en la organización y movilización de las comunidades. Diego Seguí interpreta que los principios que alientan a otras comunidades a oponerse a la minería u otras actividades contaminantes no operan en San Juan, porque la mina se encuentra a cientos de kilómetros de las comunidades más cercanas. Tampoco hay una valoración de la Reserva de San Guillermo como patrimonio natural común. En cambio, Famatina o por ejemplo Botnia se encuentran a ojos vista de las comunidades cercanas:

En La Rioja la gente ve el Famatina, y dicen acá no. ¿Qué es lo único que ve acá la gente? **Un hermoso sueldo** (Diego Seguí, abogado activista en contra de la minería, ciudad de San Juan)

Las personas que participan de los proyectos de Barrick tienen, por supuesto, una visión no tan crítica sobre la empresa. Sin embargo, las posturas no son homogéneas sino que involucran diversas opciones: en algunos casos, hay una asimilación del discurso empresarial, pero en general hay una mezcla de conformismo con dudas, inquietudes, trayectorias divergentes, e incluso por supuesto diversas motivaciones para participar de los programas de RSE.

Una muestra de esta compleja o no lineal vinculación con la empresa es el caso de Tito Olivares, productor agrícola de la localidad de Jáchal y fundador de la Asociación de Productores Ganaderos de Jáchal, quien comenzó siendo un activo opositor a la minería y hoy integra uno de los programas más ambiciosos de RSE de la empresa.

**Yo le voy a ser sincero, al principio fui opuesto a la minería.** Porque aquí nadie dijo la verdad de lo que iba a pasar con el agua, no dijeron nada, vinieron y se instalaron. Y estábamos, decíamos bueno no se, ¿nos contaminan?; ¿no nos contaminan? Nadie vino ni el gobierno de la provincia, todos vinieron, instalaron, dejaron todo instalado... y bueno pero y después estaba usted en la vereda de enfrente y veía que lo tenían como negativo, solo, y bueno... después dijimos pero si yo sigo con la misma idea y no lucho por lo menos para el desarrollo sustentable de algo, va a pasar la minería y me voy a quedar con los brazos cruzados también. **O sea que no se si me compraron, cambié...** (risas). **¡Y hasta la fecha! Sí hacen monitoreo de agua, hacen todo, pero nadie nos dice la verdad** (Tito Olivares, productor agrícola de la localidad de Jáchal y miembro de la Asociación de Productores Ganaderos de Jáchal)

Esta opción a aceptar la promesa empresarial del desarrollo no dejó de estar teñida de cierto grado de coerción: Olivares participó de algunas asambleas, pero se sintió “marcado” por el gobierno de la provincia cuando comenzó a recibir visitas un tanto intimidatorias de parte del Departamento de Trabajo a su producción. Reconoce que finalmente abandonó su oposición “porque no quedó otra”.

No sólo desde la perspectiva de los productores existió esta secuenciación entre oposición a la minería, desistimiento de esa oposición e inclusión en programas de desarrollo sustentable. Citamos un fragmento de una entrevista realizada en *Somos*



*Barrick*, revista corporativa sobre RSE, a Julio Claudeville, gerente de Asuntos Corporativos de Barrick San Juan:

- ¿Hay algún programa de desarrollo socio-económico al que le tenga más cariño?
- **Creo que los programas con los agricultores en especial en Jáchal por las implicancias que tuvo la anti-minería en ese departamento en 2004/2005.** Fuimos testigos, junto con los agricultores, del desarrollo de cultivos como el tomate que salían del monocultivo de la cebolla, fue una gran satisfacción que hasta hoy me emociona y es uno de los que mejores recuerdos me dejan

Somos Barrick N° 48, Mayo de 2014

Cada opción que podría considerarse personal está inserta en un marco que tiene que ver con la transición de ambos departamentos de un modelo de producción basado en la agricultura y la ganadería a un modelo minero. Desde explicaciones más maniqueas o conspirativas hasta relatos que siguen causas más azarosas, parece haber una idea común de que esta transición marcó un antes y un después en la vida de las comunidades adyacentes a la mina. Antes, éstas eran localidades que se sustentaban en lo agrícola ganadero, fundamentalmente a la producción de cebolla y semillas. La cebolla era vendida a distintos puntos del país y exportada, incluso produciendo una especie de *boom* que logró dejar de lado la producción ganadera. Se conjugaron varios factores: trabas sanitarias, mala recuperación de la tierra por monocultivo, competencia con la cebolla proveniente de sectores de la provincia de Buenos Aires, que terminaron por desincentivar por completo esta producción y dejar a numerosos productores a la deriva<sup>105</sup>.

---

<sup>105</sup> El derrotero de las economías regionales es diverso y no puede afirmarse que la producción agrícola-ganadera de la región de Jáchal e Iglesia haya sido desmantelada intencionalmente preparando la llegada de la megaminería. Sin embargo sí podemos comparar algunos índices de la provincia de Mendoza, que apostó a sus industrias regionales (especialmente la vitivinícola) y prohibió la megaminería a cielo abierto, con los de San Juan que realizó el camino inverso. De acuerdo a Giraud (2012) si bien Mendoza como economía regional atraviesa momentos de crisis, e incluso cuando tampoco pueda decirse de ella que no es contaminante, si se comparan algunos índices referentes a la calidad de vida de la población, puede observarse que Mendoza está mejor en relación a provincias mineras como Catamarca y San Juan en términos de posesión de electrodomésticos, telefonía celular y fija, en términos de porcentaje de

Olivares, como productor de cebollas, fue personalmente afectado por este proceso, y experimentó ese vacío que lo impulsó a contactarse con la empresa. Entre 2004 y 2005 los productores comenzaron a reunirse para ver qué reconversión productiva podrían realizar, y fue en ese marco que pensaron en un plan ganadero<sup>106</sup>. Al inicio eran veinte productores nucleados que llevaron su proyecto al gobierno provincial y municipal sin obtener ningún tipo de respuesta. Al frustrarse la expectativa inicial, el grupo original se fue desgranando hasta quedar sólo nueve productores, que fueron quienes acercaron su idea a la empresa que en ese entonces decidió “hacerse cargo del proyecto”. Los productores enumeraron sus necesidades (máquinas para forrajes, nueva genética para animales, animales, picadora-enrolladora, etc.) y en Barrick, según palabras de Olivares, les dijeron “bueno, nosotros vamos a poner todo”. Pero esto no solo involucraba el aporte en dinero o materiales sino que fundamentalmente supuso que Barrick se hiciera cargo de la dirección del proyecto. Al incorporarse, le daban a cada productor veinte vacas de raza, pero además los capacitaban sobre el proceso de producción y lo sanitario, incorporando a la Universidad Católica de Cuyo (Sede San Luis)<sup>107</sup>. Decidir quiénes están en condiciones de participar y quienes no, no es atributo de la asociación sino que lo deciden Barrick y la Universidad (según Olivares, representaba

---

hogares con hacinamiento se encuentra por debajo de la media nacional mientras que San Juan y Catamarca están dentro de las 10 provincias con niveles más elevados, por debajo de la media nacional también en términos de población en viviendas deficientes, que es ampliamente superado en San Juan y Catamarca. Esto incluso dentro de un contexto, como explicábamos con anterioridad, de niveles mucho menores de transferencias por parte del Estado Nacional por cantidad de habitantes.

<sup>106</sup> La Asociación surgió en el año 1999, conformada por productores de cebolla que estaban endeudados con los bancos, que organizaron un *tractorazo* para oponerse a los remates de los campos y en protesta por los bajos precios de la cebolla.

<sup>107</sup> Desde el comienzo, ya van 40 productores que se incorporaron al proyecto. Como pasos siguientes, la idea es conformar un *feed lot* y terminar de rehabilitar una carnicería (propiedad de los productores, en cuya refacción intervino la empresa) para que así abarcar toda la cadena, incluida la comercialización. Vale la pena aclarar que en los últimos meses existieron disputas entre productores no agrupados en la Asociación, tanto con la empresa como con el Municipio por el tema del uso del agua: desde enero de 2015, comandados por la Junta de Riego de Chimbas y la Federación de Viñateros y Productores Agropecuarios de San Juan, se agruparon bajo la consigna “si no hay agua para los productores, tampoco hay agua para la minería” para reclamar al gobierno de la provincia, al Departamento de Hidráulica y a los gobiernos municipales de Iglesia y Jáchal para priorizar el uso del agua por parte de los productores, la reactivación de pozos para el funcionamiento de las producciones y el cuestionamiento al modelo minero.

una carga para los directivos de la asociación tomar estas decisiones sobre sus integrantes), a la vez que le impone el cumplimiento de objetivos anuales y controles periódicos.

En los últimos años, el municipio se sumó aportando fondos y algunas maquinarias. De acuerdo a Olivares, esta participación se vio motivada por el crecimiento del proyecto aunque como veremos, la visión del Municipio es diferente. Pero, para los productores, el aporte es mínimo, siempre comparado con el de la empresa:

**el municipio antes no colaboraba casi con el proyecto, ahora se ha abierto un poco más, porque ve que esto es un cambio para el departamento** (...) ellos ven ahora en este momento, si usted va y sale ahora para las localidades de acá y va usted a todos lados y hay vacunos, y va viendo que va cambiando. Y va viendo porque nosotros, en la asociación, en tres años que va el proyecto, cada productor que se va a incorporar tiene que poner 10 has de alfalfa, 10 de maíz, entonces se va viendo que el productor va haciendo (...) porque si no se veía muy abandonada la parte de tierra. Al ver esto, ya se va viendo otra imagen de lo que es el departamento (Tito Olivares, productor agrícola de la localidad de Jáchal y miembro de la Asociación de Productores Ganaderos de Jáchal)

En la misma transición entre pueblo agrícola ganadero a pueblo minero se encontró Mariano Ponce, productor agrícola de Bella Vista (departamento de Iglesia) que integra una cooperativa formada por once socios. Barrick otorgó a este grupo de productores un sistema de riego por goteo, junto con otro tipo de colaboraciones como maquinaria, plantines, abonos y orientación para la comercialización. También reciben ayuda del municipio: trigo, máquinas para cosechar y un pozo para poder regar el tomate, que se complementa con el sistema de riego que instaló Barrick. Para este conjunto de productores, el aporte de la empresa ha sido un antes y un después en su producción, no sólo por los niveles alcanzados sino porque el vínculo con Barrick los obligó a formar la cooperativa. Como resultado de esto, Ponce considera que la empresa los ha ayudado mucho, a través apoyo a numerosos proyectos productivos y a la localidad en sí. No encuentra ningún tipo de efecto negativo en el funcionamiento de la empresa.

Estos proyectos integran una política de mayor alcance de la empresa en relación a lo agrícola ganadero, que involucra el desarrollo de riego por goteo, la producción de semillas, programa para la cría de caprinos, programa de esquila de ovejas y producción de hilado, programa de desarrollo de la actividad apícola, programa de cultivo de hortalizas en invernadero, la instalación de paneles solares en los puestos, entre otros.

Las Uniones Vecinales en San Juan son instituciones que tienen a cargo significativas atribuciones. Se organizan por barrios, y administran diversas cuestiones que van desde la provisión del agua a los arreglos en las calles y veredas, además de actividades socioculturales. Son instituciones de creación municipal pero con funciones asimilables a asociaciones de la sociedad civil<sup>108</sup>. Horacio Flaquer es presidente de la Unión Vecinal del barrio San José 2 de Jáchal, asociación que mantiene un estrecho vínculo tanto con el municipio como con la empresa:

**La empresa Barrick es una empresa que se fija mucho en la comunidad** en ese sentido [social], y ellos colaboran en muchísimas cosas en lo social, lo esencial que puede pasar en un barrio o en una institución, nosotros nos fijamos en eso también, y colaboran muchísimo con nosotros (Horacio Flaquer, presidente de la Unión Vecinal del B° San José 2 de Jáchal)

La colaboración se da en múltiples órdenes: materiales, capacitaciones, arreglos, colaboración con instituciones deportivas o productivas del barrio. Este estrecho vínculo fue forjándose al transcurrir los años porque, según rememora Flaquer, al inicio los pobladores estaban en contra de la explotación minera, pero

...cuando se fue conociendo, **cuando Barrick empezó a dar muchas charlas**, cuando Barrick llevó gente a que conozcan lo que es la mina y todo eso, **la gente comprendió que no era tan así lo que se estaba hablando, sino que estaban trabajando muy bien**, estaban trabajando con lo que es recursos humanos, estaban trabajando con el medio

---

<sup>108</sup> En el Artículo 252° de la Constitución de San Juan se señala que “los municipios pueden crear Comisiones Vecinales en aquellos grupos poblacionales de más de quinientos habitantes que así lo requieran, para un mejor gobierno comunal, por razones geográficas, históricas, sociales, de servicio o económicas (...) La ley orgánica o carta municipal ordena la forma de constitución, régimen y funcionamiento de las Comisiones Vecinales”.

ambiente, porque todo el mundo ponía que era el medio ambiente que nos iba a perjudicar muchísimo, y no fue tan así, al contrario la comunidad, acá como en Jáchal que es un centro que ahora con esto de la 150 [ruta] va a ser muy importante, se ha podido desarrollar porque no solamente ellos han tomado gente para trabajar en las minas, **donde eso le ha traído a Jáchal un recurso de dinero que no lo tenía antes que era más que nada por la producción que tenían en el campo, o porque trabajara en alguna organización del estado, pero ahora no, ahora ya tenemos otro recurso donde entra dinero para Jáchal** (Horacio Flaquer, presidente de la Unión Vecinal del B° San José 2 de Jáchal)

En comparación al municipio, la empresa tiene un rol por lo menos de importancia equivalente. Flaquer considera que trabajan en común acuerdo, sugiriendo como ejemplo la construcción de un salón multiuso: la Unión Vecinal escribió una nota a Barrick para solicitarlo y ésta acordó con el municipio donar el material y que éste aporte la mano de obra. A diferencia de lo que sucede en los demás casos analizados, donde la empresa es un actor más entre muchos, en estas localidades las personas indican que “cuentan mucho” con la empresa, a la par o a veces en mayor medida de lo que cuentan con el municipio, reforzando el carácter de *actor social total* (Svampa y Solá Álvarez, 2010; Svampa, Bottaro, Solá Álvarez, 2009) que ésta adquiere en estos territorios.

Incluso, la importancia del municipio se sustenta en gran medida en el uso que hacen de las regalías que deja la empresa. Esto, como señalábamos antes, es posible a partir de lo que establece la Ley de Regalías de la provincia. Retomando lo que expresaba Flaquer, el dinero que trae a Jáchal la empresa es el de las regalías, que son la “ayuda” que la empresa da a la comunidad y que rápidamente se identifica en edificios u otras obras de infraestructura: polideportivo, teatro, cloacas. Es decir, nuevamente, que el progreso que la empresa trae o el desarrollo coincide nada más y nada menos que con su RSE. Quizás esto suene obvio si partimos de la consideración de que el valor agregado que tiene esta actividad es muy bajo, dado que exporta casi en bruto lo que extrae, con lo cual genera una dinámica más bien de enclave. Pero es fundamental porque pone de relieve la importancia de la estrategia de RSE en la comunidad: todo lo que surja de ella es el desarrollo, el progreso. Encontramos así otro nivel de

significación para la expresión “de espaldas a la mina”: lo que queda *por fuera de la esfera económico-productiva* de la empresa.

Otro orden de instituciones beneficiadas por la minera son las instituciones deportivas. La contribución a los productores ganaderos podríamos pensarla como contribución a sectores clave, mientras que el aporte a instituciones deportivas garantiza otra capilaridad de la llegada de la empresa<sup>109</sup>. La Liga de Fútbol de Jáchal, fundada en 1933, agrupa a 63 equipos de todo el departamento, incluyendo categoría de mayores e infantiles. Miguel Levis, tesorero de la Liga, cuenta que desde que la empresa llegó a Jáchal ha tenido “muy buen diálogo” con la institución, y que desde entonces todos los años ha colaborado con donaciones (camisetas, equipos de fútbol), construcciones edilicias, pago de árbitros, entre otros. El municipio colabora también con los viáticos para el traslado de las divisiones inferiores. La primera vinculación fue a partir de las charlas o conferencias que daba la empresa al instalarse,

...y **de ahí a posterior empezó un diálogo permanente**, del que nosotros no tenemos nada que decir de ellos, porque las veces que hemos querido un diálogo siempre hemos sido bien recibidos, así que nosotros... desde que ellos están instalados en Iglesia y en Jáchal no ha habido ningún inconveniente, para nada (...) Barrick es muy importante, más allá de lo que se pueda hablar del sistema de trabajo de ellos, bien, siempre bien (Miguel Levis, tesorero de la Liga de Fútbol de Jáchal)

Por último, abordaremos la dimensión de la educación que, junto con la producción agropecuaria, es el ámbito privilegiado y estratégico de la inversión de Barrick. Jorge Luis Condorniú, docente de la escuela secundaria Manuel Belgrano, le alquila a la empresa un local ubicado en el frente de su casa, donde funciona la oficina de Barrick en Jáchal. La escuela Manuel Belgrano es una escuela agrotécnica que posee la mayor matrícula de Jáchal: estudian allí 430 chicos de diversos distritos del

---

<sup>109</sup> El panorama físico de la localidad da cuenta de esta suerte de capilaridad que queremos describir, porque los letreros de Barrick asoma no solamente en una de las paredes de la Liga sino en muchos otros espacios formando parte del paisaje deportivo. El logo de Barrick es en realidad cuasi-omnipresente: está desde el aeropuerto de la ciudad de San Juan hasta las biomes y cuadernos que utilizan en la Municipalidad, pasando por las paredes de las pequeñas localidades, los letreros que señalan la realización de obras, etc.

departamento. Esta escuela es una institución que se encuentra claramente bajo el “ala” de Barrick. Al estar enfocada a lo agropecuario, se sitúa en la intersección de los dos ejes fuertes de su RSE: producción y educación. Reciben diversos tipos de contribuciones: subsidios para su exposición didáctico-productiva anual, sistema eléctrico para acondicionar un galpón para clasificación de semillas, diferentes equipamientos para la escuela, entre otros. Es por esto que trabaja en contacto directo con el equipo de desarrollo sustentable de Barrick con sede en Jáchal. Para Codorníu, retomando los diferentes balances posibles entre municipio y empresa, la empresa lo es todo:

Siempre le he dicho, y se lo he dicho en forma personal al responsable de desarrollo sustentable en Jáchal cuyo nombre es Fernando, **le he dicho que es el director de la producción del departamento**, porque yo particularmente al estar en una escuela agrotécnica he notado que **la empresa ha fortalecido el aparato productivo en materia agrícola y ganadera del departamento (...)** Ha tenido el tino por así decirlo, o la capacidad de visualizar que era necesaria la transformación, la reconversión productiva. Jáchal ha vivido muchos años de un monocultivo de la cebolla. Cuando se empieza a colocar cebolla en la pampa, al sur de la provincia de Bs As, en Buratovich y zonas aledañas, Jáchal sufre un impacto muy fuerte, porque su monocultivo que es la cebolla dejó de valer. Dejaron de venir las empresas brasileñas a comprar acá nuestra cebolla. Y bueno, entonces rápidamente se advirtió que era necesaria la reconversión productiva, y **en esta reconversión productiva Desarrollo Sustentable de Barrick toma la iniciativa y pega fuertemente**, primero incrementando la producción de forraje y granos, y esto hace para que luego se combine con la producción ganadera (Jorge Luis Condorníu, docente de la escuela secundaria Manuel Belgrano de Jáchal).

La empresa es quien está trazando el rumbo productivo del departamento, materia en la cual el municipio es, desde el punto de vista del entrevistado, “deficiente”. Este énfasis que pone la empresa a esta “nueva oleada” de la actividad agropecuaria está vinculada con la etapa de explotación madura en la que se encuentra, y es utilizado

como carta blanca para los últimos años de explotación y cierre de mina. Codorniú en este sentido señala que Desarrollo Sustentable de Barrick

... está propiciando líneas de acción que tienen que ver con lo que puede ser Jáchal a futuro, la minería es un recurso que se agota y que ya han pasado 10 años aproximadamente, pueden pasar 10 años más, y lo importante es que a través del desarrollo de la producción agrícola-ganadera, que ha sido toda la vida lo que ha tenido el departamento es válido (...) **implementan políticas que a futuro cuando termine el desarrollo minero es de lo que va a vivir el departamento** (Jorge Luis Condorniú, docente de la escuela secundaria Manuel Belgrano de Jáchal).

En la calle principal de Villa Iglesia, una de las ocho pequeñas localidades que conforman el departamento de Iglesia, está situado el Bachillerato Columna Cabot, escuela que ha recibido desde el inicio de la explotación un decidido apoyo de la empresa Barrick<sup>110</sup>. Luis Balmaceda, su director y tenaz partidario de la actividad minera –cuyo único efecto indeseable considera que es el desmejoramiento de las rutas que provocan los camiones–, señala que la relación con la empresa comenzó desde que llegaron para elaborar su “línea de base”. De hecho, la escuela fue el primer lugar al que se acercaron para hacer las charlas informativas hacia la comunidad antes de instalarse. Para Balmaceda, ha habido un rotundo cambio desde ese momento hasta hoy:

... las protestas antimineras marcaron un antes y un después. Cuando la minería llega acá a Iglesia, de diez personas una decía <<la verdad que la minería puede ser un factor de desarrollo>>. La mayoría estaba en contra. ¡Yo me he llevado panfletadas! [...] yo he tenido las cosas claras siempre, siempre me pareció que la minería controlada y todo lo demás, es un factor de desarrollo. No de crecimiento, de desarrollo. **Y después la gente ha ido viendo, comprobando, que nadie se iba a morir envenenado por tomar agua, que los pajaritos no iban a ir volando y se iban a caer [...] hoy las protestas ambientalistas y anti mineras prácticamente están desaparecidas.** Ya no hay esos movimientos anti

---

<sup>110</sup> Las colaboraciones que ha tenido la empresa en estos años han sido de diversos tipos: desde gasoil para el micro escolar, becas de estudio para asistir a un centro de formación minera de la Universidad de Atacama en Chile, financiamiento de una tecnicatura en Higiene y Seguridad, hasta la construcción de un salón de usos múltiples para la escuela.



mineros ni mucho menos. Es más, la gente está muy preocupada porque hay un parate en Pascua Lama. O sea que **hoy la empresa para la gente forma parte de su proyecto personal, de vida** (Luis Balmaceda, director del Bachillerato Columna Cabot, Iglesia)

Repitiendo el esquema planteado por otros entrevistados, Balmaceda advierte que la escuela recurre por igual a la empresa y al municipio, aunque subraya que la colaboración del municipio recién empezó a sentirse a partir de que comenzaron a ingresar los fondos por regalías mineras. Incluso, agrega: “los chicos a veces preguntan: ¿por qué en lugar del municipio nos tiene que ayudar Barrick?”. Sin embargo, el municipio no ha actuado con la racionalidad suficiente como para aprovechar la “oportunidad hermosa” le dio la minería de desarrollarse a través de la utilización de las regalías, invirtiéndolo en actividades poco productivas, en vez de volcarlo a actividades vinculadas a resolver la cuestión de la falta de agua (como riego por goteo para los productores, represas, etc.)

En relato de Balmaceda nos topamos también con la completa desvinculación entre la actividad minera y el desarrollo<sup>111</sup>. La minería trae progreso a nivel personal, para quienes son empleados, y el desarrollo no es otra cosa que las actividades de RSE. En palabras de Balmaceda, se diferencia crecimiento de desarrollo sustentable, que implica inclusión social:

... y la inclusión, por ejemplo, en el tema educativo, haber mejorado a partir de la ayuda de la empresa las posibilidades de que los niños cada vez vengan a estudiar porque se bajó el coste del boleto, etc., etc., eso es inclusión social, desde la educación. **Que una persona mejore su casa, que tenga electrodomésticos**, que tenga... no se... baños instalados, que disponga de una buena televisión para tener su recreación, es también inclusión y desarrollo, inclusión social. Mejorar la calidad de vida es incluir socialmente a la gente, y yo creo que en eso ha contribuido la

---

<sup>111</sup> En la misma línea, Tito Olivares da cuenta de cómo el progreso se percibe a nivel individual: “en la parte rural hay mucha gente que está trabajando. Se ven casitas nuevas. El que ha estado trabajando en la minería se ha hecho una casita, vive con dignidad, se ha hecho un buen baño, todo eso ha cambiado”. Y también son individuales los efectos y la duración del progreso en el futuro, “la gente que ha estado allá, porque a veces son gente humilde, en si no ha pensado que la minería pasa el tiempo y se va, no ha invertido como tiene que invertirlo”.

empresa (Luis Balmaceda, director del Bachillerato Columna Cabot, Iglesia)

### *El ¿destino? minero*

Si bien la visión empresaria del desarrollo sustentable ha calado hondo en la comunidad, esto no excluye voces disidentes en Iglesia, el departamento donde la minera está instalada. Es cierto que los movimientos antimineros han perdido mucha fuerza en los últimos años, en lo que Bottaro (2014) analizaba en términos de la consolidación San Juan como *mineralo-estado*. No obstante, todavía hay pobladores que permanecen activamente en esta oposición y que tienen una diferente perspectiva de fueron dándose las cosas, especialmente en torno a la declinación del modelo agropecuario y la instalación de la minera.

Fredy Espejo, poblador del departamento de Iglesia, cuenta que la producción de semillas era la principal actividad en estas localidades, debido a las especiales condiciones que otorga la gran amplitud térmica en la zona:

**... cuando apareció la empresa minera a nosotros nos pusieron dos trabas:** una a la salida acá de Rodeo y otra en el *Villipún* que se le llama, y eran controles fitosanitarios. Entonces el control fitosanitario nos obligaba a que la semilla que llevara el productor tenía que ser certificada. **Nosotros no teníamos y no tenemos nada, nada, para clasificar esa semilla** (Fredy Espejo, referente en contra de la minería de Iglesia)

El siguiente control al que se los sometió vino de parte del INTA, y consistió en parar la comercialización de otros productos como la papa, zanahoria, poroto, por tener la llamada mosca de la fruta<sup>112</sup>.

**Y bueno, ahí apareció la empresa minera, y obligó a una parte de la gente a ir a trabajar hacia allá.** La otra parte se dedico a trabajar en la

---

<sup>112</sup> Por la disposición 13/2006, con fecha del 23/6/2006, SENASA suspende el reconocimiento de los Valles de Tulum, Ullum, Calingasta, Jáchal e Iglesia como Área Libre de la Plaga *Anastrepha Fraterculus* (mosca de la fruta). Revoca la declaración de Área Libre que fuera realizada el 17/8/2005.

fruta, pera, manzana y membrillo, eso se exportaba a Holanda, de pronto esa empresa dejó de producir y la gente tuvo que marcharse a la minería. Todo eso quedó abandonado. **Y después la empresa minera Barrick ¿qué es lo que hace? ¡Vamos a activar la industria ganadera y la industria agrícola en Iglesia!** Entonces ellos vienen ahora y nos enseñan a regar a goteo, todo eso que hacen con el productor. Pero nos están enseñando eso porque cada vez tenemos menos agua. Entonces nos hacen el reservorio de agua para que reguemos<sup>113</sup> (Fredy Espejo, referente en contra de la minería de Iglesia)

El “destino” que entonces le correspondía a Iglesia fue convertirse en un pueblo minero, destino que la dejó al margen de las dinámicas del Estado nacional y provincial, a través de la llegada de programas:

**Nosotros somos un pueblo minero, entonces tenemos que ser un pueblo chatito, sin que tenga salida...** mire, esta [señala una ruta en construcción] es la ruta 150, esta es la ruta nacional 150, entonces no podemos tener esta ruta nosotros (...) esta ruta la van a reactivar cuando se vaya la minería, mientras siga la minería téngalo por seguro que no (Fredy Espejo, referente en contra de la minería de Iglesia)

La empresa tiene presencia y un acceso directo y privilegiado a las diferentes instituciones de la comunidad. En su vinculación con las escuelas, Fredy destaca que “hacen como si ellos mandaran”. Cada vez que quieren dar charlas en las escuelas tienen las puertas abiertas, mientras que las veces que quienes se oponen a la actividad minera han intentado organizar charlas o debates sobre temas como el agua o los glaciares, los hacen dirigirse al Ministerio de Educación (de quienes han recibido siempre respuestas negativas). En Iglesia también la empresa interviene en las fiestas

---

<sup>113</sup> La provisión de agua para riego por parte de la empresa, a partir de la recuperación de un pozo fuera de funcionamiento, es presentada como una “devolución” del agua que la empresa consume: “Ellos dicen: << nosotros ahora les estamos devolviendo el agua (...) hemos hecho andar un pozo que hacía muchos años que no funcionaba, y le hemos puesto bomba nueva, es decir le estamos devolviendo 100 litros por segundo de ese pozo a ustedes!>>... 100 litros por segundo, si, a esa partecita de esa finca que riega 4 o 5 horas, pero ustedes me están sacando las 24 horas del día” (Fredy Espejo).

locales, aportando para las más diversas necesidades, lo cual siempre tiene como contrapartida el agradecimiento:

Hay una fiesta gaucha por ejemplo, ¿entonces que hacen? El presidente de esa asociación va y le pide colaboración a la empresa minera, la empresa minera le pone la música, le pone un caballo para que dome, **le agradecemos a la empresa y un cartel grande detrás...** Entonces estamos a la dádiva, que nos den... **entonces si nos dan, después no podemos hacer la crítica** (Fredy Espejo, referente en contra de la minería de Iglesia)

Para Espejo, hay incluso algunas prácticas de RSE que están ligadas a lo que podríamos llamar control o monitoreo del riesgo. Uno de ellas son las campañas de control del cáncer dentro de una estrategia de acciones en salud. Justamente, el antes mencionado Julio Claudeville es a su vez propietario del Sanatorio Argentino de San Juan, institución que se moviliza a Iglesia a hacer pruebas de papanicolau, mamografías y controles de próstata en hombres. Según Espejo el objetivo de estas prácticas, que se realizan dos veces al año, es monitorear la incidencia del cáncer en la población: los pobladores no se quedan con los estudios y muchas veces no se los informa de sus resultados. Otra de las actividades de RSE que tiene una intención de control es la de la promoción de la apicultura: la distribución de abejas para esta actividad a los habitantes en el espacio de la cordillera permite detectar en el insecto índices de contaminación.

#### ***4.4. Estado local: entre la connivencia, la dependencia y la desconexión***

De acuerdo a lo que fue emergiendo de las distintas voces de la comunidad, al trazar el balance entre el peso del Municipio<sup>114</sup> y la empresa en ambas localidades nos

---

<sup>114</sup> El estudio se centrará en el Municipio de Jáchal. Resultó imposible durante el trabajo de campo ni tampoco después por vía telefónica concretar entrevistas en el Municipio de Iglesia con ningún funcionario. El seguimiento del Municipio de Iglesia se hizo a través de su página de Facebook, <https://www.facebook.com/prensaiglesia/?fref=ts>, a través del cual observamos al igual que para Jáchal una posición muy subordinada a la empresa Barrick. Incluso, esta página en la red social parece una página institucional de la empresa, debido a que publicita continuamente sus prácticas de RSE en la localidad.

encontramos con la sobredimensión de esta última. Las personas y organizaciones parecieran recurrir en mayor medida a la empresa, a la que consideran un actor cercano y accesible, que al municipio, al que ven disminuido en capacidades:

La gente pide más a la empresa que al municipio. Tiene **más confianza en la empresa minera que en el municipio** (Fredy Espejo, referente en contra de la minería de Iglesia)

No sólo la empresa es un actor muy presente que satisface demandas a la par o en mayor medida que el municipio, sino que a veces se cruza incluso al área política a nivel partidario-electoral: de acuerdo a Zeballos, en oportunidades se han hecho mediciones de cómo estarían electoralmente las personas que está a cargo de Barrick en Jáchal.

Lo que sucede es que el estado local es parte integrante de esta asimetría que se instala entre la empresa y los niveles locales, regionales y hasta nacionales, asimetrías que se cristalizan en el carácter de *mineralo-estado* del estado provincial, cediendo ya soberanía a las empresas mineras. De acuerdo a Diego Seguí,

**El gobierno es más socio de las empresas que del interés colectivo de los sanjuaninos.** El gobierno es un facilitador de todas las necesidades que la empresa requiere y demanda. Si la empresa dice necesito combustible, si necesito desgravaciones, si necesito, como hoy, una devolución que están pidiendo del IVA... es una cosa increíble, en vez de ponerse al frente el CEO de la empresa no, va Gioja y se sienta con Etchegaray a los fines de decir vengo en nombre de la empresa Barrick a ver si puedo gestionar la devolución del IVA (...) **Aquí en San Juan vos la Barrick la vas a ver como semipatrona de la provincia. Se mueve oronda** (Diego Seguí, abogado activista en contra de la minería, ciudad de San Juan)

Continuando con la descripción de estas asimetrías, agrega

¿Cuál es el origen del mal? [se refiere a la expresión que titula el libro de Bonasso, 2011]. **El origen del mal está en una cuestión jurídica. El origen del mal es que le dieran a las provincias el dominio original de los yacimientos.** ¿Por qué? Porque eso queda en manos de, yo lo digo y

me hago cargo de lo que digo, de un gobernadorcito, **una riqueza que no se comparece con la institucionalidad no del gobernadorcito, con la institucionalidad misma de San Juan**, de las instituciones de San Juan, más, mi poder judicial, mi poder legislativo, y me remito a lo de los otros días... vos lo has visto, ¡a un legislador le mandan y le dicen cómo tiene que hacer la ley! (...) Son empresas vinculadas a intereses de los más altos de EEUU... más allá del oro que tiene finalidades financieras, el cobre y la plata tiene finalidades militares, son estratégicos... Estamos hablando de cosas que maneja el pentágono y tiene poder de lobby sobre el congreso de EEUU y de Canadá. **¡Imaginate! Si tiene poder sobre el gobierno nacional argentino, ¡qué queda para nosotros, La Rioja, San Juan!** Provincias donde la institucionalidad es más débil (Diego Seguí, abogado activista en contra de la minería, ciudad de San Juan)

La participación del municipio en las actividades de RSE aparece sobrevalorada en los discursos empresarios. Una vez que conocemos la perspectiva de los actores de la comunidad involucrados, vemos que el rol del municipio se desdibuja y se relativiza su importancia en el desarrollo de estas actividades. Pero al indagar en la perspectiva del propio municipio, dimensionamos con más certeza la situación de subordinación en la que se encuentran los municipios de Jáchal e Iglesia con respecto a la empresa. La idea de metarregulación, de acuerdo a la cual el Estado sostiene una regulación formal abriendo el juego a los poderes privados, incluso le queda grande al rol que desempeñan estos municipios. No parece que siquiera sea necesario contar con su aval formal, ni tampoco intervenir con prácticas legales o ilegales de influencia, sino una franca desconexión y omisión del mismo. Tomemos como referencia, siguiendo a Castellani (2009) los diferentes tipos de articulación que pueden darse entre el sector público y el sector privado. Entre ellas se cuentan las *prácticas institucionalizadas*, que son demandas del sector privado al público a través de sus corporaciones empresarias; las *prácticas de influencia directa o lobby*, que se desarrollan de modos más informales y a través de vínculos personales o agrupaciones no institucionalizadas del empresariado; las *prácticas de colonización*, que implican colocar en puestos clave a personas ligadas al interés empresario; las *prácticas colusorias* que consisten en acuerdos entre actores del sector privado y sector público con el fin de controlar un sector del mercado,

estableciendo una situación de oligopolio; y por último, las *prácticas de corrupción*, que suponen pagos de sobornos u otro tipo de concesiones a funcionarios del sector público.

Ciertamente, el núcleo del poder de la acción empresaria sobre el municipio no se encuadra en ninguna de estas opciones. Deberíamos remitirnos a un nivel anterior de influencia, también señalado por la autora retomando a Claus Offe:

Tal como acertadamente señalara Offe (1985), la clase empresaria cuenta, además, con la capacidad de ejercer “acciones estructurales”, es decir, prácticas decisivas para el funcionamiento del modelo económico, vinculadas con decisiones microeconómicas, tales como el nivel de producción y de inversión, la contratación de mano de obra, la fijación de precios, etc. (Castellani, 2009: 48).

Este nivel más básico de acción empresaria es el que parece establecer las pautas para la relación con el municipio, y que tiene su correlato en las prácticas de RSE. Ricardo Guerrero, Director de Producción del municipio de Jáchal, señala que si bien tiene conocimiento de que Barrick asiste de manera directa a productores y cooperativas, no existe relación alguna entre el municipio y la empresa para este fin. El área sostiene vínculos con los productores a quienes asisten técnicamente especialmente en materia de inseminación artificial, pero esta relación no está enmarcada en los programas de Barrick sino que se realizó como respuesta a un pedido puntual de los productores.

Las características rurales de la población, la limitación del acceso al agua que se traduce en prevalencia de la producción a pequeña escala, y la dispersión de los productores en el territorio hace que la capacidad de acción del municipio sea limitada, mientras que como indica Guerrero

La empresa llega, con muchos mayores recursos, puntualmente a aquellos productores que tienen caprinos que están generalmente en los campos, como decimos nosotros: a los cerros, a los puestos. **Ellos llegan.** Nosotros hacemos otro tipo de asistencia que es asistirlos en invierno, con pasto y demás... arreglar las casas donde viven, que no pertenece directamente acá a la Dirección de Producción pero en concordancia con todas otras áreas del municipio (...) **Si, lo que hace Barrick es muy importante, si bien es cierto que nosotros tendríamos que llegar,**

**bueno ellos al tener recursos y poder llegar me parece muy importante lo que están haciendo** (Ricardo Guerrero, Director de Producción del municipio de Jáchal)

Aunque la empresa, ateniéndose a lo que es el deber ser en términos de RSE, busque desmarcarse del lugar de “reemplazo” de la autoridad municipal, esto es percibido efectivamente en estos términos:

**La empresa ha venido a sustituir en parte lo que puede hacer el gobierno con distintas acciones que llegan a la población, más allá del tema productivo**, ellos interactuaron con las instituciones no gubernamentales como clubes, uniones vecinales, actúan en ese sector y por ahí vienen un poco también a colmar algunas expectativas que tiene la población (Ricardo Guerrero, Director de Producción del municipio de Jáchal)

La separación entre desarrollo como consecuencia de o motorizado por la actividad productiva de la empresa y el desarrollo basado en la RSE también cala en el municipio. Para Guerrero, el aporte de la empresa a la comunidad en términos de empleo no fue lo que se esperaba, sino que el verdadero aporte se da por el lado de la RSE:

Cuando se vaya la minería, no se... porque al no ser renovable<sup>115</sup>... te deja un montón de inquietudes. **Cuando se vaya la minería ya no va a interactuar con el productor, no va a estar con el club de fútbol, no va a estar con la unión vecinal asistiéndola. Y esos compromisos tiene que asumir el gobierno me parece, y que hay que dar las políticas desde hoy, las políticas para contener cuando se vayan.** Porque acá queremos un equipo de fútbol, vas y se la pedís a la minera, querés hacer una fiesta para una unión vecinal a fin de año, vas y le pedís a la minera, que no te da a lo mejor lo que le pedís pero te asiste en algo. El tema es que cuando se va la minera, ¿qué es lo que hacen? (Ricardo Guerrero, Director de Producción del municipio de Jáchal)

---

<sup>115</sup> Notablemente, aquí el término renovable parece aludir a los programas de RSE.



Cristian Romero, Secretario de Gobierno de Jáchal y mano derecha del intendente Jorge Barifusa (FPV), en un discurso mucho más alineado con la perspectiva empresaria replica esta misma desconexión entre el modelo minero y el desarrollo:

Los objetivos son siempre similares, desde la empresa, bajar algunos lineamientos **para cumplir con su cometido fundamental que es lograr el desarrollo sostenible de la comunidad pensando en que su proyecto es finito**, que en algún momento termina, y en ese sentido, en el camino que ellos transcurrieron, dejar sentado algunas bases claras para que tanto las instituciones como algunos sectores puntuales de la parte ganadería, por decir alguno, puedan tener algunos ejes sobre los cuales trabajar en el futuro (Cristian Romero, Secretario de Gobierno de la Municipalidad de Jáchal)

A su vez, no sólo el municipio se beneficia del apoyo directo a la comunidad que hace Barrick sino que sin los aportes de las regalías le sería imposible hacer obras de envergadura con su presupuesto normal (estadio, parque de energía, hospitales). Ese es otro gran aporte de la empresa:

Todo eso redunda en que uno tenga que hacer una evaluación positiva, favorable, de la inserción de la empresa en el departamento y la provincia (Cristian Romero, Secretario de Gobierno de la Municipalidad de Jáchal)

La única preocupación que se cuela en el relato de Romero es la del empleo, pero la atribuye exclusivamente a la detención del proyecto Pascua Lama. Señala también que una parte minoritaria de la población está preocupada por el agua. Sumando el discurso empresarial con el discurso político partidario, sostiene que en los últimos años se ha dado en Jáchal una reactivación de la actividad social, a partir de las políticas de la empresa y el renovado rol de las políticas públicas: “la gente ha tomado consciencia y se agrupa para actuar desde una institución”, sostiene Romero.

Ir accediendo a las diferentes perspectivas de los actores estatales nos permite comenzar a identificar distintos niveles de compromiso dentro del municipio. El discurso de Romero, que representa la visión del intendente, cierra filas con el discurso empresario,

Hay un lineamiento muy claro entre los objetivos, comunicados públicamente por la empresa, y el trabajo real, de campo, del día a día, que uno puede observar de la empresa. **La empresa Barrick creo que trabaja con fuerte compromiso para con las instituciones del departamento, y desde esa política se han beneficiado varias instituciones en todo aspecto, en todo sentido.** Lo bueno de la empresa es que siempre está abierta a los requerimientos y a las inquietudes, a los proyectos que se pueden presentar desde las instituciones, y desconozco el porcentaje, pero gran parte de ellos se obtiene respuesta favorable. Esto ha hecho que varias instituciones, clubes deportivos, uniones vecinales hayan hecho avances en infraestructura, en la parte productiva exactamente lo mismo, trabajando con las cooperativas, con asociaciones de productores, en financiamiento pero también en aportes técnicos. Y hay un dato muy claro, la empresa Barrick es la que dio el puntapié inicial que es un plan de desarrollo ganadero bovino en el departamento, que es un plan a largo plazo que ha venido muy bien y hay índices muy claros favorables, en cuanto a lo que implica ese sector productivo en la economía en su conjunto (Cristian Romero, Secretario de Gobierno de la Municipalidad de Jáchal)

El área de Producción, en cambio, se halla en un nivel más alto de desconexión o -podríamos decir- de omisión, ya que no son involucrados en la estrategia de Barrick desarrolla para el área de su incumbencia. Es quizás por eso que se permite una lectura no tan pegada al discurso empresario, en la que aparecen cuestiones como el rol de la minería en la crisis del modelo agropecuario, la insuficiencia del empleo generado (si bien tiene expectativas de que esto sea colmado al ponerse en funcionamiento Pascua Lama, o a través de Fabricaciones Militares, una empresa estatal recientemente inaugurada, ubicada entre Jáchal e Iglesia, que abastece a Barrick) o las dudas sobre el impacto ambiental.

Otras actividades, como la formación de RR. HH., reciben una mayor atención por parte de la empresa. Para Romero, la empresa Barrick ha aportado mucho en este aspecto, y deja en la población formada una capacidad para luego generarse autoempleo. La municipalidad y la empresa articulan actividades alrededor de la sede de

la UNSJ en el departamento de Jáchal<sup>116</sup>, que funciona desde hace 6 años y depende del Municipio de Jáchal. Vanesa Aballay, coordinadora de la sede, señala que Barrick ha colaborado con algunas donaciones (como computadoras) y esta siempre “atento a sus necesidades”.

La actividad de Barrick entonces no parece tener como propósito influenciar, colonizar, corromper, al municipio, sino que se manejan solamente con las autoridades y su principal influencia se da a nivel del aporte de regalías y las actividades que de este aporte derivan. Siguiendo esta lógica de círculos concéntricos de mayor a menor vinculación con la empresa, no hay directamente interacción con algunas direcciones específicas aunque éstas podrían formar parte de las incumbencias de las políticas que llevan a cabo<sup>117</sup>.

\*\*\*

El recorrido que realizamos en este capítulo nos permitió ver que las políticas RSE de Barrick están profundamente alineadas con su estrategia de negocios, desarrollando dos estrategias que parecen paralelas pero que nacen juntas del corazón de la extracción minera. No debería engañarnos la “cara” y la “espalda”. En estricta relación a la producción, la empresa tiene dos principales campos de actividades: los controles ambientales y las políticas que tienen que ver con capacitación de empleados; el resto de las actividades son las que abarcarían la RSE y llevarían al desarrollo, ligándose una de las necesidades más básicas del negocio minero: la construcción de una legitimidad (incluye el inicio de las operaciones, el desarrollo y el cierre de la mina).

---

<sup>116</sup> Se dictan las carreras de: Tecnicatura en explosivos y voladuras, Tecnicatura en beneficios de minerales, Tecnicatura en exploración geológica y Tecnicatura en programación web. Esta sede tiene mayor vinculación con la mina Gualcamayo, ya que por su cercanía es la escogida para realizar las prácticas.

<sup>117</sup> Por ejemplo, Sirley Pérez, Secretaria de Acción Social Municipalidad de Jáchal, señala que esta área no ha tenido vinculación alguna con la empresa.



## CONCLUSIONES

Comenzamos esta investigación interrogándonos acerca de cómo la RSE supone una propuesta empresarial para un modo específico de vinculación entre empresas, sociedad y actores estatales. De una idea proyectiva, impulsada por grandes corporaciones y organismos globales, transitamos en cada uno de los casos analizados por los diversos encadenamientos, rupturas, construcciones, desconexiones que suponen la puesta en práctica de estas nociones para ver de qué modo esta estrategia toma cuerpo y se plasma. En sí, esta puesta en práctica involucra a un gran número de actores, habitando ámbitos empresariales, estatales, o de la llamada sociedad civil, que se relacionan en parte debido a lo que estas prácticas generan pero en otros casos en buena parte se encuentran en una trama de relaciones anterior, que no pocas veces suponen la existencia de conflictos.

El recorrido por los tres casos considerados, Los Grobo, Arcor y Barrick Gold, nos invita a pensar qué diferentes entramados pueden generar las acciones *sociales* empresariales en el contexto de los otros tipos de acciones empresariales. Si bien en cada caso tuvimos la oportunidad de reflexionar sobre la naturaleza y devenir de las acciones *sociales* de cada una de las empresas, queremos llegados a este capítulo conclusivo ensayar una comparación entre los casos, anclados en factores-eje que puedan dar cuenta de las diferencias y coincidencias que pueda haber entre las distintas propuestas. Tomaremos tres ejes principales, de los que derivarán eventualmente algunas apostillas: en primer lugar, la relación entre la estrategia de negocios y la estrategia de responsabilidad, eje en el cual abordaremos asimismo las diversas necesidades de justificación y la tensión entre la sustentabilidad y la responsabilidad como fundamento de la intervención; en segundo lugar, el juego entre las diferentes escalas en que opera cada empresa, en el que abordaremos acoples y desacoples entre lo global, lo nacional y lo local, integrando también la mirada de las comunidades, y las diferencias que estas prácticas asumen en relación al origen del capital de la empresa; por último, abordaremos el eje de la RSE como respuesta privatizada a los problemas sociales y ambientales, en el que incluiremos tanto la construcción de una legitimación hacia afuera pero también hacia adentro como el plano del marketing, para llegar a la idea de la autoconstrucción de las empresas como actores morales, con la llave para los desarreglos que ellos mismos provocan.

## 1. La estrategia de negocios y la estrategia de RSE

En primer lugar, destacaremos la vinculación entre la estrategia de responsabilidad social empresarial y la estrategia de negocios. Esta vinculación abre varios planos a la consideración y traza diferencias entre los casos tratados. Volviendo a la idea de justificación de Boltanski y Chiapello (2002), acaso forzándola en alguna medida para poder comprender el comportamiento de una empresa particular, diremos que las tres empresas analizadas se encuentran en virtud de la naturaleza de su negocio en diferentes necesidades de justificar o legitimar su actividad empresarial.

Entre las tres empresas que analizamos, podemos decir que hay una que en virtud de su trayectoria y vinculación al imaginario del desarrollo nacional tiene en cierto punto una necesidad más difusa de justificación o legitimación. Nos referimos a Arcor, empresa que parece tener una legitimación “previa” en varios planos: en primer lugar, como actor clave del modelo industrial, modelo que conecta en el imaginario con la inclusión de los trabajadores, la vía por excelencia para crecer económicamente y devenir en un país desarrollado, que además ha sido reactualizado desde el simbolismo de lo *nacional-popular* a partir de 2003-2004 (Svampa, 2015). En segundo lugar, Arcor parece haber conquistado el título de empresa-éxito de Argentina, sobreviviendo (en virtud de apoyo estatal, como vimos) las diferentes etapas de la historia reciente y además constituyéndose en *la* empresa transnacional de origen nacional, un emblema de nacionalidad. Ambas “legitimaciones previas” le permiten posicionarse varios escalones más arriba que otras empresas, y convertirse en una voz autorizada en términos de infancia y educación en Argentina, fortaleciendo el rol de su fundación como fundación técnico/política, rasgo que desdibuja su origen empresarial.

Para Los Grobo en cambio, la necesidad de justificación está vinculada con las vertiginosas transformaciones que experimentó el agro argentino en las últimas dos décadas. La profunda mutación que implicó el desarrollo del agronegocio, en términos productivos, ambientales, culturales, sociales, económicos y familiares, obliga a su cara más visible a pensar un modo de dar cuenta de las salidas sociales y ambientales que este modelo contiene. La RSE misma forma parte de una refundación del agro y coloca a las relaciones sociales dentro del prisma del *conocimiento*, convirtiéndolas en parte de la “red” en la que se funda el mismo modelo.

En un grado todavía mucho mayor, la empresa Barrick Gold necesita una estrategia para lo social y comunitario en las localidades en las que se asienta. Como señalan Svampa y Viale (2015), megaminería y conflictividad están intrínsecamente asociados: cada proyecto minero instalado en América Latina ha desencadenado fuertes procesos conflictivos en términos territoriales y ambientales. Este es un dato del que las empresas mineras parten, en virtud de lo cual su estrategia de RSE implica un fuerte despliegue de recursos humanos y monetarios. La empresa apunta a conquistar la denominada *licencia social para operar*, y esto como vimos se despliega en dos ámbitos que no dejan de estar relacionados: la vía del consenso a partir de sus programas de RSE, y la vía de la coerción, apostada en la represión estatal y el silenciamiento de voces disidentes. Sin embargo, dada la cualidad de enclave que tiene esta actividad extractiva, en ningún caso su estrategia de RSE deriva del desarrollo de su negocio, como si ocurre en el caso de Los Grobo. Al contrario, el “desarrollo” que la empresa trae está dado por su contribución a las escuelas locales y el despliegue de programas socio-productivos.

Otro aspecto de la relación negocio – estrategia de RSE es el debate entre estas actividades entendidas como sustentabilidad, en el sentido de que deben estar integradas al negocio para así ser rentables, o como obligación que deriva de la empresa como actor moral o como “buen vecino”. Las dos empresas cuyas fundaciones empresarias que analizamos -Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo y Fundación Arcor- evidencian fuertes tensiones entre estos dos fundamentos de sus actividades de intervención social, que se traducen en diferentes orientaciones de sus prácticas en los distintos niveles involucrados en la estrategia: actores corporativos, empleados e integrantes de la estructura de las fundaciones. Las prácticas están orientadas por las contradictorias directrices de la sustentabilidad, la filantropía profesionalizada y la filantropía más tradicional, ligada a la idea de beneficencia, y así se van plasmando en el entramado de relaciones con el estado y la comunidad. Para el caso de Barrick por otro lado, en la superficie podríamos pensar que sus prácticas se orientan por el lado de la responsabilidad entendida como “buena vecindad” teniendo en cuenta las justificaciones que hay por detrás de los programas que realizan. Sin embargo, una mirada más atenta nos lleva a identificar dos estrategias que parecen paralelas pero que nacen juntas del corazón de la extracción minera. En estricta relación a la producción, la empresa tiene dos principales campos de actividades: los controles ambientales y las

políticas que tienen que ver con capacitación de empleados; el resto de las actividades son las que abarcarían la RSE y llevarían al desarrollo, ligándose a una de las necesidades más básicas del negocio minero: la construcción de una legitimidad (incluye el inicio de las operaciones, el desarrollo y el cierre de la mina). Sin embargo, ambas brotan del carácter de enclave de su producción, que para poder desarrollarse necesita implementar este tipo de acciones *sociales* hacia la comunidad en vistas de que su actividad efectivamente no derramará otro tipo de beneficios, sino que por el contrario incluye el sacrificio de recursos territoriales, naturales y sociales.

## **2. La cuestión de las escalas: acoples y desacoples entre lo local, lo nacional y lo global**

Como segundo eje, analizaremos el hecho de que las tres grandes empresas analizadas evidencian un juego de escalas en las que se fundan tanto su estrategia y como su devenir. Para Arcor y Los Grobo, identificamos un fuerte desacople con respecto de lo local. Ambas empresas surgieron al calor de pequeñas y medianas comunidades, pero han alcanzado un nivel de desarrollo en el que han cortado lazos con lo local, y esto por diversas razones para cada una. Para Los Grobo, su inserción en el mercado es transnacional y está enmarcada en el rol de exportador de productos primarios que le cabe a Argentina en el ordenamiento global. Los lazos de reciprocidad que entabla son hacia ese nivel global, incluso en términos de RSE, en los que la empresa se inscribe dentro de certificaciones internacionales, premios globales, vinculación con universidades extranjeras o instancias institucionales dependientes de organismos multilaterales como el Pacto Global. Lo local no aparece como un espacio donde necesiten tender lazos para desarrollar su negocio. Para Arcor, en cambio, lo local representa fundamentalmente la vinculación con los empleados de sus plantas en términos de cultura empresarial, y lo que cae por fuera de este ámbito es encarado de un modo fundamentalmente filantrópico. Lo local no contribuye a conformar su rol de expertos sobre infancia y educación, que se juega fundamentalmente a un plano nacional en el que la Fundación articula directamente con gobiernos provinciales y organismos como CONICET. Todo lo contrario sucede en Barrick, para quien lo local deviene el dispositivo central. La empresa asume el rol de *actor social total* en esas comunidades, reordenando el territorio, los recursos, relaciones sociales y



subjetividades. Esta vinculación se produce en el contexto de un fuerte desbalance entre local y lo global que hace vulnerables a las comunidades y a sus Estados locales frente al poder de la empresa.

La estrategia hacia lo local tiene repercusiones en la mirada que se construye desde la sociedad civil sobre cada una de las empresas. En el caso de Los Grobo, incluso entre las organizaciones que han participado de sus programas, no se encuentra en la empresa una referencia cercana, un actor a quien recurrir. Tiene presencia física en el territorio en sus oficinas que ocupan un lugar muy visible y destacado sobre la ruta de acceso a Carlos Casares y pueblos aledaños, sin embargo no son una presencia tangible en el entramado de relaciones locales. En el caso de Arcor, la vinculación específicamente local se da a partir de acciones filantrópico-caritativas. Las organizaciones de la comunidad demandan a la empresa por golosinas, alimentos o material de embalaje, pero en general no están integrados a modo de alianza en la resolución de problemáticas sociales. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos hecho hincapié en que para nuestro punto de vista la RSE asume el carácter de una estrategia: es un proyecto empresarial que a la hora de concretarse en prácticas reales se encuentra con dificultades de distinta índole, pero sobre todo, con las prácticas y construcciones de los demás actores involucrados. Como venimos señalando, en los casos de Los Grobo y Arcor, aparecen de relieve estas rupturas, discontinuidades, entre la empresa y los demás actores. Sin embargo, en el caso de las políticas que ha encarado la empresa Barrick en las localidades de Iglesia y Jáchal vemos cómo una estrategia de RSE, sustentada en otros pilares como las alianzas con el poder político y en el agudo desbalance entre el desarrollo de las localidades y el poder de la empresa, logra calar de un modo profundo en la comunidad al punto de lograr alinear una interpretación casi generalizada, en la que las rupturas son fuertemente reprimidas desde el aparato estatal e intervenidas coercitivamente por la empresa.

Otra cuestión vinculada con las escalas es la divergencia de las trayectorias que siguen estas prácticas en cada empresa de acuerdo a su origen. Si bien reconocen y se referencian con el nivel global, los acercamientos de Arcor o Los Grobo al tema de la RSE fueron en mayor medida autodirigidos: es decir, las empresas fueron acercándose a los desarrollos globales desde su experiencia en el plano local y conjugándola con prácticas preexistentes, en una suerte de proceso de prueba y error. En cambio, en el caso de Barrick hay una fuerte verticalidad en el diseño e implementación de estas

políticas en las comunidades, que va de lo global a lo local. Esto se debe a que las grandes empresas mineras, debido a las particularidades que presenta su industria, han apostado fuertemente para que la minería sea reconocida como una actividad “responsable”. Si bien en ningún caso creemos que la RSE es una estrategia de tipo “cosmética”, porque incluso cuando la empresa no tome la cuestión más que como una estrategia de marketing esto termina redundando en beneficio de su estrategia de valorización (Anigstein, Cafiero y Gajst, 2014), en el caso de la industria extractiva minera los hilos o riendas que atraviesan cada práctica, cada proyecto, están mucho más claramente integrados en el negocio en general. Tanto que, gracias a esta apuesta, la minería se ha vuelto “minería responsable” en un binomio inseparable. Y esto se traslada a las microprácticas locales, en las que se reproduce esta estrategia. Insistimos en nuestro trabajo en que para pensar la RSE, más no sea a escala local o nacional, es siempre pertinente estar en referencia con la dimensión global, porque en esa dimensión se sitúan sus instancias de producción, circulación e institucionalización. El caso de la minería es un caso emblemático en este sentido, en el cual se revelan con crudeza las ligazones entre los poderes privados y los desarrollos institucionales de la RSE.

### **3. Una respuesta privatizada a los problemas sociales**

No obstante las divergencias señaladas, hay una clave en común que muestra por qué es pertinente considerar estas diversas prácticas dentro de un conjunto con sentido, mas a allá de ser nominadas RSE por los actores empresarios. Las tres estrategias son intentos de constituir una respuesta privatizada a los problemas de índole social y ambiental, que tiene dos claras implicancias que coinciden con los señalamientos que realizaban los enfoques críticos de la RSE. En primer lugar, las empresas privadas buscan legitimarse como actores morales, capaces de actuar por el bien común. En segundo lugar, el correlato de esto es la futilidad de la regulación social o estatal sobre sus acciones: tienen la llave para la solución de los problemas que ellas mismas generan.

La legitimación no sólo se construye hacia afuera sino hacia adentro: los empleados son uno de los blancos fundamentales del desarrollo de estas estrategias. En el caso de Arcor, podría decirse que son el objeto excluyente de las vinculaciones con la

comunidad a nivel corporativo: se busca realizar actividades que vinculen el llano de los trabajadores con los niveles jerárquicos, que involucren a los hijos de los empleados o a sus ámbitos de socialización. Se busca fundamentalmente un impacto interno. Para el caso de Los Grobo, los empleados son objeto de su “revolución verde”: aunque con resultados poco alentadores, se busca promover en ellos una mirada que sea consecuente con el nuevo perfil empresario que adopta la empresa, en el que el conocimiento, el talento y la profesionalización sean los ejes de la vinculación con la comunidad. Para el caso de Barrick, por el contrario, los empleados son puestos por fuera de estas estrategias hacia la comunidad, en la que no son involucrados prácticamente en ninguna medida. Sí aparecen como objeto de las prácticas de responsabilidad “hacia adentro”, que tienen que ver fundamentalmente con la reducción de riesgos y la seguridad.

La RSE es también, sin duda, publicidad y marketing. La empresa que vende golosinas realiza actividades para niños, la empresa cuyos productos no tienen marca les imprime un sello distintivo gracias a sus certificaciones por ser empresa responsable, y una actividad altamente discutida como la megaminería logra convertirse a los ojos de la comunidad en una actividad responsable y sustentable.

De acuerdo a esta propuesta, lo privado, entendido como la sumatoria entre el mercado y las prácticas de RSE, puede restablecer los desequilibrios socioambientales que produce el capitalismo globalizado. El Estado es llamado más como “testigo”, “garante”, o proveedor de recursos que como poder regulatorio o productor de políticas. La sociedad civil es integrada como objeto o destinatario, como “informante clave” de lo que sucede en los territorios, y a veces como ejecutora -siempre supervisada- de los programas empresarios. Es interesante el doble diagnóstico que comparten Arcor y Los Grobo sobre las organizaciones con las que interactúan: son las únicas que saben lo que sucede en la comunidad, pero son incapaces en términos resolutivos y organizativos. La prevalencia de lo local en el caso de Barrick implica una conexión directa entre actores empresarios e individuos. Si bien Barrick señala que sólo implementa sus planes a través de organizaciones (Uniones Vecinales, cooperativas), y de hecho esto sucede, su propia intervención en el territorio sumada a lo reducido de las localidades implica una vinculación más a nivel individual que incluso va tejiendo un entramado de relaciones interpersonales en torno a las actividades empresarias.

\*\*\*

La comparación entre los tres casos abordados no nos provee, claro está, de un panorama exhaustivo ni representativo del desarrollo de la RSE en Argentina. Sin embargo, echa luz y abre nuevos interrogantes acerca de nuestra pregunta inicial ¿de qué modo estas estrategias empresarias construyen modos de vinculación entre empresas, comunidades y Estado? La pregunta debe ser reformulada teniendo en cuenta los distintos ángulos que nos ofrecen el tipo de actividad que realizan, los modelos de desarrollo con los que conectan, las matrices político-sociales en las que operan, las escalas en las que juegan y la estrategia de negocios de la que parten, entre otros factores constitutivos del despliegue de estas prácticas. Pero fundamentalmente, creemos que el abordaje de los casos y su comparación contribuyen a mostrar que la RSE no es una fachada o un mero maquillaje, sino que es una estrategia productiva y productora de vinculaciones entre las empresas, las comunidades y los estados. Esto no quiere decir que estos entramados se condigan con lo que las empresas formulan esperar –su responsabilización- ni desean que se produzca –confianza y legitimidad-, sino que son campos donde se tensionan múltiples sentidos que son jugados por los actores que se nuclean en torno a las actividades que las empresas generan. Entendemos que el punto de vista adoptado, que pone de relieve la dimensión más sociológica de estas estrategias, puede ser el marco de nuevas indagaciones tanto sobre otros casos como sobre otros interrogantes.

## BIBLIOGRAFÍA

“Report of the World Commission on Environment and Development: *Our Common Future*” [en línea], junio 1987, WECD, ONU <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

ACUÑA, C. H (1995), “El análisis de la burguesía como actor político”, *Realidad Económica*, N° 128, Buenos Aires.

AGUILERA CASTRO, Adriana y PUERTO BECERRA, Dora (2012), “Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social”, *Pensamiento Gestión* Nro. 32, Enero-Julio 2012, Fundación Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Disponible en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100002&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100002&script=sci_arttext&tlng=en)

ANIGSTEIN, Cecilia, CAFIERO, M. Belén y GAJST, Natalia (2014), “La estrategia de valorización de una multinacional de cosméticos: explotación sexuada del trabajo y Responsabilidad Social Empresaria (RSE)”, en *Cuestiones de Sociología. Revista de Estudios Sociales*, Departamento de Sociología FaHCE – UNLP, N°11.

ANTONELLI, Mirta (2009), “Minería transnacional y dispositivos de intervención en la cultura. La gestión del paradigma hegemónico de la <<minería responsable y el desarrollo sustentable>>”, en SVAMPA, Maristella y ANTONELLI, Mirta (editoras), *Minería transnacional, narrativas del desarrollo y resistencias sociales*, Biblos, Buenos Aires

BADUINO, Verónica (2004), [en línea] “La Fundación Mediterránea y la burguesía nacional” *Razón y Revolución*, Verano 2004, 161-171. Disponible en <http://www.razonyrevolucion.org/textos/revryr/economia/ryr12Fundacion.pdf>

BADUINO, Verónica (2009), “Las determinaciones agrícolas de la competitividad industrial. El caso de Arcor”, *Mundo Agrario*, vol. 10, n° 19, segundo semestre de 2009, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Centro de Estudios Histórico Rurales

BADUINO, Verónica (2010), “Burguesía nacional y competitividad internacional: el caso Arcor”, Documentos de Jóvenes Investigadores, Mayo 2010, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

BARBERO, María Inés y CEVA, M. (1997), "El catolicismo social como estrategia empresarial. El caso de Algodonera Flandria" (1924-1955), en Anuario IEHS, N12, Tandil, 1997, pp.269-289

BARBERO, María Inés (2014), “Desde el momento fundacional hasta la construcción de la empresa local dominante: los años 1951 a 1990”, en KOSACOFF et al. (2014), *Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor*, McGraw-Hill, Buenos Aires.

BARBOSA, Atilo Magno (2007), “Cidadanía empresarial: o ardil da destituição do dissenso”, en *Ciencias Sociais Unisinos*, Septiembre-diciembre 2007, año/vol. 43, número 003.

BELTRÁN, Gastón (2007), *La Acción Empresarial en el contexto de las reformas estructurales de las décadas de los ochenta y noventa en Argentina*, Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, Argentina: Universidad de Buenos Aires.

BOLTANSKI, Luc y CHIAPPELLO, Éve (2002), *El nuevo espíritu del capitalismo*, Akal Ediciones, Madrid.

BOTTARO, Lorena (2014), “La megaminería en cuestión. Características de la expansión de la minería a cielo abierto en Argentina, una aproximación al caso sanjuanino”, presentado en Flacso – ISA 2014 “Poderes Globales y regionales en un mundo en cambio”, Buenos Aires, Argentina.

BOURDIEU, Pierre (2002), “La economía de los bienes simbólicos”, en *Razones prácticas*, Barcelona, Anagrama.

BREI, Vinicius y BÖHM, Steffen (2014), “<<1L=10L for Africa>>: Corporate social responsibility and the transformation of bottled water into a ‘consumer activist’ commodity”, *Discourse & Society* 2014, Volúmen 25(1) 3–31.

CADBURY, A., (2006), “Corporate Social Responsibility”, en *21st Century Society*, Vol. 1, No. 1, 5–21, junio 2006.

CAFIERO, Mariana Belén (2010), “Una aproximación a la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. Caracterización de las prácticas de intervención social de las empresas adherentes al Pacto Global para el período 2008-2009”. VI Jornadas de Sociología - Diciembre 2010.

CAFIERO, Mariana Belén (2011a), “La intervención social de las empresas. Reflexiones en torno a la práctica, el discurso y las implicancias de la noción de Responsabilidad Social Empresarial”, en *Economía y Desarrollo*, Universidad Autónoma de Colombia, Volumen 9. Número 1. Marzo 2011.

CAFIERO, Mariana Belén (2011b), “Las empresas y el movimiento de protección social: una discusión en torno a Karl Polanyi”, en *Prácticas de Oficio. Investigación y reflexión en ciencias sociales*, Doctorado en Ciencias Sociales IDES-UNGS, Nro. 7 y 8. Agosto 2011.

CAMPETELLA, Andrea, GONZÁLEZ BOMBAL, Inés, ROITTER, Mario M. (2000), “Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina”, en ROITTER, Mario y GONZÁLEZ BOMBAL, Inés (comp.), *Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina*, Buenos Aires, Cedes.

CASADO CAÑEQUE, Fernando (coord.), (2008) *Hacia la concertación público-privada para el desarrollo en América Latina*, Fundación Carolina – CeALCI, Madrid.

CASTEL, Robert (1997), *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*, Paidós, Buenos Aires.

CASTEL, Robert, KESSLER, Gabriel, MERKLEN, Denis, MURAD, N., (2014), *Individuación, precariedad, inseguridad*, Paidós, Buenos Aires.

CASTELLANI, Ana (2006), *Estado, empresas y empresarios. La construcción de ámbitos privilegiados de acumulación entre 1966 y 1989*, Prometeo, Buenos Aires.

CASTELLANI, Ana (2011), “Clase 6”. Sociología Económica II, Maestría en Sociología Económica (IDAES), Segundo trimestre de 2011.

CENOC (2003) [en línea], “Acerca de la Constitución del Tercer Sector en la Argentina. Las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil Inscriptas en el CENOC”.

CENOC (2005) [en línea], “Segundo Informe. Construcción de una tipología de organizaciones sociales”, Equipo de investigación: Silvia Lago Martínez, Ernesto Pastrana, Héctor Palomino, Verónica Di Francesco, Mirta Mauro y Adriana Causa, Instituto Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

CENOC (2006) [en línea], “Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina Similitudes y Divergencias”

CHAVES TEIXEIRA, Ana Claudia (2002), “Sociedad Civil, Espacios Públicos y Democratización: Brasil, en DAGNINO, Evelina (org.), *Sociedad Civil, Esfera pública y democratización en América Latina: Brasil*, México: Fondo de Cultura Económica.

CIVICUS – GADIS (2006) [en línea], *La Sociedad Civil por dentro: Tiempo de crisis, tiempo de oportunidades*, Índice de Sociedad Civil Civicus Argentina (2004-2005), Buenos Aires.

COLECTIVO VOCES DE ALERTA (2011), *15 mitos y realidades de la minería transnacional en la Argentina*, Editorial El Colectivo y Ediciones Herramienta, Buenos Aires.



CORREA, María Emilia, FLYN, Sharon y AMIT, Alon (2004), “Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial”, Serie Medio Ambiente y Desarrollo N°85, División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos, CEPAL, Santiago de Chile.

DAGNINO, Evelina (2004) [en línea], “Confluência perversa, deslocamentos de sentido, crise discursiva”, en GRIMSON, A., (2004), *La cultura en las crisis latinoamericanas*, CLACSO, Buenos Aires.

DAGNINO, Evelina, OLVERA, Alberto y PANFICHI, Aldo (2006) (coord.), *La disputa por la construcción democrática en América Latina*, Fondo de Cultura Económica, México.

DE MELO LISBOA, Armando (2004), “Tercer sector”, en CATTANI, Antonio (org), *La otra economía*, Buenos Aires, Altamira/UNGS.

DE PIERO, Sergio (2005), *Organizaciones de la sociedad civil. Tensiones de una agenda en construcción*, Paidós, Buenos Aires.

DENEULT, Alain, ABADIE, Delphine y SÁCHER, William (2008), *Negro Canadá. Saqueo, corrupción y criminalidad en África*. Disponible en <http://www.rebellion.org/docs/149755.pdf>

DOSSI, Marina (2010), *La construcción de la representación y de la acción corporativa empresaria en las asociaciones empresariales. Un estudio de la Unión Industrial Argentina a partir de la articulación de la dimensión organizacional, estructural y política en el período 1989-2003*, Tesis de Doctorado, FLACSO Argentina.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (2012), “El fenómeno de las Empresas B en América Latina. Re definiendo el éxito empresarial”, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington

FRIEDMAN, Milton (1970), “The social responsibility of business is to increase its profits”, *The New York Times Magazine*, 13/9/1970.

FUERTES, Flavio, GOYBURU, María Lara, KOSACOFF, Bernardo (2006) [en línea], “La responsabilidad social empresaria: ¿sólo un discurso?”, Documento de Proyecto, CEPAL junto con UNPD y ONU, Santiago de Chile.

GALLUP (2005) [en línea], Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial en la Argentina - Año 2005, Informe Final Julio 2005.

GIOVANNINI, Silvana, ORELLANA, Mauro, ROCCHIETTI, Dolores y VEGA, Angélica (2009), “La construcción de San Juan como capital nacional de la minería: el concierto de voces entre el Estado y los medios de comunicación”, en SVAMPA, Maristella y ANTONELLI, Mirta (editoras), *Minería transnacional, narrativas del desarrollo y resistencias sociales*, Biblos, Buenos Aires.

GÓMEZ HILBERT, Estibaliz (2014), “El neoextractivismo en la política Kirchnerista (2003-2011)”, en Revista de Ciencia Política, N°22, Agosto 2014.

GONZÁLEZ ARZAC, Rodolfo (2009), *¡Adentro! Millonarios, chacareros y perdedores en la nueva Argentina rural*, Marea Editorial, Buenos Aires.

GONZÁLEZ, Ricardo (1982), “Caridad y filantropía en la ciudad de Bs As durante la segunda mitad del siglo XIX”, en ARMUS, Diego (comp.) (1982), *Sectores populares y vida urbana*, Buenos Aires, CLACSO.

GOOGINS, B. K. (1997), “Why Community Relations is a Strategic Imperative”, en *strategy+business*, Número 8, Third Quarter 1997, Booz & Company.

GRAHAM, A. (2003) “Lynn Sharp Paine: The Thought Leader Interview”, en *strategy+ business*, Número 31, Verano 2003, Booz & Company.

GRAMSCI, Antonio (1975), *El materialismo histórico y la filosofía de Benedetto Croce*, México, Juan Pablos Editor.

GRAS, Carla y HERNÁNDEZ, Valeria (2015), “Negocios, biotecnologías y desarrollo en el agro argentino”, en SVAMPA, Maristella (coord.) (2015) *El desarrollo en*

*disputa: actores, conflictos y modelos de desarrollo en la Argentina contemporánea*, Ediciones UNGS, Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines.

GRAS, Carla y HERNÁNDEZ, Valeria (coordinadoras) (2009), “La Argentina rural. De la agricultura familiar a los agronegocios”, Editorial Biblos, Buenos Aires.

GUDYNAS, Eduardo (2009), “Desarrollo sostenible: posturas contemporáneas y desafíos en la construcción del espacio urbano”, en *Vivienda Popular*, nro 18, junio 2009, Facultad de Arquitectura, Montevideo.

GUDYNAS, Eduardo (2011), “Desarrollo y sustentabilidad ambiental: diversidad de posturas, tensiones persistentes”, en MATARÁN RUIZ, Alberto y LÓPEZ CASTELLANO, Fernando (editores) (2011), *La Tierra no es muda: diálogos entre el desarrollo sostenible y el postdesarrollo*, Universidad de Granada, Granada.

HARDT, Michael y NEGRI, Antonio (2002), *Imperio*, Paidós, Buenos Aires.

HECKMAN, James [en línea], “La inversión en el desarrollo infantil temprano: Reducir el déficit, fortalecer la economía”, disponible en << [www.heckmanequation.org](http://www.heckmanequation.org)>>

HERNÁNDEZ, Valeria (2007), “El fenómeno económico y cultural del *boom* de la soja y el empresario innovador”, en *Desarrollo Económico*, vol. 47, octubre-diciembre 2007, IDES, Buenos Aires.

IIED (2002), “Abriendo brecha”, informe final del Proyecto Minería, Minerales y Desarrollo Sustentable, disponible en: <http://pubs.iied.org/pdfs/9287IIED.pdf>

JENKINS, Heledd y YAKOVLEVA, Natalia (2006) “Corporate social responsibility in the mining industry: Exploring trends in social and environmental disclosure”, *Journal of Cleaner Production* 14 (2006).

KARKANI, A. (2010) “The Case Against Corporate Social Responsibility”, en *The Wall Street Journal*, 23/08/2010.

KLIKSBERG, Bernardo (2009) [en línea], “Una agenda renovada de responsabilidad empresarial para América latina en la era de la crisis”, en *RSE y trabajo decente en la Argentina. Contexto, desafíos y oportunidades*, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social junto con PNUD, CEPAL, OIT, Buenos Aires.

KLIKSBERG, Bernardo (2011), [en línea] “Responsabilidad Social Empresarial: ¿moda o demanda social?”, disponible en <<[http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/responsabilidad\\_social\\_empresaria\\_moda\\_o\\_demanda\\_social\\_bernardo\\_kliksberg.%20B.%20Kliksberg.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/responsabilidad_social_empresaria_moda_o_demanda_social_bernardo_kliksberg.%20B.%20Kliksberg.pdf)>>

KNIGHT, Graham (2007), “Activism, risk, and communicational politics: Nike and the sweatshop problem”, en MAY, Steve, CHENEY, George y ROPER, Juliet (2007), *The debate over corporate social responsibility*, Oxford University Press, Nueva York.

LEVY, David y KAPLAN, Rami (2008), “CSR and Theories of Global Governance: Strategic Contestation in Global Issue Arenas”, en CRANE, Andrew, Mc WILLIAMS, Abigail, MATTEN, Dirk, MOON, Jeremy y SIEGEL, Donald (editores), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Nueva York.

LUPANO, Marta (1993), “Villas obreras fabriles, una forma de poder de los patrones industriales”, V Jornadas de Teoría e Historia de las Artes, Centro Argentino de Investigadores de Arte, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, Buenos Aires.

MAUSS, Marcel, (1991), “Ensayo sobre los dones. Motivo y forma del cambio en las sociedades primitivas”, en *Sociología y Antropología*, Madrid, Tecnos.

MAY, Steve, CHENEY, George y ROPER, Juliet (2007), *The debate over corporate social responsibility*, Oxford University Press, Nueva York.

MERKLEN, Denis (2005), *Pobres ciudadanos. Las clases populares en la era democrática (Argentina, 1983-2003)*, Gorla, Buenos Aires.

MOHR, L., WEBB, D. y HARRIS, K. (2001), “Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of Corporate Social Responsibility on buying

behavior”, en *The Journal of Consumer Affairs*, Volúmen 35, Número 1, Cornell University, Estados Unidos.

NÚÑEZ, Georgina y BÁRCENA, Alicia (2006) “La contribución de los gobiernos corporativos responsables a la sostenibilidad ambiental” en DE PAULA, Germano, FERRAZ, Joao y NÚÑEZ, Georgina (comp), *Gobernabilidad corporativa, responsabilidad social y estrategias empresariales en América Latina*, Editorial Nomos, Colombia.

O’DONNELL, Guillermo (1978), “Notas para el estudio de la burguesía local, con especial referencia a sus vinculaciones con el capital transnacional y el aparato estatal”, Buenos Aires: *Estudios CEDES*, N° 12.

OFFE, Claus (1985), “Dos lógicas de la acción colectiva: notas teóricas sobre las clases sociales y sus formas de organización”, Cuadernos de la UBA, Buenos Aires.

Oficina del Pacto Global en la Argentina (OPGA), “El Pacto Global en Argentina. Documento de adhesión del sector privado argentino” [en línea], elaborado en colaboración con Organización Internacional del Trabajo (OIT), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), abril de 2004.

<http://www.pactoglobal.org.ar/userfiles/file/Documento%20Base%20.pdf>

OLVERA, Alberto (1996), "El Concepto de Sociedad Civil en una Perspectiva Habermasiana", en *Sociedad Civil*, N.1, Vol.1, México, 1996.

PACTO GLOBAL, GRI y WBSCD (2013), [en línea] “Creando la <<Arquitectura>> post 2015 de compromiso empresarial”, disponible en << [http://pactomundial.org/wp-content/uploads/2015/04/PublicacionArquitectosparaelfuturo2013\\_final1.pdf](http://pactomundial.org/wp-content/uploads/2015/04/PublicacionArquitectosparaelfuturo2013_final1.pdf)>>

PAHARLAD, Coimbatore Krishnarao (2010), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: eradicating poverty through profits (revised and updated 5th anniversary edition)*, Pearson Education, New Jersey.

PALADINO, Marcelo y MOHAN, Andrés (2002) [en línea], “Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina”, Documento de la División de Investigación del IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral.

PALADINO, Marcelo, DEBELJUH, Patricia y DEL BOSCO, Paola (2005), “Integridad: respuesta superadora a los dilemas éticos del hombre de empresa”, en *Cuadernos de Difusión*, Vol. 10, Número 18-19, ESAN Ediciones, Lima.

PAOLI, María Celia (2002), “Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil”, en SANTOS, Boaventura, *Democratizar a Democracia*, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

PEREYRA, Carlos (1998), “Gramsci: estado y sociedad civil”, *Zona Abierta* N° 48/49.

PINHEIRO BARBOSA, Lía (2006), “Significados do Terceiro Setor: de uma nova prática política à despolitização da questão social”, en *Sociedade e Cultura*, V. 9, N. 1.

PNUD/BID/GADIS (2004) [en línea], *Índice de Desarrollo Sociedad Civil de Argentina*, Total País.

POLANYI, Karl (2007), *La Gran Transformación: los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

PORTER, Michael y KRAMER Mark (2006), “Estrategia y Sociedad”, en *Harvard Business Review América Latina*, Diciembre 2006.

PWC (2011), “2° Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el Sector Privado en Argentina”, disponible en [www.pwc.com/ar/sustainability](http://www.pwc.com/ar/sustainability)

PWC (2013), “3° Encuesta sobre Desarrollo Sostenible en el Sector Privado en Argentina”, disponible en [www.pwc.com/ar/sustainability](http://www.pwc.com/ar/sustainability)

RAMIRO, Pedro y PULIDO, Alejandro (2009) [en línea], “Las multinacionales españolas y el negocio de la responsabilidad. Análisis de la Responsabilidad Social

Corporativa de las empresas transnacionales en Colombia”, Observatorio de Multinacionales en América Latina (OMAL) y Asociación Paz con Dignidad, Bogotá.

ROCCHI, Fernando (2000), “Un largo camino a casa: empresarios, trabajadores e identidad industrial en la Argentina, 1880-1930”, en SURIANO, Juan (comp.) (2000), *La cuestión social en Argentina, 1870-1943*, Buenos Aires, La Colmena.

ROITTER, Mario (1996), “La razón social de las empresas. Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina”, CEDES, Área sociedad civil y desarrollo, Bs. As.

ROITTER, Mario y CAMERLO, Marcelo (2005) [en línea], “Corporate social action in a context of crisis: reflections on the argentine case”, en SANBORN, C. y PORTOCARRERO, F. (coord.), *Phylanthropy and social changes in Latin America. The David Rockefeller Center Series on Latin American Studies*, Harvard University, USA.

ROITTER, Mario (2004) “El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil”, en MATO, Daniel (coord.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización*, Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela.

ROMERO, Luis Alberto (2002), “El Estado y las corporaciones”, en ROMERO, Luis Alberto, SÁBATO, Hilda y DI STEFANO, Roberto (2002), *De las cofradías a las organizaciones de la sociedad civil. Historia de la iniciativa asociativa en Argentina, 1776 – 1990*, Buenos Aires, Edilab Editora.

ROWE, James (2005), “Corporate social responsibility as a business strategy”, en LIPSCHUTZ, Ronnie y ROWE, James, *Globalization, Governmentality and Global politics. Regulation for the rest of us?*”, Routledge, New York.

RUGGIE, John Gerard (2008), “Taking Embedded Liberalism Global: the Corporate Connection”, en RUGGIE, J. G., (editor), *Embedding global markets. An enduring challenge*, Ashgate Publishing Limited, Hampshire.

RUGGIE, John Gerard (2011), “Informe del Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas”, Consejo de Derechos Humanos, 17º Período de sesiones, Naciones Unidas.

RUGGIE, John Gerard (2014), [en línea] “The Past as al Prologue? A moment of truth for UN Business and Human Rights Treaty”, disponible en <<  
<http://www.ihrb.org/es/commentary/past-as-prologue.html>>>

SÁBATO, Hilda (2002), “Estado y sociedad civil”, en ROMERO, Luis Alberto, SÁBATO, Hilda y DI STEFANO, Roberto. (2002), *De las cofradías a las organizaciones de la sociedad civil. Historia de la iniciativa asociativa en Argentina, 1776 – 1990*, Buenos Aires, Edilab Editora.

SÁCHER, William (2010) “El modelo minero canadiense: saqueo e impunidad institucionalizados”, *Acta Sociológica*, núm. 54, enero-abril de 2010, pp. 49-67.

SAMUELSON, Judith y BIRCHARD, Bill (2003), “The Voice of the Stakeholder Is sustainability sustainable? Twelve works argue there is value in <<corporate values>>, *strategy+business*, Número 32, Otoño 2003, Booz & Company.

SANTOS, Boaventura (2007), “Más allá de la gobernanza neoliberal: el Foro Social Mundial como legalidad y política cosmopolitas subalternas”, en RODRIGUEZ GARAVITO, César y SANTOS, Boaventura (editores) (2007), *El derecho y la globalización desde abajo: hacia una legalidad cosmopolita*, Anthropos Editorial, España.

SASSEN, Saskia (2007), *Una sociología de la globalización*, Katz, Buenos Aires.

SCHORR, Martín y WAINER, Andrés (2006), “Trayectorias empresarias diferenciales durante la desindustrialización en la Argentina”, en *Realidad Económica*, Nro 223, Buenos Aires.



SENDEROWITSCH, Roby (1999) “Filantropía empresarial: cuando las Ongs ayudan a vender helados”, II Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector (ISTR), Santiago de Chile, 1999.

SHAMIR, Ronen (2004), “The De-Radicalization of Corporate Social Responsibility”, en *Critical Sociology*. 30 (3), 2004, Koninklijke Brill NV, Leiden.

SHAMIR, Ronen (2005), “Mind the Gap: The Commodification of Corporate Social Responsibility”, en *Symbolic Interaction*, Volumen 28, Numero 2, Mayo de 2005

SHAMIR, Ronen (2008), “Corporate Social Responsibility: Towards a New Market-Embedded Morality?”, en *Theoretical Inquiries in Law*, Volume 9 (Legal Pluralism, Privatization of law and multiculturalism), Number 2 July 2008 Article 3, The Berkeley Electronic Press.

SHAMIR, Ronen (2011), “Socially Responsible Private Regulation: World Culture or World-Capitalism?”, *Law & Society Review*, Volumen 45, Número 2 (2011)

SILTAOJA, Marjo, MALIN, Virpin y PYYKKÖNEN, Miikka (2015) “<<We are all responsible now>>: Governmentality and responsabilized subjects in corporate social responsibility”, *Management Learning* 2015, Vol. 46(4) 444–460, Sage Publications.

STUPENENGO, Sebastián Omar (2007), *Hecho en Flandria. Jáuregui, el pueblo industrial de Luján*, Rumbo sur, Buenos Aires.

SURIANO, Juan (comp.) (2004), *La cuestión social en Argentina. 1870-1943*, Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Editorial La Colmena, Bs. As.

SVAMPA, Maristella (2005), *La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*, Taurus, Buenos Aires.

SVAMPA, Maristella (2008), *Cambio de época. Movimientos Sociales y Poder político*, Editorial Siglo XXI, Bs. As.

SVAMPA, Maristella (coord.) (2015) *El desarrollo en disputa: actores, conflictos y modelos de desarrollo en la Argentina contemporánea*, Ediciones UNGS, Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines.

SVAMPA, Maristella y ANTONELLI, Mirta (editoras) (2009), *Minería transnacional, narrativas del desarrollo y resistencias sociales*, Editorial Biblos, Buenos Aires.

SVAMPA, Maristella y SOLÁ ÁLVAREZ, Marian (2010) “Modelo minero, resistencias sociales y estilos de desarrollo: los marcos de la discusión en la Argentina”, en *Ecuador Debate. Conflictos del extractivismo*, Quito: Centro Andino de Acción Popular CAAP, (no. 79, abril 2010): pp. 105-126

SVAMPA, Maristella y VIALE, Enrique (2014), *Maldesarrollo. La Argentina del extractivismo y el despojo*, Katz Editores, Buenos Aires.

SVAMPA, Maristella, BOTTARO, Lorena y SOLÁ ÁLVAREZ, Marian (2009), “La problemática de la minería metalífera a cielo abierto; modelo de desarrollo, territorio y discursos dominantes”, en SVAMPA, Maristella y ANTONELI, Mirta (editoras), *Minería transnacional, narrativas del desarrollo y resistencias sociales*, Biblos, Buenos Aires.

THOMPSON, Andrés (1994), [en línea] “El <<Tercer Sector>> en la historia argentina”, CEDES, Buenos Aires, disponible en <<<http://168.96.200.17/ar/libros/argentina/cedes/thom2.rtf>>>

ULLA, Luis (2001), “El Tercer Sector y el mundo empresario argentino”, en Colección, N° Extra 1 (Ejemplar dedicado a: El Tercer Sector), Instituto de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, Pontificia Universidad Católica Argentina.

VARGAS NIELLO, Javier (2006) [en línea], “Responsabilidad Social Empresaria (RSE) desde las perspectiva de los consumidores”, Documento de Proyecto, CEPAL, Santiago de Chile.

VIGUERA, Aníbal (1998), “Estado, empresarios y reformas económicas: en busca de una perspectiva analítica integradora”, *Perfiles Latinoamericanos* 12, junio 1998.

VIRNO, Paolo (2003), *Gramática de la multitud. Para un análisis de las formas de vida contemporáneas*, Colihue, Buenos Aires.

WILLI, Alberto (2009), [en línea], “En la Argentina, la RSE debe ser una excusa para repensar la relación empresa, sociedad y Estado”, 19/06/2009, Genoma, [http://www.iae.edu.ar/iaehoy/Documents/EN\\_20090617\\_Genoma\\_Willi\\_RSE.pdf](http://www.iae.edu.ar/iaehoy/Documents/EN_20090617_Genoma_Willi_RSE.pdf)

WILLMOTT, H. (2003), “Renewing *Strength*: Corporate Culture Revisited”, en *M@n@gement*, Vol. 6, No. 3, 73-87.

#### *Páginas web consultadas*

[www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

[www.buenosaires.gob.ar/areas/des\\_social/fortal\\_soc\\_civil/empresaria.php](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/des_social/fortal_soc_civil/empresaria.php)

[www.cirs2015.com](http://www.cirs2015.com)

[www.data.un.org/Glossary.aspx](http://www.data.un.org/Glossary.aspx)

[www.desarrollosocial.gob.ar/responsabilidadsocial/1313](http://www.desarrollosocial.gob.ar/responsabilidadsocial/1313)

[www.globalreporting.orgwww.iso.org](http://www.globalreporting.orgwww.iso.org)

[www.gob.gba.gov.ar/portal/subsecretarias/relacionescyc/resEmpresarial/resEmpresarial.php](http://www.gob.gba.gov.ar/portal/subsecretarias/relacionescyc/resEmpresarial/resEmpresarial.php)

[www.industria.gob.ar/credito-fiscal-capacitacion](http://www.industria.gob.ar/credito-fiscal-capacitacion)

[www.pactogloblal.org.ar](http://www.pactogloblal.org.ar)

[www.trabajo.gob.ar/responsabilidadsocial](http://www.trabajo.gob.ar/responsabilidadsocial)

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

[www.wbcds.org](http://www.wbcds.org)

## REFERENCIAS POR CASOS DE ESTUDIO

### 1- Los Grobo

#### *Documentos de la empresa*

- “Los Grobo, un modelo en red que favorece la sostenibilidad en lo económico, lo social y lo ambiental (lo específico es el modelo en red)”, por Alex Ehrenhaus (Coordinador de RSE de la empresa), <http://www.losgrobo.com.ar/descargas/articulos-para-descargar.html>
- Documento para la Inscripción 2010 al Premio Ciudadanía Empresaria, AMCHAM – Argentina
- Memoria Balance Grupo Los Grobo 2006
- Memoria Balance Grupo Los Grobo 2007
- Memoria Fundación Los Grobo 2006
- Memoria Fundación Los Grobo 2007
- Memoria Fundación Los Grobo 2008
- Memoria Fundación Los Grobo 2009
- Premio UCES Grupo Los Grobo 2008
- Reporte GRI 2008-2009 Grupo Los Grobo
- Reporte GRI 2009-2010 Grupo Los Grobo
- Reporte Sostenibilidad Ambiental 2008
- Reporte Sostenibilidad Grupo Los Grobo 2008
- Reporte Sustentabilidad 2013-2014 Grupo Los Grobo
- Revista CampoSocial
- Revista Potenciar Comunidades

#### *Otros documentos*

- “Gustavo Grobocopatel: el siglo XXI funciona diferente”, Gustavo Grobocopatel entrevistado en educ.ar, Octubre de 2006,
- BELL, David E. SCOTT, Cintra (2010), “Los Grobo: ¿El futuro de la agricultura?”, Harvard Business School, Harvard Business School Publishing, Boston.

- CABRINI, Silvina, DIAZ HERMELO, Francisco, FORTEZA, Jorge y KOSACOFF, Bernardo (2007), “Los Grobo”, caso de estudio de la Universidad San Andrés.  
<http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=115373&referente=>
- ORDOÑEZ, Héctor y NICHOLS, John (2003), “Caso Los Grobo”, Universidad de Buenos Aires y Texas A & M University.

#### *Notas periodísticas*

- GENOUD, Diego, SANTUCHO, Mario Antonio y BERCOVICH, Alejandro (2010), “El ideólogo de la mística sojera”, Revista Crisis, Número 2: diciembre 2010- enero 2011
- GROBOCOPATEL, Gustavo y TERESCHUK, Nicolás (2013), “Recursos naturales, redistribución y política”, Le Monde Diplomatique, Edición Nro 170 - Agosto de 2013, <http://www.eldiplo.org/index.php?cID=2001500>
- GROBOCOPATEL, Gustavo, “Proceso revolucionario”, Página/12, Suplemento Cash, 13/8/2006
- ROIG, Alexander “El rico que se cree Steve Jobs”, Anfibia, 13/6/2012

#### *Páginas web consultadas*

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

[www.losgrobo.com.ar](http://www.losgrobo.com.ar)

[www.losgrobo.com.ar/fundacion-los-grobo.html](http://www.losgrobo.com.ar/fundacion-los-grobo.html)

[www.potenciar.org.ar](http://www.potenciar.org.ar)

[www.responsiblesoy.org](http://www.responsiblesoy.org)

## **2- Arcor**

#### *Documentos de la empresa*

- “El juego y jugar en espacios educativos”, Instructivo sobre Taller de formación sobre juego

- “Manual de aplicación EduCómetro” Fundación Arcor
- “Políticas de Sustentabilidad” Grupo Arcor
- Fundación Arcor Informe de Actividades 2012
- Fundación Arcor Informe de Actividades 2014
- Grupo Arcor Reporte de Sustentabilidad 2012
- Grupo Arcor Reporte de Sustentabilidad 2014
- Grupo Arcor, Documento explicativo de “Programa de Relaciones con la Comunidad. Responsabilidad Social Empresaria – Acciones con la Comunidad”
- Grupo Arcor, Presentación al premio Ciudadanía Empresaria Gestión Sustentable, 16ta Edición
- Información sobre “Programa Promoción del desarrollo lingüístico y cognitivo”

#### *Otros documentos*

- “La RSE en el paradigma de los derechos del niño”, Conversación con Javier Rodríguez, Diálogos del SIPI, Agosto 2013.
- Fundación Arcor, Save The Children y UNICEF) [en línea] (2012), “Situación de la RSE y la infancia en Argentina”, disponible en [www.empresasxlainfancia.org](http://www.empresasxlainfancia.org)
- GIOMI, Claudio y NANZER, Federico (2005), “ La gestión local asociada en la construcción de un nuevo concepto de lo público”, ponencia presentada al X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005
- Save the Children, Fundación Arcor, Fundación C&A y UNICEF (2006), “Inversión Social Empresaria en Infancia y Adolescencia en Argentina”, Áreas de Comunicación de UNICEF y Fundación Arcor, Buenos Aires.

#### *Notas periodísticas*

- Entrevista a GIOMI, Claudio, “El sector privado está inducido por la sociedad a asumir responsabilidades que antes correspondían al sector público”, La Nación, 3/3/2012.
- “Las hermanas, lejos del día a día y cerca de la gente”, Clarín, Economía, Edición Domingo 29.06.2003

- Entrevista a Claudio Giomi - Gerente Corporativo de Sustentabilidad de Grupo Arcor, Videos IARSE, Subido el 13/8/2013, <http://www.youtube.com/watch?v=XRJZXIytxys>
- Entrevista a Claudio Giomi, UniRSE <http://www.unirse.com.ar/2010/07/07/entrevista-a-claudio-giomi-gerente-corporativo-de-sustentabilidad-del-grupo-arcor/>
- “Cambios en la mayor firma alimentaria”, La Nación, 31/5/2010
- Entrevista a Claudio Giomi, Publicado el 05/11/2012, Conferencia "Responsabilidad Social Empresarial e Infancia- El rol de las empresas a la promoción de los derechos del niño", Universidad Columbia del Paraguay, <http://www.youtube.com/watch?v=EmmXRPBKVZE>

*Páginas web consultadas*

- [www.arcor.com](http://www.arcor.com)
- [www.ciipme-conicet.gov.ar/](http://www.ciipme-conicet.gov.ar/)
- [www.entrierios.gov.ar/CGE/2010/](http://www.entrierios.gov.ar/CGE/2010/)
- [www.fundacionarcor.org](http://www.fundacionarcor.org)
- [www.heckmanequation.org](http://www.heckmanequation.org)

### **3- Barrick Gold**

*Documentos de la empresa Barrick Gold San Juan*

- Departamento de Iglesia, realidad socio-económica y cultural
- Departamento de Jáchal, realidad socio-económica y cultural
- Manuales de información a la comunidad:
  - *El Cianuro*
  - *El Mercurio*
  - *Manejo seguro*
  - *Monitoreo participativo*
  - *Plan de monitoreo ambiental*
  - *Política de higiene y seguridad laboral*
  - *Políticas de Barrick sobre Derechos Humanos*

- *Procedimiento de Manejo y Resolución de quejas y reclamos*
- *Procedimientos para contingencias ambientales*
- *Riesgos para la salud de la comunidad y el medio ambiente relacionados con la actividad minera*
- Reportes de Sustentabilidad 2012 y 2013
- Somos Barrick N° 48, Mayo de 2014:  
[http://biblioteca.barricksudamerica.com/ediciones/somos\\_barrick/argentina/2014/05/files/assets/basic-html/page26.html](http://biblioteca.barricksudamerica.com/ediciones/somos_barrick/argentina/2014/05/files/assets/basic-html/page26.html)

#### *Documentos Barrick global*

- Barrick Gold “Corporate Heart of Gold Fund Policy”

#### *Otros documentos*

- “Abriendo Brecha”, Informe final del Proyecto MMSD, IIED, Londres, 2002.
- “Barrick: Minería responsable de destruir los glaciares”, Greenpeace Argentina, Julio 2011.
- “Informe regional de Minería, Minerales y Desarrollo Sustentable – América del Sur”, enero 2002, CIPMA (Chile), MMSD y IIPM / MPRI (Uruguay)
- “Procesos Globales”, Serie Minería y Desarrollo nro. 3. Publicado por la Iniciativa de Investigación sobre Políticas Mineras, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) 2004. Uruguay.
- *Destino común* (2013), folleto elaborado por Saúl Zeballos para la difusión de la situación de la cuenca del Río Jáchal.

#### *Notas periodísticas*

- "La mina Veladero funciona sin el seguro ambiental que exige la ley", Infobae, 8/10/2015, <http://www.infobae.com/2015/10/08/1761046-la-mina-veladero-funciona-el-seguro-ambiental-que-exige-la-ley>
- “Construirán un acueducto entre Jáchal y San Roque”, Diario de Cuyo, 24/10/2014” [http://diariodecuyo.com.ar/home/new\\_noticia.php?noticia\\_id=644147](http://diariodecuyo.com.ar/home/new_noticia.php?noticia_id=644147)
- “Créditos para pozos, la oferta por la crisis de agua”, Diario de Cuyo, 17/1/2015, [http://www.diariodecuyo.com.ar/home/new\\_noticia.php?noticia\\_id=654131](http://www.diariodecuyo.com.ar/home/new_noticia.php?noticia_id=654131)



- “Derrame de cianuro: imputaron al secretario de Minería y a 9 empleados de la Barrick Gold”, Infobae, 26/9/2015 <http://www.infobae.com/2015/09/26/1758150-derrame-cianuro-imputaron-al-secretario-mineria-y-9-empleados-la-barrick-gold>
- “El fantasma del cianuro: la incertidumbre de los pobladores de Jáchal ante el derrame de la Barrick”, La Nación, 20/9/2015, <http://www.lanacion.com.ar/1829520-el-fantasma-del-cianuro-la-incertidumbre-de-los-pobladores-de-jachal-ante-el-derrame-de-la-barrick>
- “Indagan a los directivos de Barrick. Investigación por el derrame de agua con cianuro”, Clarín, 07/10/15, disponible en [http://www.clarin.com/sociedad/barrick-contaminacion-mina-cianuro-directivos-indagan\\_0\\_1444655540.html](http://www.clarin.com/sociedad/barrick-contaminacion-mina-cianuro-directivos-indagan_0_1444655540.html)
- “Insólita defensa por el derrame de cianuro: <<Podés tomar medio vaso y no hace nada>>”, Infobae, 15/9/2015, <http://www.infobae.com/2015/09/15/1755451-insolita-defensa-el-derrame-cianuro-podes-tomar-medio-vaso-y-no-hace-nada>
- “Jáchal avanza con agua pura, más rutas pavimentadas y el edificio de la EPET N°1”, laseptima.info, <http://www.laseptima.info/noticias/18012>
- “Jáchal: Al fin, agua nueva”, Diario de Cuyo, 20/10/2009, [http://www.diariodecuyo.com.ar/home/new\\_noticia.php?noticia\\_id=368109](http://www.diariodecuyo.com.ar/home/new_noticia.php?noticia_id=368109)
- “La cebolla de Jáchal, en peligro”, Diario La Nación, 8/5/1999, <http://www.lanacion.com.ar/137586-la-cebolla-de-jachal-en-peligro>
- “Otros sectores se suman a reactivar los pozos de agua”, Federación de Viñateros y Productores Agropecuarios de San Juan, 6/7/2015, <http://www.federacionvinateros.com/otros-sectores-se-suman-a-reactivar-los-pozos-de-agua/>
- “San Juan: posible procesamiento de ejecutivos de Barrick y un acampe contra la minería a cielo abierto”, lavaca, 21/10/2015, <http://www.lavaca.org/notas/san-juan-posible-procesamiento-de-ejecutivos-de-barrick-y-un-acampe-contra-la-mineria-a-cielo-abierto/>
- “Tiene quince años la asociación de los productores jachalleros”, Diario de Cuyo, Suplemento Verde, 16/8/2014, [http://www.diariodecuyo.com.ar/home/new\\_noticia.php?noticia\\_id=635351](http://www.diariodecuyo.com.ar/home/new_noticia.php?noticia_id=635351)

- GIRAUD, Marcelo (2012), entrevistado en MDZOL, “Las razones de un ambientalista: por qué las provincias mineras <<no están mejor>> que Mendoza”, 12/6/2012, <http://www.mdzol.com/nota/393070-las-razones-de-un-ambientalista-por-que-las-provincias-mineras-no-estan-mejor-que-mendoza/>
- Productores piden que también haya cortes de agua para las mineras, Diario Huarpe.com, 14/4/2015, <http://www.diariohuarpe.com/actualidad/municipales/productores-piden-que-tambien-haya-cortes-de-agua-para-las-mineras/>
- SVAMPA, Maristella y VIALE, Enrique (2015), “Megaminería, el debate que falta”, 7/5/2015, <http://www.lanacion.com.ar/1834301-megamineria-el-debate-que-falta>

*Páginas web consultadas*

[www.barrick.com](http://www.barrick.com)

[www.camaraminerasj.com.ar](http://www.camaraminerasj.com.ar)

[www.farn.org.ar](http://www.farn.org.ar)

[www.federacionvinateros.com](http://www.federacionvinateros.com)

[www.infoleg.gov.ar](http://www.infoleg.gov.ar)

[www.mineria.gob.ar](http://www.mineria.gob.ar)

[www.sanjuan.gov.ar](http://www.sanjuan.gov.ar)

[www.senasa.gov.ar](http://www.senasa.gov.ar)

[www.somosbarrick.com.ar](http://www.somosbarrick.com.ar)

<https://www.facebook.com/prensaiglesia/?fref=ts>

## ANEXO METODOLÓGICO

El abordaje del presente trabajo fue principalmente cualitativo, pues si bien en un inicio se creyó conveniente apoyarse también en datos cuantitativos, las deficiencias en los registros de información y la heterogeneidad de las prácticas hicieron de ésta una vía infructuosa. Dado que el tema de estudio es relativamente novedoso en las ciencias sociales nuestro trabajo adquirió un carácter mayormente exploratorio. Nuestras unidades de observación fueron tanto las empresas, como informantes clave de la comunidad, funcionarios de distintos niveles estatales que ocupan cargos en áreas que se corresponden con aquellas donde se desarrollan las acciones de RSE estudiadas, y actores de organizaciones de la sociedad civil involucradas.

Las actividades del proceso de investigación incluyeron:

- investigación bibliográfica (con el objeto de recuperar los distintos enfoques sobre el tema pero también de sustentar teóricamente el problema de estudio)
- análisis de documentos (distintos materiales de comunicación de las empresas: informes de actividades, comunicaciones, boletines, páginas web, redes sociales, entre otras)
- entrevistas a los responsables de la RSE en las empresas, a funcionarios estatales, a informantes claves de la comunidad y a miembros de las organizaciones de la sociedad civil involucradas.

Las entrevistas, principal fuente de recolección de los datos, tuvieron un carácter semiestructurado, y apuntaron a relevar las siguientes dimensiones:

### *1. Estrategias de los actores empresarios*

- ¿En qué consiste la RSE en tanto propuesta de intervención en lo social? ¿De qué naturaleza es la intervención, en qué áreas y qué tipos de contribuciones se realizan?
- ¿Qué concepción/es del desarrollo subyacen a la RSE? ¿Qué concepciones involucran acerca de los roles que les caben a empresas, Estado y sociedad civil

en la resolución de problemas sociales y cómo son las interacciones con éstos?  
¿Cuál es el modelo de capitalismo deseable?

- ¿Cuál es la lógica propuesta para la resolución de las problemáticas que supone la responsabilización por los efectos de sus actividades? ¿Existe algún tipo de rendición de cuentas por sus actividades?
- ¿Cuál es la red institucional que promueve y desarrolla el concepto (organismos internacionales y nacionales, redes de fundaciones, centros de investigación, universidades)? ¿Cómo interactúan los niveles internacional y nacional de estas redes institucionales y cómo se relacionan con las empresas?
- ¿Cuáles son las rupturas y continuidades con la filantropía empresaria desarrollada en Argentina en otros momentos históricos? ¿La RSE representa cambios? Especialmente, ¿cambió y cómo la intervención social de las empresas desde la década del '90, cuando se introducen este tipo de prácticas, hasta la actualidad?

## *2. Interacción empresas – sociedad civil / poblaciones locales / otros actores*

- ¿Cómo es la articulación de las empresas con las organizaciones de la sociedad civil para llevar a cabo sus acciones? ¿cuáles son las características de las organizaciones elegidas para ocupar estos espacios? ¿qué organizaciones se excluyen? ¿qué características asume esta interacción, esto es, cómo se definen los objetivos, las modalidades, los destinatarios de las acciones?
- ¿Cuáles son las implicancias políticas, sociales y culturales de la intervención de las empresas? ¿Cuál es el impacto de la intervención? ¿Qué disputas involucra su intervención? ¿Es contestada/resistida por las poblaciones locales o por otros actores? ¿Cómo se vinculan las diferentes escalas en las que opera la empresa con la escala local? ¿Cómo varía el desarrollo de la RSE en lugares de conflictividad y en lugares donde no se manifiesta conflictividad? ¿Cómo varía el desarrollo de la RSE en cada tipo de matriz político- social?

### *3. Interacción empresas – Estado*

- ¿Qué agencias estatales se vinculan con las empresas? ¿Hay instancias de control, monitoreo, registro de información por parte del Estado? En cuanto al tipo de vinculación con las empresas: ¿es de cooperación, superposición, otro tipo? ¿Qué alianzas se construyen entre sector público y privado en los casos concretos de intervención? ¿Cuáles son y eventualmente cómo se diferencian las lógicas de intervención desde las políticas públicas y desde las empresas?

A continuación presentamos el detalle de las entrevistas realizadas por caso de estudio, así como otras precisiones relevantes sobre el desarrollo del trabajo de campo. El total de entrevistas realizadas fueron 41, y se desarrollaron en el lapso de Noviembre de 2011 a Marzo de 2015.

## 1. CASO LOS GROBO

Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo	Matilde Grobocopatel	Directora FERLG
	Silvio Dal Buoni	Director Ejecutivo FERLG
	Carlos Pacífico	Coordinador del Programa Potenciar
Empresa Los Grobo	Alex Erenhaus	Coordinador de RSE
Proyecto I	Alicia Sánchez	Integrante Proyecto Centro Cultural Ordoqui
	Leticia Comesaña	Integrante Proyecto Centro Cultural Ordoqui
Proyecto II	Analía Caldentey	Escuela de Emprendedores
Proyecto III	Sonia Rivolta	Coordinadora Escuelas del Bicentenario
Proyecto IV	Silvia Plaza	Directora de la EEM N°2 de Bellocq, integrante del proyecto de Radio Abierta
	Mariela	Docente de la EEM N°2 de Bellocq, integrante del proyecto de Radio Abierta
Estado local	Luis Seraci	Intendente de Carlos Casares
	Flavia Signetti	Coordinadora de Relaciones Comunitarias del Municipio de Carlos Casares
Empleados	Gonzalo Poratti	Empleado de la empresa sede Carlos Casares
	Mauricio San Rufo	Empleado de la empresa sede Carlos Casares
	Victoria Gallo	Empleado de la empresa sede Carlos Casares
	Ignacio Lecumberri	Empleado de la empresa sede Carlos Casares

Total de Entrevistas: 16

- Las entrevistas fueron complementadas con el análisis de documentos empresarios (informes de actividades, comunicaciones, boletines, páginas web, redes sociales, informes de Sustentabilidad, informes GRI)

- El seguimiento de la figura de Gustavo Grobocopatel se realizó a través de fuentes secundarias, como documentos empresarios, entrevistas en medios gráficos y audiovisuales, notas de su autoría en revistas y diarios, disertaciones en encuentros empresarios y de RSE.
- Otras actividades realizadas: Observación del Encuentro de Socios Potenciar (realizado el 16/11/2011, en UCA Agrarias, Ciudad Autónoma de Buenos Aires); Participación Encuentro Pacto Global Noviembre 2009, en la cual disertó Gustavo Grobocopatel.
- El trabajo de campo se realizó durante el período Septiembre 2011 – Mayo 2012, en las localidades de Carlos Casares, Bellocq, Ordoqui y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

## 2. CASO ARCOR

Fundación Arcor	Lío Santos	Gerente de la Fundación Arcor
	Javier Rodríguez	Coordinador del Área “Desarrollo institucional y movilización social”
	Mariana Tomassino	Representante Sede Buenos Aires
	Adriana Castro	Coordinadora del Área “Iniciativas territoriales y capacitación”
Empresa Arcor	Mónica Camissaso	Gerente de Relaciones con la Comunidad
	María Laura Alday	Trabajadora Social Comunitaria de la planta de Luján
Proyecto I	Integrantes Comisión directiva (entrevista grupal)	Taller protegido “Dejalo ser, dejame hacer”
Proyecto II	Andrea Beta	Directora de la Escuela 24 de la localidad de Jáuregui
Estado local	Carlos Romero	Subdirector de Educación, Participación y Gestión de Consejos Consultivos del Municipio de Luján

Total de Entrevistas: 9

- Las entrevistas fueron complementadas con el análisis de documentos empresarios (informes de actividades, comunicaciones, boletines, páginas web, redes sociales, informes de Sustentabilidad)
- El seguimiento de los cargos jerárquicos empresarios relevantes, como Luis Pagani (Director Grupo Arcor), Lilia Pagani (Presidenta Fundación Arcor) y Claudio Giomi (Director de Sustentabilidad Grupo Arcor) fue realizado a través de fuentes secundarias como: entrevistas en formato video publicadas en internet, ponencias de su autoría en eventos académicos, corporativos o de instituciones de RSE, notas periodísticas, y documentos de la empresa.
- El trabajo de campo se realizó durante el período Agosto 2013- Octubre 2014 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el Municipio de Luján.



### 3- BARRICK GOLD

Empresa Barrick Gold San Juan	Equipo de Comunicaciones, dirigido por Miguel Martin	Entrevista vía e-mail
	Fernando Mayer	Encargado de Desarrollo Sostenible de la Oficina de Jáchal
	Sebastián Medici	Encargado de Desarrollo Sostenible de la Oficina de Iglesia
Proyecto I	Horacio Flaquer	Presidente de la Unión Vecinal del B° San José 2 de Jáchal
Proyecto II	Miguel Levis	Tesorero de la Liga de Fútbol de Jáchal
Proyecto III	Tito Olivares	Productor agrícola de la localidad de Jáchal y miembro de la Asociación de Productores Ganaderos de Jáchal
Proyecto IV	Mariano Ponce	Productor agrícola del Departamento de Iglesia, integrante de Cooperativa Bella Vista
Proyecto V	Jorge Luis Condorniú	Docente de la escuela secundaria Manuel Belgrano de Jáchal
Proyecto VI	Luis Balmaceda	Director del Bachillerato Columna Cabot, Iglesia
Referentes contra la megaminería	Saúl Zeballos	Contador activista en contra de la minería, Jáchal
	Diego Seguí	Abogado activista en contra de la minería, ciudad de San Juan
	Fredy Espejo	Referente en contra de la minería, Iglesia
Estado local	Ricardo Guerrero	Director de Producción del municipio de Jáchal
	Vanesa Aballay	Coordinadora sede de la UNSJ en el departamento de Jáchal
	Sirley Pérez	Secretaria de Acción Social Municipalidad de Jáchal
	Cristian Romero	Secretario de Gobierno de la Municipalidad de Jáchal

Total de Entrevistas: 16

- Las entrevistas fueron complementadas con el análisis de documentos empresarios (informes de actividades, comunicaciones, boletines, páginas web, redes sociales,

informes de Responsabilidad, documentos de Barrick Gold Global y de organismos de Minería Responsable)

- El seguimiento de otras figuras empresarias relevantes, como Julio Claudeville, gerente de Asuntos Corporativos de Barrick San Juan, se realizó a través del análisis de documentos empresarios y entrevistas en medios gráficos.

- El seguimiento de las posiciones de José Luis Gioja, gobernador de San Juan, se realizó a través de notas periodísticas en medios gráficos y audiovisuales.

- El trabajo de campo se realizó durante el período Noviembre 2014- Marzo 2015 en los departamentos de Iglesia y Jáchal de la Provincia de San Juan, y en la ciudad de San Juan.