

# UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO SUSTENTABLE

Tema: El Nuevo Comportamiento de las Organizaciones Sustentado en la Ética, los Valores y la Comprensión Medioambiental.

## XII CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN

*“La gestión y las nuevas competencias en un mundo de cambios constantes”*

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 11 al 13 de noviembre de 2015

### Resumen Ejecutivo

Contribuir al desarrollo sostenible de una organización, ante los impactos que las decisiones y actividades de la misma ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético, es la respuesta que se encuentra en el valor estratégico que la sustentabilidad permite generar a la empresa.

Hoy las empresas cumplen un rol económico social en el desarrollo de sus funciones, que repercute en el bien común. Dicho rol contempla la contribución al crecimiento económico, el progreso social, el cuidado medioambiental y el aporte de la calidad de vida de las personas que constituyen la comunidad.

De acuerdo a la Declaración de Río 1992<sup>1</sup>, estos tres pilares de la sustentabilidad, reconoce como eje de sus decisiones a la persona humana. Según esta declaración: *“Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sustentable. Tienen derecho a una vida saludable y productiva”*.

Michel Porter y Mark Kramer<sup>2</sup> desarrollaron la *“Teoría de la creación de Valor Compartido”*, la misma establece que la empresa se hace consciente, y para que el negocio prospere en el largo plazo, la calidad de vida, oportunidades y perspectivas a futuro de las comunidades, deben también experimentar un progreso. De este modo, colabora en la formación de un círculo virtuoso donde la

---

<sup>1</sup> Declaración de Río sobre el Medioambiente y el Desarrollo.(1992). Disponible en: <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/CM%202012/11109.pdf>

<sup>2</sup> Según estos académicos, «las empresas deben volver a conectar su éxito con el progreso social» y «reformular la relación con la sociedad creando valor compartido es la mejor oportunidad para que se vuelva a confiar en las empresas (2012)

creación de valor económico incorpora el desarrollo social y comunitario y la protección del medio ambiente.

## ÍNDICE

	PÁGINA
Resumen Ejecutivo	
2	2
Un Modelo de Negocios Basado en la Responsabilidad Social Empresaria como Estrategia de Desarrollo Sustentable	4
Introducción	4
<b>CAPÍTULO I OBJETIVOS, ESTADO DE ARTE Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1. 1Objetivo de la Investigación	5
1.2 Evolución de la Gestión Ambiental	5
5	5
1.3 Justificación	7
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
2.1 Marco Teórico	9
2.1.1 El Medio Ambiente como Recurso	9
2.1.2 Principios y Valores	9
2.1.3 Normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 26.000)	10
2.1.3.1 ¿Por qué es importante la responsabilidad social?	10
2.1.3.2. ¿Qué beneficios se pueden lograr implementando ISO 26000?	10
2.2 Derecho Ambiental	11
2.2.1. Marco Conceptual	11
2.2.2 Unidad de Medio ambiente	12
2.2.3 Derecho Internacional	13
2.2.4 Tratados Internacionales	13
2.2.5. Pacto global con Naciones Unidas	14
2.2.5.1. Principios del Pacto Global de Naciones Unidas	14
2.5.5.2 La Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en el marco del	

Pacto Global	15
2.5.5.3. Ciencia y tecnología: su rol en el desarrollo humano sustentable	15
3. Metodología de la Investigación	16
<b>CAPÍTULO III ANÁLISIS DE UN CASO : Kimberly-Clark Argentina</b>	
3.1. Estrategia Sustentable	17
3.2. Plan Integrity Project de Kimberly-Clark	17
3.2.1 + Comunidad	17
3.2.2 Visión 2010	18
3.2.3 Vivir Bien	18
3.2.4 IntegrityProyect	19
3.2.5 Sumando Valores	19
<b>CONCLUSIÓN</b>	20
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	21

## **El Nuevo Comportamiento de las Organizaciones Sustentado en la Ética, los Valores y la Comprensión Medioambiental.**

### **Un Modelo de Negocios Basado en la Responsabilidad Social Empresaria como Estrategia de Desarrollo Sustentable**

#### **Introducción**

El presente trabajo de investigación, intenta abordar a la cuestión del desarrollo humano sustentable en relación con un modelo económico que incluya en su formulación tanto la dimensión social como la ambiental, lo cual se plasma en la idea de un modelo de economía social y ecológica de mercado, centrado en el desarrollo integral de la persona humana, con respeto al medioambiente y que conjuga los valores y principios fundamentales de la doctrina humanista y cristiana.

Por tanto, y a fin de lograr el objetivo por el cual presento el tratamiento de este tema, en el primer capítulo se desarrolla en términos generales la evolución de cómo se ha venido gestionando el concepto de medioambiente, cual es objetivo que se persigue a través de una estrategia sustentable, basada, principalmente, en la Responsabilidad Social Empresaria. Asimismo, el aporte que hace desarrollar las mejores prácticas dentro de las organizaciones, y el impacto social, económico y medioambiental.

En el segundo capítulo se fundamenta cada uno de los conceptos que se interrelacionan con el objetivo que se quiere alcanzar con la investigación, para

ello se desarrolla el marco teórico y la metodología de investigación implementadas.

El tercer capítulo describe, de acuerdo a la investigación de métodos, el desarrollo de una estrategia sustentable mediante la RSE, por parte de Kimberly-Clark Argentina, con un aporte de modelo de negocio orientado a los grupos de interés que se definen en el presente capítulo.

Finalmente, se infiere acerca de las posibilidades de las empresas corporativas y Pymes, para desarrollar buenas prácticas en el marco de la RSE.

## CAPÍTULO I

### OBJETIVOS, ESTADO DE ARTE Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

#### **1.1 Objetivo de la Investigación**

Construir mediante una estrategia sustentable la confianza de las organizaciones a través de la integridad y la ética en los negocios. Asimismo, alcanzar el crecimiento mediante la participación activa de las mismas, y el compromiso ciudadano con la comunidad.

#### **1.2 Evolución de la Gestión Ambiental**

Hasta los años 60 la naturaleza era considerada un instrumento para beneficiar al hombre. El objetivo era mejorar la calidad de vida material del hombre. Se la explotaba, manipulaba y modificaba sin importar la manera ni sus consecuencias. Se producía un flujo de recursos de la naturaleza a la economía y otro flujo de residuos al medio ambiente, donde el daño cuando era notado podía ser fácilmente reparado gracias a los avances tecnológicos de la época.

A fines de la década del 60 percibiendo los países industrializados problemas ambientales, comienza en ellos un proceso de institucionalización de la necesidad de una gestión ambiental para sus procesos productivos. Se crean agencias gubernamentales de control ambiental y se realizan estudios de impacto ambiental.

Percibiendo con posterioridad el agotamiento de los recursos de la naturaleza y el significativo avance de la contaminación ambiental, comienzan a definirse especialmente a nivel gubernamental estrategias de gestión ambiental y nuevas técnicas de monitoreo ambiental. Estas estrategias y técnicas fueron orientadas entre otros conceptos a la eficiencia energética, conservación de los recursos en general, restauración ecológica, adopción del principio del contaminador pagador, uso de tecnologías limpias y a la definición de los costos sociales de la contaminación

El modelo de desarrollo económico debe incluir las incertidumbres ecológicas en su planificación, selección de medios, división de responsabilidades y beneficios. En este concepto se sustituye el principio del *contaminador pagador por el principio de pagar para prevenir la contaminación.*

En el ámbito internacional se incorpora el concepto de *desarrollo sustentable*. Podemos considerar al medio ambiente, como el conjunto de componentes físicos, químicos, biológicos y sociales que interactúan en una región. El estudio de la interacción entre medio ambiente y las industrias debe tener como objetivo alcanzar los beneficios económicos de la actividad, con el mínimo deterioro del ambiente. Es lo que normalmente definimos como “Desarrollo Sustentable.”

Todas las estrategias preventivas se encuentran en el marco conceptual del desarrollo sustentable cuyo objetivo es: *“Lograr un desarrollo equilibrado con crecimiento económico, equidad social y utilización racional de los recursos naturales con el fin de satisfacer las necesidades de las presentes generaciones sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”.*

El concepto de desarrollo sustentable no es nuevo, si bien ha sido ampliamente utilizado desde hace tiempo, comenzó a tener repercusión a nivel mundial a partir de la publicación del *Informe Brundtland en 1987*<sup>3</sup>. Este informe fue el punto de partida de una serie de consultas internacionales que culminaron en la conferencia

---

<sup>3</sup> El libro “Nuestro Futuro Común” (nombre original del Informe Brundtland) fue el primer intento de eliminar la confrontación entre desarrollo y sostenibilidad. Presentado en 1987 por la Comisión Mundial Para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU, encabezada por la doctora noruega Gro Harlem Brundtland, trabajó analizando la situación del mundo en ese momento y demostró que el camino que la sociedad global había tomado estaba destruyendo el ambiente por un lado y dejando a cada vez más gente en la pobreza y la vulnerabilidad.

de Río de Janeiro donde fue incorporado en la agenda 21, a partir de esta fecha los distintos países fueron integrándolo en sus agendas ambientales.

El desarrollo sustentable es una aproximación integral al gerenciamiento de los recursos ambientales, económicos y sociales a largo plazo. En términos simples significa modificar la forma de tomar decisiones de manera tal que en ella se incluyan la identificación y evaluación de los impactos económicos, sociales y ambientales y la evaluación a partir de esta información de la sustentabilidad a largo plazo.

Para implementar este tipo de estrategias es necesario que todos los actores (gobierno, comunidad y empresas) trabajen conjuntamente. La realidad mundial actual muestra que pese a toda la publicidad que se le está dando al concepto pocas personas comprenden realmente qué significa y cómo se aplica al trabajo ambiental y a la vida de todos los días.

A principios de la década del `90 surgen en el mundo casi simultáneamente distintas estrategias preventivas. Las más conocidas son:

- **Producción más limpia**: desarrollado en 1989 por el PNUMA(Programa de las Naciones unidas para el Medio Ambiente e su programa de la producción más limpia
- **Ecoeficiencia**: desarrollado en 1990 por el Consejo Mundial para el Desarrollo sustentable
- **Prevención de la contaminación**: introducido en la legislación de estados unidos en 1990 en el “Acta de Prevención de la contaminación.

Las tres se basan esencialmente en la misma idea: integrar la reducción de la contaminación al proceso de producción incluso al diseño de producto recurriendo, para prevenir la contaminación, a la revisión y modificación de los procesos con la finalidad de eliminar todas las salidas que no sean productos terminados o materiales reciclables.

Como consecuencia de la promulgación en 1990 en los Estados unidos del acta de Prevención de la contaminación, la *American Chemical Society* desarrolló el concepto de química verde o química sustentable para referirse al diseño, desarrollo e implementación de productos y procesos que reducen y eliminan el uso y generación de sustancias peligrosas para la salud humana o el medio ambiente.

Por su parte las industrias químicas y petroquímicas crearon el “**Programa de cuidado responsable del medio ambiente**”. Se trata de un programa internacional desarrollado específicamente para estas industrias cuyo objetivo de lograr una mejora continua del desempeño de la industria química en seguridad,

salud y ambiente. Tiene como característica especial tratarse de un esfuerzo voluntario puesto en marcha en más de cuarenta países, incluida la Argentina donde es administrado por la cámara de la Industria Química y Petroquímica desde mayo de 1992.

### **1.3 Justificación**

“El término empresa responsable en la sociedad actual centra su atención en la satisfacción de las necesidades reales de los grupos de interés mediante la integración de forma voluntaria, entre otros, de las preocupaciones sociales y medioambientales de los mismos en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los diferentes interlocutores. La empresa responsable sabe que debe velar por el cuidado de su mercado y que tan importante para su permanencia a largo plazo es la generación de capital económico como la creación de valor social y medioambiental”. (Garrigues, A. 2005: pp. 11-12)

"Nunca hemos maltratado y lastimado nuestra casa común como en los últimos dos siglos". "Nadie pretende volver a la época de las cavernas, pero sí es indispensable aminorar la marcha para mirar la realidad de otra manera, recoger los avances positivos y sostenibles y, a la vez, recuperar los valores y los grandes fines arrasados por un desenfreno megalómano".(Papa Francisco I).<sup>4</sup>

Un elemento clave para la protección de los intereses de la colectividad o de determinados grupos a favor de causas generales como el *desarrollo sostenible*<sup>5</sup>, la defensa de los derechos humanos y de la naturaleza. Las organizaciones activistas están constituyendo un factor clave para el surgimiento de una nueva cultura empresarial que sería el comportamiento socialmente responsable. Este se está generalizando, así como también su consecuencia externa natural de ofrecer información pública fiable de las actuaciones y resultados alcanzados por las empresas en sus distintas acciones de RSC.

Por otro lado, las organizaciones empresariales ejercen su responsabilidad social cuando prestan atención a las expectativas que tienen sus diferentes grupos de interés (accionistas, inversores, empleados, socios, clientes, proveedores, comunidades locales, medio ambiente).<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Encíclica "Laudato Si" (2015) .Papa Francisco I

<sup>5</sup> Informe Brundtland (1987: p.29): "El proceso que permite satisfacer las necesidades actuales sin comprometer el derecho de las futuras generaciones a satisfacer las suyas propias". Esta idea enlaza la necesidad de no agotar los recursos naturales no renovables, mantener el equilibrio ecológico y la habitabilidad del planeta

<sup>6</sup> Las Organizaciones de la sociedad civil y la Responsabilidad Social Corporativa. Algunos casos destacables. (2004: p.13).

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### **2.1 Marco Teórico**

##### **2.1.1 El Medio Ambiente como Recurso**

El Medio Ambiente es el conjunto de factores naturales, sociales, económicos, culturales y estéticos, que están interrelacionados entre sí, con los seres humanos y con la sociedad, formando una integración de factores y recursos, y constituyéndose en un entorno ambiental o vital, indisociable para el ser humano, para un desarrollo, tanto a nivel individual como social.<sup>7</sup>

##### **2.1.2 Principios y valores<sup>7</sup>**

Los principios rectores que inspiran este marco programático son:

- a) *Principio preventivo*, que encamina la acción central hacia el medioambiente en torno a impedir o disminuir al mínimo las posibilidades de la ocurrencia de problemas ambientales.
- b) *Principio precautorio*, que NO condiciona las acciones preventivas a la certeza u ocurrencia de peligros ambientales, sino que se desarrolla activamente en torno a las potenciales amenazas.
- c) *Desarrollo humano sustentable*, Principio de responsabilidad directa, que obliga a incluir los costos ambientales en los proyectos públicos y privados. Este

---

<sup>7</sup> Gómez Piñeiro, J.(1996) "PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE : POLÍTICAS AMBIENTALES. PROPUESTAS Y PLANTEAMIENTOS INTERNACIONALES". Recuperado de: <http://www.ingeba.org/lurralde/lurranet/lur19/19gomez/19gomez.htm> <sup>7</sup>  
Gutenberg Martínez Ocamica – Fuentes doctrinales de la DC – Chile 1999, KAS, ODCA. Recuperado de: <http://www.kas.de/wf/doc/12565-1442-1-30.pdf>



principio incluye, además, la reparación a los afectados, por la vía indemnizatoria, no obstante se repare el daño material generado.

d) Principio de gradualidad, que condiciona la implementación de la política y la gestión medioambiental a las situaciones locales y a su aplicación temporal diferida, de acuerdo con las realidades objetivas.

e) Principio de responsabilidad social, que considera la participación de los diferentes grupos sociales afectados en la acción ambiental, entregándoles herramientas para la toma de decisiones, la implementación de acciones o la denuncia.

f) Principio de solidaridad global, que busca un actuar solidario en torno a acuerdos de inversión y comercio, de manera de concordar los instrumentos internacionales sobre derechos humanos, económicos, sociales y laborales o medioambientales.

### **2.1.3 Normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO**

#### **26.000)**

ISO 26000 pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. Tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Se pretende promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y complementar otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la responsabilidad social, sin reemplazarlos. Al aplicar la Norma ISO 26000 es aconsejable que la organización tome en consideración la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizacional, así como las diferencias en las condiciones económicas, siempre que sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento.

#### **2.1.3.1 ¿Por qué es importante la responsabilidad social?**

A escala mundial, las organizaciones y sus partes interesadas son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible. El desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el medio ambiente se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz. En parte, esto es reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones. En el largo plazo, todas las actividades de las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales. Las

organizaciones están sometidas a un escrutinio cada vez mayor por parte de sus diversas partes interesadas.<sup>8</sup>

### **2.1.3.2. ¿Qué beneficios se pueden lograr implementando ISO 26000?<sup>9</sup>**

Tanto la percepción que se tenga acerca del desempeño de una organización en materia de responsabilidad social, como su desempeño real pueden influir, entre otras cosas en:

- Ventaja competitiva
- Reputación
- Capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios
- Mantenimiento de la motivación, compromiso y productividad de los empleados
- Percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y comunidad financiera
- Relación con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera.

## **2.2 Derecho Ambiental**

### **2.2.1. Marco Conceptual**

Es el conjunto de principios y normas jurídicas que regulan las conductas individual y colectiva con incidencia en el ambiente. Se lo ha definido también como: "*El conjunto de normas que regulan las relaciones de derecho público y privado, tendientes a preservar el medio ambiente libre de contaminación, o mejorarlo en caso de estar afectado*"<sup>10</sup>

El Derecho Ambiental es, en un sentido, una nueva rama del Derecho que, por su carácter interdisciplinario, se nutre de los principios de otras ciencias. En otro sentido, también es una nueva rama interdisciplinaria del Derecho. Así, por su carácter sistemático y tutelar de los intereses, se halla en íntima relación con el Derecho Público (tanto administrativo como sancionador) y, por su énfasis preventivo y reparador de los daños particulares, constituye un capítulo importante del Derecho Privado.

---

<sup>8</sup> ISO 26000 "Responsabilidad Social Empresaria" (2010). Recuperado de: [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf) (Visitado el 1 de septiembre de 2015)

<sup>9</sup> ISO 26000 "Responsabilidad Social Empresaria" (2010). Recuperado de: [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf) (Visitado el 1 de septiembre de 2015)

<sup>10</sup> Menéndez, A.J. 2000. La Constitución Nacional y el Medio Ambiente. Ediciones. Jurídicas Cuyo, Mendoza

Por otra parte, por su vocación redistributiva se relaciona con el aspecto económico del Derecho y por su carácter supranacional compromete principios del Derecho Internacional. Esto último, en razón de que la cuestión ambiental está impregnada de una fuerte problemática, que requiere soluciones a escala internacional.

La contaminación se traslada de un punto a otro del planeta, por lo cual, por imperio natural, la reglamentación y el control de los bienes de la tierra no pueden constreñirse a las fronteras de los Estados, que han sido delimitados según criterios políticos. Los ecosistemas tienen límites naturales; la biósfera es una sola.<sup>11</sup>

Pero es necesario aclarar que el Derecho Ambiental no viene a reemplazar a los antiguos derechos agrarios, mineros o de aguas, sino que se dedica a estudiar las implicancias jurídicas de las relaciones de todos esos elementos entre sí y con el hombre, impregnando las otras ramas del Derecho, como el Constitucional, el Administrativo y el Civil. Es decir, que a la definición precisa del contenido de la materia jurídico institucional, se le debe agregar el análisis de la metodología de estudio, para lo cual resulta útil la teoría sistémica, que tanta difusión ha tenido en los últimos años.<sup>12</sup>

### **2.2.2 Unidad de Medio ambiente**

La Unidad de Medio Ambiente fue creada en el año 1999 a través de la Resolución N°773. A partir de la Resolución N° 62/2005 la UMA fue transferida al ámbito de la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, con dependencia directa del Señor Secretario, como respuesta a la necesidad de organizar un ámbito que promueva la reconversión del sector industrial contemplando la preservación del medio ambiente.

Esta transformación y modernización del sector industrial es una de las atribuciones asignadas a la Ex-Secretaría de Industria, Comercio y Minería, en el Decreto N° 1183 del año 1997. En igual sentido, el derecho de los habitantes a gozar de un ambiente sano que contemple un desarrollo sustentable analizando los impactos no sólo en las generaciones presentes sino también en las generaciones futuras, ha sido consagrado en el texto reformado de nuestra Carta Magna en el año 1994 (artículo N° 41)

---

<sup>11</sup> Cano, G. (1978). "Derecho, Política y Administración Ambientales". Ed Depalma. Buenos Aires. pags.97y98

<sup>12</sup> Maddalena, P. 1992. Las transformaciones del Derecho a la luz del problema ambiental: aspectos generales del Derecho Ambiental. Editorial. Depalma, Bs.As., año 14 -mayo/agosto-, No41

### **2.2.3 Derecho Internacional**

En el derecho internacional a manera de síntesis recordatoria, podemos citar en primer término la **Declaración de Estocolmo de 1972**, en la que se abrió el debate acerca de los límites y contenidos de la política y derecho ambiental, vinculados al ambiente humano, en sentido de que todo hombre es parte integrante de un ecosistema.

Dentro de la importancia que tomó el problema de la defensa ambiental después de la conferencia antes citada, nuestro país, fue señalando su adhesión a dichas conclusiones dictando la ley 24.543 ratificando en lo que a ella ***respecta “La Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar” del año 1982.***

En tercer lugar, la **Conferencia Mundial de las Naciones Unidas celebrada en Río de Janeiro en 1992**, en la que se aconsejó a los gobiernos participantes la adopción de 27 principios, con el objetivo de llegar a alianzas internacionales, sentando bases para la protección del sistema ambiental y el desarrollo mundial y en este orden de ideas se aprobó allí, entre otras cosas, la Convención General sobre Cambios Climáticos, fijando las normas a seguir para evitar que las emisiones de gases industriales y otros similares.

Asimismo, se aprobó la Convención sobre diversidad Biológica, expresión esta que engloba la riqueza de la biosfera ya sea terrestre, acuática o aérea y sus ecosistemas, fijándose el concepto de que cada Nación tiene el derecho de aplicar su propia política ambiental, con sus propios recursos, pero procurando siempre que las actividades que se lleven en cada una de ellas, no perjudiquen al medio ambiente de otros estados fuera de su jurisdicción.

### **2.2.4 Tratados Internacionales**

Nuestro país ha suscrito a diversos tratados internacionales en los que se compromete a proteger el medio ambiente y producir con tecnologías limpias. A modo de ilustración se han ratificado los siguientes tratados:

- Convenio de Viena para la protección de la Capa de Ozono (Ley N° 23.724)
- Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la Capa de Ozono (Ley N° 23.778)
- Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (Ley N° 24.295)
- Protocolo de Kyoto con relación al Cambio Climático (Ley N° 25.438)
- Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de desechos peligrosos y su eliminación (Ley N° 23.922)

- Convenio de Rotterdam, aplicable a ciertos plaguicidas y productos químicos peligrosos objeto de comercio internacional (Ley N° 25.278) • Convenio de Estocolmo, sobre contaminantes orgánicos persistentes (Ley N° 26.011).

## **2.2.5. Pacto global con Naciones Unidas**

### **2.2.5.1. Principios del Pacto Global de Naciones Unidas**

Este pacto posee 10 principios a respetar, dentro los cuales tratan temas como : derechos humanos , laborales, medio ambiente, corrupción, operaciones políticas y sociedad entre otros; de no ser así automáticamente queda la empresa excluida del grupo de empresas que integran el pacto, siendo esto una mancha en cuanto a reputación mundial.

A continuación se definen los principios:<sup>12</sup>

- Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia*
- Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de la vulneración de los derechos humanos*
- Las empresas deben apoyar la libertad de asociación sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva*
- Las empresas deben apoyar la libertad de asociación sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva*
- Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción*
- Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.*
- Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente*
- Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.*
- Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.*
- Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno*

### **2.5.5.2 La Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en el marco del**

---

<sup>12</sup> Medio Ambiente. " Los 10 principios del Pacto Global". Recuperado de: [www.pactoglobal.org.ar](http://www.pactoglobal.org.ar) (Visitado 30 de agosto de 2015)

## **Pacto Global**

La Gestión de la Responsabilidad Social dentro de la estructura de un ente empresarial, surge a partir preguntas existenciales: *¿Qué tipo de organización quieren ser? ¿Cómo se gestionara el cambio? ¿Cuál es la propuesta de valor a la sociedad? ¿Cómo se comunica?* Son los planteos iniciales a la hora de evaluar firmar el pacto.

Algunos conceptos que también participan en sustentabilidad dentro de la estructura empresarial a raíz de estas preguntas son: visión, liderazgo, empoderamiento, recursos, políticas estratégicas, procesos e inversión, impacto en la gente, impacto en la cadena de valor, impacto en la sociedad y por sobre todo la responsabilidad.<sup>13</sup>



Fuente: : [www.pactoglobal.org.ar](http://www.pactoglobal.org.ar)

### **2.5.5.3. Ciencia y tecnología: su rol en el desarrollo humano sustentable**

Se persigue el progreso social o, muy por el contrario, Se sigue una lógica de los mercados que vulnera permanentemente la capacidad de auto-regeneración y de descontaminación de los ecosistemas.<sup>14</sup> Con los siguientes pilares:

- *Contribuir al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad*
- *Considerar las expectativas de las partes interesadas: cumplir con la legislación aplicable y su correlación con la normativa internacional de comportamiento*

<sup>13</sup> Medio Ambiente. "Los 10 principios del Pacto Global". Recuperado de: [www.pactoglobal.org.ar](http://www.pactoglobal.org.ar) (Visitado 30 de agosto de 2015)

<sup>14</sup> Lisa, M y Zeballos, D. (2006). "Aportes para la Gestión Ambiental Local". Recuperado de: <http://www.kas.de/wf/doc/16647-1442-4-30.pdf>

- *Integrar el concepto en toda la organización y llevar a la práctica en sus relaciones*

### **3. Metodología de la Investigación**

La presente investigación aborda a los resultados esperados, por parte de las empresas, mediante una metodología cualitativa y el análisis del comportamiento de las empresas frente al desarrollo sustentable, en relación con los cambios en el contexto social y tecnológico.

De acuerdo al ambiente del problema se proyecta un diseño de investigación de naturaleza cualitativa, con diferentes diseños: exploratorio, descriptivo, analítico, experimental, predictivos, evaluativos, de predicción y de intervención.

En el marco de la metodología cualitativa propuesta se define el medio ideal de abordaje que permite una investigación descriptiva y explicativa, mediante el método de casos. Técnica de uso muy difundido en ciencias sociales y en administración (Yin, 1989), la elección del método de caso es coherente con la conceptualización de Kerlinger (1981)<sup>15</sup> sobre el planteo del problema de investigación.

Como cualquier investigación, antes de abordar a lo empírico, mediante la presentación de un caso, es imprescindible partir de la frontera del conocimiento que ya ha sido alcanzada por la comunidad científica. Es por ello que se parte de la literatura de referencia y /o de investigaciones previas: especificar y definir los conceptos clave, determinar lo que no se sabe y lo que se desea conocer mediante esta investigación, así como conocer y seleccionar los modelos teóricos existentes a priori, y así poder explicar esa realidad compleja y abierta.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Kerlinger (1981) describe el método científico como: "La manera sistemática en que se aplica el pensamiento al investigar, y es de índole reflexiva" <sup>17</sup> Yin, 1989; Cooper, 1984, Maxwell 1996; Fong 2002

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DE UN CASO

#### Caso kimberly Clark<sup>16</sup>

#### **3.1. Estrategia Sustentable**

De alguna manera la RSE fue integrada a la agenda corporativa de Kimberly-Clark Argentina, tras haber analizado y verificado estudios de posicionamiento e imagen. La Compañía, alertaba sobre una oportunidad interesante para que Kimberly-Clark se apropiara de este atributo, como ventaja competitiva, y relacionando el prestigio y la imagen corporativa. A partir de advertir esta oportunidad es que la compañía integra la RSE a la estrategia corporativa. Los principales objetivos propuestos por la empresa fueron la mejora continua de la gestión del medioambiente de las plantas productivas de la empresa, la sostenibilidad en los productos y los procesos, la mejora en la calidad de vida de todos los empleados(trabajo, esparcimiento, salud física y emocional), y en el perfil de sus proveedores, asegurando el cumplimiento de los requisitos marcados por la ley y las relaciones para poder operar, de modo eficiente y responsable, tanto con la sociedad como con el medioambiente.

Es así que la compañía desarrolló este programa que llamó “Proyectar”, y como valores fundamentales del programa, se destacaron: la construcción de confianza a través de la integridad y la ética en los negocios; La preservación del equilibrio ambiental; la promoción del talento interno y el trabajo en equipo; la colaboración con el desarrollo de la comunidad; la contribución al crecimiento económico a través de toda la cadena de valor

#### **3.2. Plan Integrity Project de Kimberly-Clark**

---

<sup>16</sup> La Sustentabilidad como Modelo de Negocio. Revista Management Herald. Año X. Oct. 2011 la



### **3.2.1 + Comunidad**

Bajo el nombre +comunidad la compañía implementa sus programas de relaciones con la comunidad, alineados con el objetivo general de poner en práctica iniciativas sociales orientadas a generar un impacto positivo en las comunidades, acercando oportunidades a los individuos para que se desarrollen su potencial y mejoren su calidad de vida.

Las iniciativas de **+comUNIDAD** están basadas en tres pilares esenciales para el desarrollo de las personas: la salud, la educación y la calidad de vida.

El Programa se orienta a brindar las herramientas necesarias y transmitir habilidades a niños entre 0 y 4 años (primera infancia) y adolescentes entre 18 y 25 años, todos pertenecientes a los sectores menos favorecidos, con el fin de facilitar su inserción y su desarrollo competitivo en la sociedad. Se busca mejorar la calidad de vida, mediante el deporte, la cultura, el esparcimiento y la recreación. En +comunidad Salud, por su parte el concepto clave es prevenir y educar en salud a las familias de las comunidades donde opera la compañía.

A su vez +comunidad incluye seis programas, en su mayoría, alianzas con ONGs u otras instituciones, orientados a cubrir los ejes de trabajo, adoptados por la empresa: Aprendiendo juntos, Posta Sanitaria de Pilar, Taller Musical, Centro de Equinoterapia Valle Azul, Programa de Donaciones y Programa de Voluntariado.

### **3.2.2 Visión 2010**

El compromiso ambiental de Kimberly- Clark Argentina se concretó con el programa corporativo Visión, creado a partir de un trabajo coordinado e interdisciplinario, con la participación de líderes comerciales, personal de manufactura y expertos en tecnología. Los objetivos de este programa reflejan la preocupación por las emisiones relacionadas con el sector energético, el cambio climático, la disponibilidad de agua limpia y el uso y la degradación del suelo, principales problemas medioambientales identificado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

### **3.2.3 Vivir Bien**

Vivir bien está dirigido a mejorar la calidad de vida de todos los colaboradores de la empresa, alrededor de cuatro ejes principales:

- *Vivir bien el trabajo*, incluye aspectos como festejar el cumpleaños, tanto de los que se encuentran en las oficinas como los de la planta industrial, entrega de productos a los empleados, creación de una tarjeta de beneficios, la puesta en marcha de los programas Asistencia al Empleado, Vuelta al Cole y Puertas Abiertas, entre otros

- *Vivir Bien el Esparcimiento*: busca generar entre los empleados un ambiente más distendido y de intercambio, como así también tiempo para divertirse, festejar y compartir con los compañeros de trabajo.
- *Vivir Bien Salud Emocional*: Contempla el Club para Empleados, el Programa Espacios Verdes, Grupos de Entrenamiento Semanal de Oficinas y en la Planta Bernal, Gimnasia General y Masajes.
- *Vivir Bien la Salud Física*: Incluye la implementación de un chequeo médico anual con devolución, la mejora de los planes médicos, la realización de cursos de seguridad e higiene, capacitación de evacuadores en oficinas, charlas sobre cáncer de mama, charlas sobre seguridad doméstica y primeros auxilios y campaña antigripal entre otras acciones.

### **3.2.4 IntegrityProject**

Con el propósito de responder a la confianza de los consumidores, Kimberly-Clark Argentina, determina el perfil de sus proveedores, buscando fortalecer la calidad de los procesos junto con la excelencia de sus productos. En la búsqueda de construir relaciones de negocio perdurables, equitativas y justas, desde el comienzo del proceso de selección de sus proveedores, Kimberly –Clark Argentina, alienta la competencia justa, la transparencia y la imparcialidad. Para lograrlo, una de las principales estrategias desarrollada por la empresa fue lanzar el “*Código de Conducta de los Proveedores*”, como así también, la “*Guía Práctica Laboral*” y la “*Guía Práctica impositiva*”, para proveedores Pymes que formen parte de la red de abastecimiento..

### **3.2.5 Sumando Valores**

Con la intención de trascender aún más con los esfuerzos de RSE, la compañía viene desarrollando desde 2009 el Programa “*Sumando Valores*”, cuyo objetivo consiste en promover acciones que influyan positivamente en la sociedad, a través de los valores que caracterizan la cultura de la compañía, como el trabajo en equipo, el respeto y la pasión.. El proyecto *Trabajo en Equipo*, se inició con el envío de un paquete de pañales Huggies de regalo a cada referente con la consigna que fuera entregado a alguien que lo pudiera necesitar. También se invitó a replicar esta acción para que llegara a más personas canalizando una donación de un paquete de pañales al Hospital de Niños Pedro de Elizalde o al Policlínico de San Luis a través del sitio web de la compañía. Por esta vía se donaron más de 3900 pañales. Asimismo, en el mes del maestro la compañía propuso enviar, a través del sitio web de la compañía, una postal digital, con un agradecimiento a aquellas personas que hubiesen hecho aportes valiosos a la vida de los referentes, a las personas consideradas por ellos “*Maestros de la Vida*”. Entre otros aportes, la compañía propuso homenajear a las personas apasionadas en la vida por medio de un libro titulado “*Historias de Gente Apasionada*”, historias que merecen ser contadas, que reúnen breves relatos de gente que vive con

entusiasmo. En 2010, en el marco del mes de la mujer, la compañía presentó un estudio sobre el imaginario de las mujeres argentinas y sus valores.

## **Conclusión**

La propuesta es reflexionar y afirmar acerca de los principios que parecen obvios, destacando su importancia como fuente de inspiración para la acción política concreta, es decir, para las “ideas” que intentamos plasmar cuando actuamos en la vida pública y política.

Si bien las relaciones con las comunidades suelen construirse en el contexto de los procesos de permisos ambientales, es fundamental que estos vínculos se perpetúen a lo largo de todas las actividades que involucran los proyectos y no solo durante tiempos o procesos específicos. Por ello, se recomienda que los gobiernos corporativos estén directa y permanentemente involucrados en el proceso de diseño, implementación, evaluación y mantención en el tiempo de un plan de desarrollo en conjunto con las comunidades, que contribuya a mejorar su calidad de vida y cuyo sustento sea la confianza y el respeto mutuo, el compromiso y la responsabilidad

La tendencia apunta, asimismo, a implementar y mantener actualizado un plan de trabajo que persiga que los resultados de un determinado proyecto sean buenos no sólo para la organización y sus colaboradores, sino que de igual forma para la comunidad y el medio ambiente. La responsabilidad con las personas, el entorno y los recursos naturales tiene como base el cumplimiento de las normativas y leyes medioambientales

Por otro lado, la responsabilidad social sin rentabilidad para las empresas está condenada a morir y la rentabilidad sin responsabilidad social, condenada a desaparecer. Cuando hay un equilibrio entre ambas visiones, podemos hablar entonces de sustentabilidad, al hacer referencia a la responsabilidad social y hablar de competitividad con relación a la rentabilidad.

Como consecuencia directa de la implementación de este programa de RSE, las empresas logran una diferenciación dentro del mercado, su identidad e Imagen para posicionarse.

## **Biografía**

### **Textos Consultados**

- Cano, G. (1978). "Derecho, Política y Administración Ambientales". Editorial Depalma. Buenos Aires. pags.97y98
- Kerlinger, F. N. (1988). Investigación del comportamiento, 2ª. ed. (pp. 1729). México: McGraw-Hill.
- YIN, R. K. (1998): "The Abridged Version of Case Study Research", en BICKMAN, L. y ROG, D. J. (eds.): Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 229-259
- FONG, C. (2005): "El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar", Papers Proceedings, XIX congreso nacional XV congreso hispano-francés AEDEM, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, pp. 406-421.
- J.A. MAXWELL "Designing a Qualitative Study" L. BICKMAN, D.J. ROG (Eds.), Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications, Thousand Oaks (1998), pp. 69–100
- H. COOPER The integrative research review Sage, Beverly Hills, CA (1984)
- Revista Management Herald. Año X. Oct. 2011. La Sustentabilidad como Modelo de Negocio.
- Menéndez, A.J. 2000. La Constitución Nacional y el Medio Ambiente. Ediciones. Jurídicas Cuyo, Mendoza

### **Páginas WEB Consultadas**

- Medio Ambiente. "Los 10 principios del Pacto Global". Recuperado de: [www.pactoglobal.org.ar](http://www.pactoglobal.org.ar) (Visitado 30 de agosto de 2015)
- Lisa, M y Zeballos, D. (2006). "Aportes para la Gestión Ambiental Local". Recuperado de: <http://www.kas.de/wf/doc/16647-1442-4-30.pdf> (Visitado el 30 de agosto de 2015)
- Medio Ambiente. "Los 10 principios del Pacto Global". Recuperado de: [www.pactoglobal.org.ar](http://www.pactoglobal.org.ar) (Visitado 30 de agosto de 2015)

- ISO 26000 “Responsabilidad Social Empresaria” (2010). Recuperado de: [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf) (Visitado 1 de septiembre de 2015)
  
- ISO 26000 “Responsabilidad Social Empresaria” (2010). Recuperado de: [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf) (Visitado el 1 de septiembre de 2015)
- Gómez Piñeiro, J. (1996) “Planificación y Gestión Del Medio Ambiente: Políticas Ambientales. Propuestas y Planteamientos Internacionales”. Recuperadode:<http://www.ingeba.org/lurralde/lurranet/lur19/19gomez/19go mez.htm> (Visitado el 2 de septiembre de 2015)
- Gutenberg Martínez Ocamica - Fuentes doctrinales de la DC – Chile 1999, KAS, ODCA. Recuperado de: <http://www.kas.de/wf/doc/12565-1442-1-30.pdf> (Visitado el 2 de septiembre de 2015)
- INFORME BRUNDTLAND 27 septiembre 2006, 10:52 pm Filed under: Enel mundo,ONU, Sociedad, recuperado de: <https://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland/> (Visitado el 6 de septiembre de 2015)