

Lic. de Vega Romina

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ¿Mito o realidad?

2016

Universidad Nacional del
Comahue
Facultad de Turismo
Maestría en Marketing de
Servicios

NEUQUEN

Director: Mg. Zanfardini Marina Co-Directora: Mg. Gutauskas Andrea

“No se alcanza el éxito, ni el reconocimiento
exterior,

Si antes no lo alcanzas en tu mente y en tu
interior”...

(Autor desconocido)

Quiero dedicar esta tesis, a mis hijos Luciana y Franco.

Alcanzar este meta, tiene un gran significado en lo profesional, pero especialmente en lo personal, quiero regalarles con esta experiencia que siempre se puede, si existe un propósito que nos inspire.

Agradecimientos

En primer lugar agradecer a Dios, que nos regala siempre la posibilidad de ser mejores.

Quiero agradecer a mis directoras de tesis Marina y Andrea, que me acompañaron en este proceso, que fue largo, pero siempre me incentivaron para ir mejorando cada día.

Gracias por dedicarme su tiempo, y compartir sus conocimientos durante todo el desarrollo de la tesis.

Quiero agradecer a los responsables de las instituciones que me brindaron su tiempo y su experiencia. A las autoridades del COFEPRES y en especial al IMPS, que me respaldo en este crecimiento profesional.

Quiero agradecer a Sole, una colega y amiga, que me acompañó en esta carrera, me dio “varias manos” y siempre me apoyó desde lo profesional y laboral.

Y en especial quiero agradecer a mi familia, que siempre están a mi lado, con palabras de aliento, comprensión y por sobre todo confianza en mi persona.

Es una satisfacción que sepamos ayudarnos y motivarnos entre nosotros.

Agradezco a mis padres que me regalaron la posibilidad de estudiar, pero por sobre todo me regalaron valores para ser cada día una mejor persona.

Romina

INDICE

INTRODUCCION.....	7
CAPÍTULO I.....	9
Problema de investigación y objetivos.....	9
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	11
1.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
CAPÍTULO II.....	15
Marco teórico.....	15
2.1 LAS ORGANIZACIONES DE PREVISION SOCIAL.....	17
2.1.1 Las organizaciones: definición y tipologías.....	17
2.1.2 La previsión social como finalidad organizacional.....	19
2.1.3 Sistema previsional en Latinoamérica.....	20
2.1.4 Las organizaciones previsionales para el derecho administrativo argentino.....	21
2.1.5 Antecedentes históricos de las cajas previsionales en Argentina.....	22
2.1.6 Características generales y prestaciones de las cajas de previsión.....	23
2.2 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	24
2.2.1 Enfoques teóricos vinculados a la RSC.....	25
2.2.2 Niveles de adopción y etapas evolutivas de RSC.....	28
2.2.3 Dimensiones de la RSC.....	30
2.2.4. Estrategias de Responsabilidad Social Corporativa.....	32
2.2.5 Beneficios de la implementación de acciones de RSC.....	35
2.2.6 Actores involucrados: ¿quiénes intervienen en esta concepción de RSC?.....	36
CAPÍTULO III.....	39
Metodología.....	39
3.1 ABORDAJE METODOLÓGICO Y MÉTODOS.....	41
3.2 POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	43
3.3. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.3.1 Operacionalización de las variables de la encuesta.....	45
3.3.2 Operacionalización de las variables de la Ficha de Observación de Sitios Webs.....	48
3.4 RELEVAMIENTO DE DATOS Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS.....	49
CAPÍTULO IV.....	51
Resultados.....	51
4.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	53
4.1.1 Caracterización de la OPS y los gerentes.....	53
4.1.2 Grado de importancia otorgado a la RSC.....	56
4.1.3 Nivel de implementación de estrategias de RSC.....	57
4.1.4 Comunicación de la RSC.....	70
4.1.6 Actores involucrados en las acciones de RSC.....	72
4.2 RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DE SITIOS WEBS.....	73
4.2.1. Caracterización de las OPS y accionar vinculado a la RSC.....	73
CAPÍTULO V.....	83
Conclusiones, Recomendaciones y Futuras Líneas de Investigación.....	83
5.1 CONCLUSIONES.....	85
5.2 RECOMENDACIONES.....	91
5.3 LIMITACIONES.....	93
5.4 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	94
5.5 REFLEXIÓN FINAL.....	95

BIBLIOGRAFIA.....	97
ANEXO 1.....	100
A- Ficha de Observación y análisis de sitios webs de OPS.....	100
ANEXO 2.....	101
B- Entrevista.....	101

ÍNDICE DE GRAFICOS, TABLAS E ILUSTRACIONES

Gráfico 1: Características de los directivos de las OPS (N=13).....	53
Gráfico 2: Grado de importancia otorgado a la RSC por parte de los gerentes de las OPS.....	56
Gráfico 3: Ética, valores y principios de los negocios.....	58
Gráfico 4: Derechos humanos, trabajo y empleo.....	59
Gráfico 5: Gobernabilidad Corporativa.....	61
Gráfico 6: Impactos sobre el medio ambiente.....	62
Gráfico 7: Relación con proveedores.....	63
Gráfico 8: Filantropía e inversión	64
Gráfico 9: Transparencia y rendición de cuentas.....	65
Gráfico 10: Dendograma de las OPS según estrategias de implementación de RSC.....	67
Gráfico 11: Medios de comunicación de acciones de RSC.....	70
Gráfico 12: Beneficios de la implementación de acciones de RSC.....	71
Gráfico 13: Actores involucrados en las acciones de RSC.....	72
Gráfico 14: Información referida a la institución.....	73
Gráfico 15: Sectorización de las páginas web.....	74
Gráfico 16: Herramientas Multimedia.....	75
Gráfico 17: Análisis cruzado clúster y espacio dedicado a la RSC en sitios webs.....	81
Gráfico 18: Análisis cruzado clúster e información de acciones de RSC en sitios webs.....	82
Ilustración 1: La pirámide de la RSC.....	31
Ilustración 2: Actores involucrados en la RSC.....	36
Ilustración 3: Instituciones miembros de COFEPRES.....	44
Ilustración 4: Misión de la organización.....	54
Ilustración 5: Captura de pantalla sitio web de Caja de Jubilaciones de Córdoba, sección Espacio Arturo Illia para adultos mayores.....	76
Ilustración 6: Captura de pantalla sitio web de Caja de Jubilaciones de Córdoba - Sección Adultos Mayores.....	76
Ilustración 7: Captura de pantalla sitio web de la Caja de Jubilaciones y pensiones de Entre Ríos – Sección Rincón del Jubilado.....	77
Ilustración 8: Captura de pantalla sitio web del Instituto de Previsión Social de Corrientes- Sección Noticias.....	78
Ilustración 9: Captura de pantalla sitio web del Instituto de Seguridad Social de Neuquén - Sección Casa de la Prevención.....	79
Ilustración 10: Captura de pantalla sitio web del Instituto de Previsión Social de Neuquén - Sección Revista Previsión Municipal.....	80
Tabla 1 Niveles de Adopción de RSC.....	28
Tabla 2: Objetivos, variables, fuentes de información e instrumentos de recolección de datos.....	42
Tabla 3: Operacionalización de las variables de la entrevista.....	45
Tabla 4: Operacionalización de las variables de la Ficha de Observación.....	48
Tabla 5: Síntesis de las estrategias de RSC.....	66
Tabla 6: Conglomerados de las OPS.....	68
Tabla 7: Tabulación cruzada de medias y desviaciones estándar de las estrategias en los grupos generados.....	69

INTRODUCCION

El presente trabajo de tesis se ha desarrollado para alcanzar el título de posgrado de la Maestría de Marketing de Servicios de la Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. El tema abordado es la responsabilidad social corporativa (en adelante RSC) en las organizaciones previsionales. Los organismos de previsión social (en adelante OPS) tienen por objetivo garantizar a la población los servicios básicos en relación a los ingresos, salud y otras prestaciones.

Puntualmente se analizó el grado de importancia que otorgan los directivos a la RSC, las acciones que desarrollan las OPS en esta área, identificando los beneficios y los actores involucrados en dichas acciones. Este análisis permitió determinar la relación existente entre el nivel de implementación de las estrategias de RSC de las OPS y las etapas de adopción de RSC.

En la actualidad, las empresas u organizaciones han empezado a comprometerse de una manera económica y ambientalmente sostenible con los distintos públicos de interés que las rodean: consumidores, proveedores, accionistas, directivos, empleados, estado, comunidad y medio ambiente. Este accionar de las organizaciones se asocia al concepto de RSC, y si bien, los valores vinculados a la esta filosofía son cercanos a los propósitos de las OPS, no implica que actualmente éstas, se encuentren comprometidas con dicha filosofía

Luego de una revisión de fuentes secundarias sobre el tema, se ha observado que no existen investigaciones orientadas a las OPS y la RSC. Por otra parte a pesar de que se espera que las OPS, debido a su naturaleza social, estén abocadas a realizar acciones de RSC, en la búsqueda de información existente, es posible señalar que no todas lo hacen.

En este contexto, el propósito de esta tesis, es contribuir al desarrollo de conocimiento en la temática y generar información que permita a las instituciones previsionales de la Argentina, elaborar y proponer acciones en el marco de la RSC.

La tesis se estructura en cinco capítulos los que se detallan a continuación:

En el capítulo I, se plantea el problema de la investigación y los objetivos formulados como orientadores para el desarrollo de la presente tesis.

En el capítulo II se presenta el marco teórico, conformados por todos los contenidos concernientes a las organizaciones, la previsión social y las RSC.

En el capítulo III, se detalla el diseño metodológico, el cual incluye el tipo de estudio, las variables, la población y la muestra así como las técnicas e instrumentos de recolección de información utilizados.

En el capítulo IV, se presentan los resultados de la investigación y el capítulo V, incluye las conclusiones y recomendaciones. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

Problema de investigación y objetivos

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION

Si bien la temática de la RSC se ha instalado entre los directivos de las principales empresas del país, su grado de desarrollo y el nivel de institucionalización alcanzado muestran un amplio camino por recorrer.

Luis Ulla (2014), Director ejecutivo del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) en una entrevista otorgada al periódico *Ámbito Financiero* señala "...la preocupación por la RSC llega al país casi en coincidencia con la crisis de 2000 y 2001. Muchas empresas entendieron que llevar adelante responsabilidad social era atender a los reclamos inmediatos de la sociedad y en ese caso las empresas montaron programas de voluntariado y programas de donaciones. En ese momento era lo que la urgencia demandaba. El resto del mundo no estaba en crisis; sin embargo, se discutía cómo se gestiona una empresa responsable" [CITATION Ull14 \l 3082]. El director ejecutivo del IARSE considera que la Argentina en términos generales está bastante alineada con lo que el resto del mundo hoy entiende como RSC. Si se comparan las mejores prácticas responsables de las empresas líderes del país, las mismas son de tan buena calidad, intensidad y comprensión del concepto, como las mejores prácticas de las empresas líderes a nivel global.

Correa; Flynn y Amit (2004) en su informe "Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial", consideran que las empresas que con mayor fuerza promueven la realización de foros, acciones e investigaciones son empresas multinacionales, aunque cada vez más cuentan con el apoyo de empresas nacionales. No se han encontrado evidencias de organizaciones regionales que de manera proactiva y pública exijan un comportamiento responsable, ni desarrollos gubernamentales que indiquen una tendencia hacia la regulación de lo que ahora es un compromiso voluntario de las empresas.

Berger (2006), director del programa de responsabilidad social de la Universidad de San Andrés (UDESA), señala que "el crecimiento de la RSC se ha dado no sólo en Argentina, sino también en Brasil, Chile, México y Colombia. Pero a diferencia de Argentina, en el resto de la región ha sido acompañado con la creación de importantes organizaciones empresariales. En Argentina no hay organizaciones empresarias exclusivas que trabajen en RSC, sino entidades sin ánimo de lucro. A

nivel internacional el fenómeno ha crecido producto del liderazgo de empresas multinacionales, en respuesta de las expectativas de los consumidores, por acciones de ONG que presionan o monitorean a las empresas, o por acción de los inversores” (Berger, 2006- Newsletter UDESA- Latinoamérica, Crece el interés por la RSC).

Una de las iniciativas que más se ha destacado, en los últimos años, por el grado de convocatoria y movilización logrado en el sector empresario, así como por el efecto multiplicador generado, es el Pacto Global escrito en 1999.

En la Argentina fue lanzado en 2004 y actualmente hay 500 empresas, organizaciones educativas y de la sociedad civil que se comprometen a cumplir con los diez principios establecidos para respetar los derechos humanos, los mejores estándares laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción [CITATION Pac16 \l 3082].

De acuerdo a la última memoria de esta red, es una tendencia cada más vez más creciente encontrar organismos públicos de diversa índole y magnitud adherir a los principios del Pacto Global.

A pesar de que se espera que las OPS, debido a su naturaleza social, estén abocadas a realizar acciones de RSC, existen escasos antecedentes de su participación en redes vinculadas a la temática. Un caso pionero es el de la Caja de Jubilaciones, Pensiones y Retiro de la Provincia de Córdoba, que fue el tercer organismo público en adherir a la iniciativa de la red Pacto Global Argentina.

El presidente de esta la OPS de Córdoba, Lic. Osvaldo Giordano [CITATION Pac15 \l 3082], explica que la Caja de Jubilaciones es un organismo público subnacional comprometido con la RSC, que desempeña un conjunto amplio de roles de alta trascendencia social para la provincia. Por esto, los principales objetivos de gestión de la organización son garantizar al ciudadano eficiencia y transparencia en la gestión de trámites; velar por promover la sustentabilidad financiera y equidad del sistema previsional, en procura de contar con los recursos financieros en magnitudes suficientes como para pagar en el presente y en futuro las pensiones; y ampliar la oferta de servicios sociales disponible a favor de los adultos mayores de la provincia, generando espacios para la socialización, el entretenimiento, la capacitación y recreación.

La RSC en el contexto de las OPS significa en palabras de Giordano, un proceso de profunda transformación en los estilos de gestión lo cual implica mutar de un entorno

interno burocrático, oscuro, cerrado, ineficiente a otro ágil, proactivo y orientado a las necesidades de los ciudadanos, con resultados concretos y medibles.

Aunque en la Red Global, solo existe una única OPS adherida, se espera que otras organizaciones, “contagiadas” por la tendencia mundial y nacional antes mencionada, estén realizando esfuerzos por aplicar prácticas de RSC.

En este contexto, el objetivo de este trabajo es indagar acerca de la RSC en las OPS y posteriormente poder elaborar pautas que debieran tenerse en cuenta para trabajar alineados a una estrategia de responsabilidad social. Existen evidencias de que las acciones de RSC implican el compromiso de la gerencia [CITATION Gui12 \l 3082], es por ello que se considera necesario indagar al personal jerárquico, para conocer cuál es su percepción sobre esta temática. Además resulta de interés complementar esta información, con evidencias que den cuenta de acciones de RSC que efectivamente desarrollen estas organizaciones.

Esta investigación se origina en parte por el interés personal de la autora por la temática, quien trabaja en la caja previsional de la ciudad de Neuquén. De allí, que la intención es conocer el comportamiento generalizado de los organismos previsionales de la Argentina frente a este nuevo concepto.

Como se mencionara, actualmente lo social cobra fuerza, y cada vez más organizaciones se involucran con sus diferentes actores sociales y con el medio ambiente. Aunque muchas veces como resultado de una tendencia y no como una estrategia planificada. Por este motivo, resulta necesario poder contribuir a afianzar este paradigma en organizaciones que dentro de su naturaleza, “lo social” juega un papel fundamental. Se espera que los datos que surjan de este estudio se conviertan en un diagnóstico en relación a la RSC en OPS de la Argentina.

1.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Objetivo General

Indagar acerca de la RSC a en las OPS de la Argentina, con el fin de definir pautas que ayuden a la incorporación de este modelo de gestión.

Objetivos Específicos

- ❖ Determinar el grado de importancia que otorgan los directivos de las OPS a la RSC
- ❖ Describir las acciones que desarrollan las OPS, identificar el nivel de implementación de estrategias de RSC y la comunicación y control que se realiza de las mismas.
- ❖ Identificar los beneficios percibidos por las OPS al implementar acciones de RSC y los actores involucrados en las mismas.
- ❖ Analizar la relación existente entre la implementación de estrategias de RSC y la etapa de adopción de RSC en la que se encuentran las OPS.
- ❖ Generar propuestas que contribuyan a la aplicación de programas de RSC en OPS.

CAPÍTULO II

Marco teórico

2.1 LAS ORGANIZACIONES DE PREVISION SOCIAL

2.1.1 Las organizaciones: definición y tipologías

Las organizaciones existen desde el momento en el que el ser humano empezó a vivir en sociedad. A pesar de que éste es un término habitual en la economía actual, las organizaciones sociales pueden tomar formas diversas y así ha sido a lo largo del tiempo. Una de las características principales que debe reunir una organización social es la de contar con un grupo de personas que compartan elementos en común, similares intereses, similares valores o formas de actuar ante determinadas situaciones. Al mismo tiempo, las organizaciones sociales se establecen siempre con un fin, por ejemplo cambiar la realidad que rodea a sus miembros, aportar discusiones sobre determinados temas o simplemente compartir un momento específico¹.

El origen etimológico del término organización procede del griego “*organón*” que puede traducirse como “herramienta o instrumento”. Una organización es un [sistema](#) diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos. Asimismo es fundamental que para que las organizaciones puedan realizar las tareas y lograr sus fines, cuenten con una red de recursos. Entre ellos deben incluirse los humanos, los tecnológicos, los económicos, los naturales, los intangibles².

Una organización se construye alrededor de la búsqueda de objetivos específicos, Alonso Munguía y Ocegueda Melgoza (2006) mencionan que las organizaciones se pueden identificar según su formalidad o informalidad:

1 Definición ABC- “Definición de Organización Social”
www.definicionabc.com/social/organizacion-social.php- Consultado Junio de 2015

2 Definición de Organización: <http://definicion.de/organizacion/> Copyright © 2008-2015 Consultado Junio de 2015

- Organizaciones formales: creadas para lograr objetivos debidamente establecidos.
- Organizaciones informales: grupos de individuos cuyas metas u objetivos, no se encuentran claramente definidos.

De acuerdo a una revisión bibliográfica realizada por los autores mencionados anteriormente, otra forma de clasificar a las organizaciones es la sugerida por Talcott Parsons (1967, citado en Alonso Munguía y Ocegueda Melgoza (2006)) quien propone una taxonomía basada en la función o meta que poseen las mismas. De esta manera, las organizaciones pueden ser:

- De producción: se encargan de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad (empresas)
- De metas políticas: busca y genera objetivos que distribuyan poder dentro de la sociedad (partidos, sindicatos, etc.)
- Integrativas: encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta (educativas, culturales, etc.)

Otra propuesta es la de Blau y Scott (1970, citado en Alonso Munguía y Ocegueda Melgoza (2006)), quienes consideran que las organizaciones deben cumplir ciertas funciones útiles si quieren sobrevivir, y utilizan el siguiente criterio para su clasificación:

- Asociaciones de beneficio mutuo: sindicatos partidos políticos, asociaciones de profesionales
- Firms comerciales que benefician a propietarios o directivos: industrias, bancos compañías de seguros
- Empresas servicios que benefician a los clientes: hospitales, escuelas, agencias de promoción social
- Organizaciones de bienestar común que benefician al público en general: oficinas gubernamentales, policías, bomberos.

Por su parte, Katz y Kahan (1986, citado en Alonso Munguía y Ocegueda Melgoza (2006)) en base a las funciones de las organizaciones, las clasifican en:

- Productivas: las que se encargan de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riquezas para el público en general o para algún sector de la economía.

- De mantenimiento: se dedican a la interacción social (escuelas, sectas religiosas)
- De adaptación o adaptativas: están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y aprueban teorías y aplican información a problemas existentes (institutos de investigación, universidades).
- Político administrativas: se encarga de coordinar y controlar a la gente y los recursos (partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales)

Finalmente, Alonso Munguía y Ocegueda Melgoza (2006) mencionan además la clasificación de Maynts (1982, citado en Alonso M. y Ocegueda M (2006)) quien propone tomar en cuenta los objetivos de las organizaciones. De esta manera estas pueden ser:

- Las que se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige. Tales como, círculos de esparcimiento y recreación.
- Las que actúan de manera determinada para un grupo de personas que son admitidas para tal fin, predomina la burocracia y el orden racional (hospitales, universidades, escuelas).
- Las que tienen como objetivo el logro de ciertos resultados o determinada acción hacia afuera. Pertenecen a este grupo las organizaciones de la vida económica, la Administración, la política, los partidos, las instituciones de previsión social y las asociaciones benéficas.

2.1.2 La previsión social como finalidad organizacional

La función básica de las OPS es la seguridad social, Piffano; et al (2009) se refiere a la seguridad social como la protección proporcionada por la sociedad a sus miembros mediante una serie de medidas públicas tendientes a contrarrestar las privaciones económicas y sociales que se generan como consecuencia de la desaparición o reducción de los ingresos de las personas. Las causas de las reducciones de ingresos pueden ser enfermedad, maternidad, accidente de trabajo, enfermedad profesional, desempleo, invalidez, vejez y muerte.

En la actualidad a los sistemas de seguridad social se los suele identificar como un componente fundamental de los programas de bienestar social que diseñan los gobiernos. Los *sistemas previsionales* (pensiones de vejez, invalidez y muerte) son

el componente básico de estos programas, junto con otros como el de las asignaciones familiares (por maternidad, escolaridad o cargas de familia en general), la protección contra el desempleo, la cobertura de salud, la protección contra accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, entre los más importantes. En general, todos estos sistemas tienen un común denominador, que es la cobertura social respecto a determinados riesgos: la contingencia de que el individuo sea incapaz económicamente para hacer frente a situaciones tales como la pérdida de capacidad para generar ingresos, o para solventar determinados gastos considerados esenciales en la vida de los individuos.

2.1.3 Sistema previsional en Latinoamérica

Según los autores Bosch, Melguizo y Pagés (2013), la población está envejeciendo rápidamente. Mientras en 2010 el porcentaje de adultos mayores de 65 años representaba el 6,8% de la población, las estimaciones señalan que en 2050 ese grupo etario será equivalente al 19,8% del total de habitantes de la región. Según estas cifras, en 2050 habrá más de 140 millones de personas con 65 años o más (casi cuatro veces más que los 40 millones que existen en la actualidad). En este contexto, América Latina enfrenta el reto de proporcionar un ingreso digno y suficiente a los millones de adultos mayores que se jubilarán en las próximas décadas. Si no se establecen los mecanismos para evitar la caída del ingreso en la vejez debido a la ausencia de un sistema previsional adecuado, los avances que se han logrado en la reducción de la pobreza y la desigualdad desde la década pasada podrían desvanecerse.

La estructura con la que cuenta la región para afrontar este desafío es frágil: los sistemas previsionales contributivos que se ocupan de trasladar el consumo presente (el que se produce cuando la persona trabaja) a consumo futuro (el que se realiza cuando el individuo no puede trabajar) no están funcionando bien. Estos sistemas se han apoyado en el mercado laboral para forzar el ahorro de los trabajadores formales, es decir de todos aquellos que tienen un trabajo donde se hacen aportaciones a un sistema de pensiones. Sin embargo, aunque existe una gran variabilidad entre países, en promedio poco más de cuatro de cada diez trabajadores latinos se beneficia de algún sistema previsional en un momento dado.

2.1.4 Las organizaciones previsionales para el derecho administrativo argentino

Las organizaciones previsionales pueden encuadrarse desde el punto de la clasificación de Gordillo (2003), dentro de las “Entidades públicas no estatales”, en las que participan en mayor o menor medida los particulares pero que por estar sometidas a un régimen especial, de derecho público, son calificadas como “públicas”. Asimismo dentro de las personas jurídicas públicas no estatales deben distinguirse las que tienen participación estatal y las que carecen de ella.

En las primeras, a su vez encontramos a las *Asociaciones dirigidas*. Esta clase de entidades, que no son estatales —pues el capital es en parte de los afiliados o asociados—, pero sí públicas (pues tienen un régimen de derecho público), no pueden ser asimiladas a las sociedades de economía mixta. En efecto, aunque existe a veces una coparticipación del Estado con particulares, dicha participación estatal no lo es a los fines de actuar conjuntamente en la prestación de determinada actividad o servicio, sino más bien de control.

En otro aspecto, este tipo de entes, a pesar de estar destinados a “afiliados” —lo que sería muy similar a “asociado” o “miembro”— no están siempre constituidos con criterio asociacional. En cuanto los “afiliados”, pueden ser de hecho meramente receptores o beneficiarios de la actividad del ente, sin poder participar plenamente en su dirección y administración. Pero tienen, sin embargo, derecho a accionar judicialmente en defensa de sus derechos de incidencia colectiva. Ello ocurre cuando las autoridades de la obra social no son nombradas por los “afiliados,” sino por el Poder Ejecutivo, lo que quita al ente su carácter corporativo. Por ello, se las llama también “asociaciones dirigidas,” lo que las diferencia de las “corporaciones públicas” que también son creadas compulsivamente por la ley, agremiando imperativamente un determinado sector profesional, pero en las que la dirección del ente está a cargo exclusivamente de los asociados. En la “asociación dirigida,” por el contrario, los miembros son mero objeto de las funciones.

Hay entidades que pasan de ser asociaciones dirigidas a ser personas privadas sin injerencia estatal, por lo tanto corporaciones públicas no estatales, o incluso simples personas privadas de interés público, sin fines de lucro. Además de las obras sociales, pueden citarse como caso paradigmático de ambivalencia deliberada las cajas de jubilaciones o cajas nacionales de previsión, de las que la jurisprudencia ha

dicho que administran fondos “que constituyen un patrimonio común y exclusivo de los beneficiarios, lo que las caracteriza como entes no estatales, del tipo de asociación dirigida”.

2.1.5 Antecedentes históricos de las cajas previsionales en Argentina.

Hasta 1994 la totalidad de las provincias argentinas se habían reservado la facultad de instituir sus propios regímenes provinciales para los empleados de la administración pública. En algunos casos, dependiendo de la situación legal de cada provincia, existen municipios que también crearon sus propias cajas de previsión social. A principios de los años `90 la situación dio un importante giro, como consecuencia de la reforma del sistema nacional de previsión social.

El 12 de Agosto de 1992, se firmó el acuerdo entre el gobierno nacional y los gobiernos provinciales (más conocido como el Pacto Fiscal I), que establecía la cesión del 15% de la masa coparticipable al financiamiento del sistema previsional nacional. Un año más tarde la discusión de la prórroga de ese acuerdo derivó en la firma del Pacto Fiscal II, que incluyó el compromiso de la Nación de aceptar las transferencias de las cajas de jubilaciones provinciales al Sistema Nacional de Previsión Social.

De esta manera, se inició la primera de las dos etapas, en que se dividió el proceso de reforma de los sistemas provinciales, el de transferencia de las cajas correspondientes a once provincias (1994-1996), y la segunda etapa de armonización de cajas correspondiente a cinco provincias (1999-2003). Las primeras, corresponden a una división regional definida: las regiones de Cuyo (La Rioja, San Luis, San Juan, Mendoza) y Noroeste (Catamarca, Jujuy, Salta, Santiago del Estero y Tucumán). Las dos jurisdicciones que transfirieron sus cajas sin pertenecer a esas regiones son la Ciudad de Buenos Aires y la provincia de Río Negro.

Las provincias cuyos regímenes no fueron transferidos, aún mantienen sus sistemas y soportan sus resultados financieros (Centrángolo- Grushka, 2004). Estas cajas previsionales integran el Consejo Federal de Previsión Social, institución que nuclea a las organizaciones involucradas con la previsión social que voluntariamente y en uso de su autonomía se adhirieron a él, como organismo coordinador de políticas previsionales[CITATION COF16 \l 3082].

2.1.6 Características generales y prestaciones de las cajas de previsión

Según Piffano, et al (2009) las constituciones provinciales establecen, dentro de la competencia de sus estados, el otorgamiento de los beneficios de la seguridad social para los trabajadores provinciales y municipales. En este sentido, cada jurisdicción estipula las características propias de su sistema (siguiendo el modelo de régimen de reparto, propio de la antigua concepción de cobertura previsional).

Los sistemas previsionales provinciales son administrados por institutos o cajas previsionales, con personería jurídica y autarquía administrativa y financiera. Su gerenciamiento es llevado a cabo, generalmente, a partir de cuerpos colegiados que representan a las partes involucradas, esto es: el Poder Ejecutivo Provincial, los afiliados al sistema (empleados provinciales y municipales) y los beneficiarios del mismo.

El modelo de los sistemas previsionales provinciales se funda en regímenes de reparto. La principal característica de este tipo de régimen, reside en el principio de solidaridad de los afiliados respecto del sistema en general. Esto significa que los recursos que nutren al sistema (aportes personales y contribuciones patronales sobre la masa salarial, entre los más significativos) se "despersonalizan", en el sentido que no existe una titularidad por parte del afiliado sobre esos fondos, sino que pasan a engrosar la masa de ingresos disponibles para financiar globalmente las prestaciones del sistema. Asimismo, es el propio estado provincial y/o municipal el que garantiza las prestaciones, lo cual lo obliga al financiamiento de los déficits de funcionamiento global del régimen, afectando para ello sus recursos de libre disponibilidad

El alcance genérico de las prestaciones otorgadas por estos regímenes previsionales son los siguientes:

- Jubilación Ordinaria, concedida a partir de requisitos mínimos preestablecidos de edad y años de servicio y de aportes
- Jubilación por invalidez
- Jubilación por Edad Avanzada
- Retiro
- Pensión por muerte del beneficiario directo

2.2 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En los últimos años el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), ha adquirido gran auge e importancia, tanto en la sociedad en general como en el mundo empresarial. Es un fenómeno que encuentra su origen en la creciente preocupación de la sociedad por aspectos de índole ética, social y medioambiental. Surge a partir de acciones filantrópicas de las empresas, que luego se convertirían en normas de obligado cumplimiento (seguro de desempleo, vacaciones pagas, becas, etc.).

De acuerdo a lo expresado por Acción Empresarial (2002), en el siglo XIX algunos empresarios industriales en Europa y en los EE.UU. se preocuparon por la vivienda y el bienestar de sus empleados. Con el siglo XX y el desarrollo del Estado de Bienestar, el sentimiento filantrópico se volcó en relaciones formales integrales dentro de las instituciones, cuando hasta entonces el único objetivo empresarial había sido aumentar la productividad y los beneficios económicos.

Aunque la expresión RSC, surge entre los 50-60 en EE.UU., no llega a desarrollarse en Europa hasta los 90, cuando la Comisión Europea utilizó el concepto para implicar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social. Pues en la sociedad europea había cada vez más problemas en torno al desempleo de larga duración y la exclusión social que eso suponía. Lo cierto es que desde los años noventa este concepto ha ido cobrando fuerza y evolucionado constantemente, tras el advenimiento de la globalización, el aceleramiento de la actividad económica, la conciencia ecológica y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Hay organismos de carácter internacional que se encargan de delimitar el concepto teórico de la RSC, cuyas directrices sirven como orientación de las empresas que se deciden a transitar por este camino.

El Pacto Global escrito en 1999, es uno de los principales acuerdos que se inserta en la lista de iniciativas orientadas a prestar atención a la dimensión social de la [globalización](#). Al presentarlo [Kofi Annan](#)- entonces Secretario de las Naciones Unidas- manifestó que la intención del Pacto Global es "dar una cara humana al mercado global". Es decir se plantearon una serie de iniciativas las cuales identificaron lineamientos o principios que debían ser considerados por las empresas, para contribuir al desarrollo de la sociedad, las comunidades y los mercados.

La RSC es entendida así como una visión de los negocios que integra el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medioambiente, y es vista por las compañías líderes como “la última frontera de la competitividad”.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define a la responsabilidad social de las organizaciones “como el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La responsabilidad social es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación” (OIT, 2006).

El Instituto Ethos de Brasil propone difundir la práctica de la RSC y la define como la forma de conducir los [negocios](#) de una empresa de tal modo que ésta se convierta en co-responsable por el desenvolvimiento social. Y así menciona que: “Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de [servicios](#), proveedores, consumidores, comunidad, [gobierno](#) y medio ambiente) e incorporarlos en el [planeamiento](#) de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos y no únicamente de los accionistas o propietarios” (2006, en Audisio 2006).

Aguinis (2011, en Bigné, Simo y Zanfardini, 2013) define a la RSC como “acciones o políticas organizacionales adaptadas al contexto en que se efectúan para tener en cuenta las expectativas de los grupos de interés y la triple cuenta de resultados del desempeño económico, social y ambiental”.

2.2.1 Enfoques teóricos vinculados a la RSC

La RSC presenta una diversidad de enfoques, por lo que Garriga y Melé C. (2004) acercan una clasificación de las principales teorías. En primer lugar, los autores asumen que las teorías y enfoques de RSC más importantes presentan cuatro dimensiones relacionadas con los beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos. Esta hipótesis permite agrupar las teorías de RSC en cuatro grupos:

Teorías instrumentales

Estas teorías consideran que la organización es vista exclusivamente como un instrumento para la creación de ganancias y sus actividades sociales como un medio para alcanzar resultados económicos. Entre las principales teorías se incluyen:

- A. La maximización del valor para el accionista como criterio supremo para evaluar las actividades sociales corporativas.
- B. Las estrategias para lograr ventajas competitivas. Este grupo de teorías presenta asimismo tres enfoques:
 - a. Inversiones sociales en un contexto competitivo. Los defensores de este enfoque sostienen que la inversión en actividades filantrópicas puede ser útiles para mejorar el contexto de ventaja competitiva de una organización ya que normalmente crea un valor social mayor.
 - b. Una perspectiva basada en los recursos naturales. Este enfoque mantiene que la capacidad de una empresa para lograr mejores resultados que sus competidores depende de la interacción de recursos humanos, organizativos y físicos a lo largo del tiempo.
 - c. Estrategias para la base de la pirámide económica, productos o servicios de bajo coste que no tienen las mismas capacidades ni condiciones que los utilizados por los clientes en los mercados convencionales

Teorías políticas

Estas teorías hacen referencia al poder de las empresas en la sociedad y un ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político. Entre las más importantes, Garriga y Melé C. (2013) mencionan:

- A. El constitucionalismo corporativo, basado en la idea de que la empresa es una institución social y debe ejercer el poder de forma responsable,
- B. La teoría del contrato social integrador, considera que las responsabilidades sociales provienen del acuerdo en dos niveles: un contrato macrosocial y un contrato microsociales asumido por los miembros de numerosas comunidades locales.
- C. La ciudadanía corporativa, implica un fuerte sentido de la responsabilidad de la organización con respecto a la comunidad local, asociaciones y preocupación por el medio ambiente. A consecuencia de la globalización empresarial, la preocupación por la comunidad local se ha convertido progresivamente en preocupación a nivel mundial.

Teorías integradoras

En estas la empresa se centra en la captación, identificación y respuesta a las demandas sociales. Con ello pretenden legitimidad social y una mayor aceptación y prestigio social. Este grupo de teorías comprende acciones tales como:

- A. La gestión de asuntos sociales y políticos.
- B. Política pública relevante, que incluya el modelo general de dirección social reflejado en la opinión pública, asuntos emergentes, requisitos legales formales y prácticas de ejecución o aplicación.
- C. Enfoque orientado hacia las personas que afectan a o se ven afectadas por las políticas y prácticas corporativas (*stakeholders*).
- D. La acción social corporativa, promulga la búsqueda de la legitimidad social a través de procesos que ofrezcan las respuestas adecuadas.

Teorías éticas

Estas teorías están basadas en las responsabilidades éticas de las empresas para con la sociedad, expresan qué se debe y qué no se debe hacer o la necesidad de construir una sociedad mejor. Entre los enfoques principales, Garriga y Melé C. (2013) distinguen los siguientes:

- A. La teoría normativa de grupos implicados (*stakeholders*): proveedores, clientes, empleados, accionistas y comunidad local.
- B. Los derechos universales, basados en los derechos humanos y laborales y el respeto al medio ambiente.
- C. El desarrollo sostenible, dirigido a alcanzar un desarrollo humano que tenga en cuenta a las generaciones presentes y futuras, que incluya no sólo los aspectos económicos, sino también los sociales y medioambientales.
- D. El enfoque del bien común, contribuye al bienestar social y la convivencia en condiciones justas, pacíficas y amistosas, tanto en el presente como en el futuro.

2.2.2. Niveles de adopción y etapas evolutivas de RSC

Muchas veces la responsabilidad social se encasilla sólo en la filantropía o bien en ejercen prácticas de RSC, pero no se les reconoce como tal, esto es lo que Zadek (2005) define como la **etapa defensiva**.

Luego viene una **etapa de cumplimiento**, basada en una serie de políticas claramente definidas en materia de RSC; seguida por **la de gestión**, cuando estas prácticas se introducen en los procesos centrales de gestión. Un siguiente peldaño es la **estratégica**, cuando las medidas de RSC forman parte de la planeación

estratégica y por último está la **etapa civil**, donde la compañía ya promueve sus prácticas de RSC hacia el exterior: la industria, su cadena de valor e incluso la comunidad.

Tabla 1 Niveles de Adopción de RSC

Cuando se trata de desarrollar un sentido de responsabilidad corporativa, las organizaciones normalmente pasan por cinco etapas a medida que avanzan por la curva de aprendizaje.

ETAPA	QUÉ HACEN LAS ORGANIZACIONES	POR QUÉ LO HACEN
DEFENSIVA	Niegan prácticas, efectos o responsabilidades.	Para defenderse contra ataques a su reputación que podrían en el corto plazo afectar las ventas, el reclutamiento, la productividad y la marca.
CUMPLIMIENTO	Adoptan un enfoque de cumplimiento basado en políticas, como un costo de hacer negocios.	Para mitigar la erosión de valor económico en el mediano plazo debido a riesgos continuos de reputación y litigios.
GESTIÓN	Introducen el tema social dentro de sus procesos centrales de gestión.	Para mitigar la erosión de valor económico en el mediano plazo y obtener ganancias de más largo plazo al integrar prácticas de negocios responsables en sus operaciones diarias.
STRATÉGICA	Integran el tema social en sus estrategias centrales de negocios.	Para mejorar el valor económico a largo plazo y obtener ventajas al ser los primeros en alinear la estrategia y las innovaciones de procesos con el tema social.
CIVIL	Promueven una participación amplia de la industria en la responsabilidad corporativa.	Para mejorar el valor económico en el largo plazo sobreponiéndose a cualquier desventaja inicial y obtener ganancias mediante la acción colectiva.

Fuente: Zadek (2005)

Sin duda, la RSC requiere de un aprendizaje (de un liderazgo valiente, la adopción de medidas que no aportan a los resultados financieros de la empresa y que incluso pueden ser onerosos a corto plazo) y de un proceso arraigado para la innovación organizacional. El camino hacia la RSC, aún es largo, pero se presenta como una magnífica oportunidad para ser un motor de cambio y transformar la calidad de vida de millones de personas que hoy viven sin esperanza; es redimensionar el papel de las empresas en la sociedad y su interacción con las políticas públicas (Iturbide Galindo, 2012).

Cammarota y Berenblum (2009) en su artículo “Responsabilidad Social Empresarial y Gerencia Social: Partícipes necesarios para el Desarrollo Humano” mencionan al autor Bernardo Kliksberg, economista argentino y pionero en ética social y RSC. “... Kliksberg hace mención a las etapas y sus características, relacionándolas en una

supuesta curva evolutiva: **la autista, la filantrópica y la de la responsabilidad social.**

En la primera etapa, denominada “autista”, la organización sólo se preocupa por sus ganancias, la rentabilidad, los factores económicos, y deja de lado a la sociedad que la rodea y la condiciona, no le presta la debida atención a los grupos de interés con los que se relaciona accionistas, clientes, personal, proveedores, comunidad en general (*stakeholders*) que son afectados y afectan a la empresa. En este primer estadio, la organización es una mera unidad de producción, cuya única preocupación reside en responder solamente respecto de las utilidades.

En el segundo momento “filantrópica” existe una toma de conciencia mayor, un registro por parte de los directivos respecto del ámbito en el que la empresa se mueve, de las necesidades de la comunidad en la que actúa. Se caracteriza por mostrarse más sensible en relación con esas carencias, y por aportar a su solución mediante donaciones de dinero o bienes, o dedicando algún tiempo y energía de su personal para trabajar en lo que el contexto requiere. Despliega así, una actitud filantrópica, en el sentido de dar sin pedir a cambio, pero sin un involucramiento total. Se debe apuntar aquí que algunas veces las donaciones no son desinteresadas, ya que pueden estar impulsadas por el interés en descontar impuestos o bien de proyectar una imagen que genere mayor aceptación social. En alguna circunstancia, la invitación a colaborar que se cursa al personal no respeta la voluntad del mismo y en cambio se impone coercitivamente. Por lo que deberemos decir que, todavía, su compromiso hacia adentro y hacia fuera es incompleto. No obstante, existe un positivo impacto en la sociedad. Asimismo, puede ocurrir que la comunidad responsable le exija el comportamiento correcto y no le permita transgresiones, de modo que sus acciones positivas resulten más de una obligación que de una convicción” (Cammarota y Berenblum (2009), Pág. 2).

Por último, en el recorrido hacia una mayor madurez cívica y social, en el momento de la “responsabilidad social”, se instala la necesidad de articular los objetivos económicos con los de índole social y medio ambiental, logrando una rentabilidad razonable, y manteniendo una relación armoniosa con la sociedad en la que y gracias a la cual opera, ya que sería ilógico pensar que una empresa puede funcionar sin trabajadores, sin clientes, sin proveedores, y sin entes que regulen las relaciones comerciales.

2.2.3 Dimensiones de la RSC

Suárez Serrano (2013) cita en su artículo “La responsabilidad social corporativa: Un nuevo paradigma para las empresas” las dimensiones de la RSC definidas por Carroll (1979, 1991).

Como lo muestra la Ilustración nº 1, Carroll propone 4 dimensiones de la RSC, las que dependen sucesivamente unas de otras:

- Dimensión económica, se refiere a las expectativas de la sociedad de que las empresas sean rentables y que obtengan utilidades mediante la producción y venta de bienes y servicios. Constituye la principal responsabilidad de la empresa ya que permite su continuidad y expansión a lo largo del tiempo. Espacio que supone condición imperativa de subsistencia para la empresa, por lo cual las acciones y decisiones netamente económicas ocuparán lógicamente el mayor espacio dentro de la organización.
- Dimensión legal, entendida como las expectativas de la sociedad de que las empresas alcancen sus objetivos económicos sujetándose al marco jurídico establecido. La empresa en el desarrollo de sus actividades económicas del negocio debe cumplir las leyes y regulaciones preceptivas, generales o específicas, que rigen para ello.
- Dimensión ética, que se refiere a las expectativas de la sociedad de que el comportamiento y las prácticas empresariales satisfagan ciertas normas éticas. La organización debe cumplir con las expectativas que los miembros de la sociedad donde opera tienen respecto a su comportamiento, yendo incluso más allá de lo establecido formalmente por las leyes. Espacio de naturaleza voluntaria y, por lo tanto, donde empieza el territorio de las acciones de RSC en sentido estricto.
- Dimensión discrecional o filantrópica, relativa a las expectativas de la sociedad de que las empresas se impliquen voluntariamente en roles –o actividades– que satisfagan las normas sociales. Estas responsabilidades son absolutamente voluntarias ya que no obedecen a ninguna ley ni demanda social estructurada. Son acciones de pura filantropía, que obedecen a la

sensibilidad individual que tengan los dirigentes de cada empresa con respecto a estas cuestiones. Estas responsabilidades constituyen el núcleo más genuino de las acciones de RSC.

Ilustración 1: La pirámide de la RSC



Fuente: Carroll (1991, citado en Suarez Serrano (2013).

Carroll (1991, citado en Suarez Serrano, 2013) considera los espacios de la responsabilidad económica y de la responsabilidad legal como integrantes de las actuaciones imperativas de la empresa, separándolos de los espacios de la responsabilidad ética y discrecional. Estos últimos constituirían las actuaciones voluntarias de la empresa.

2.2.4. Estrategias de Responsabilidad Social Corporativa

La RSC toca varias áreas de gestión de la empresa. De acuerdo a lo establecido por Correa, M.E, Flynn, S., Amit, A. (2004) "...la empresa que aspire a ser socialmente responsable deberá considerar todas estas dimensiones cuando diseñe su propia estrategia de responsabilidad social:

1. *Ética, valores y principios de los negocios*: La ética corporativa ha pasado del énfasis tradicional en el mero cumplimiento de las exigencias legales hacia el compromiso de un comportamiento ético basado en valores. Según la organización *Business for Social Responsibility* (BSR), "el espectro de la ética empresarial se ha expandido no sólo para incluir la manera cómo una empresa trata a sus empleados o cumple con la ley, sino también la naturaleza y la calidad de las relaciones del negocio con sus accionistas." (2010, en Valdez). Los valores éticos deben comunicar los compromisos de una empresa y reflejar la forma cómo establece sus relaciones con los públicos interesados. Entre esos valores éticos se destacan la honestidad, la integridad, el respeto y la transparencia

2. *Derechos humanos, trabajo y empleo*: Esta es quizás la dimensión más desarrollada de la RSC debido a la temprana definición de estándares internacionalmente aceptados. Los estándares de trabajo de la OIT formulados en 1919 y la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas se consideran la base. Los cuatro principios fundamentales de la OIT y del derecho al trabajo son:

- 2.1. El respeto por libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva;
- 2.2. La eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio;
- 2.3. La abolición efectiva del trabajo infantil, y
- 2.4. La eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo.

3. *Gobernabilidad corporativa*: El tema de la gobernabilidad corporativa ha adquirido particular relevancia a partir de la rotura de la burbuja financiera y los desastres de *Enron* y *WorldCom*, que han reforzado la preocupación pública por el creciente poder de las empresas. Se refiere al sistema de reglas y prácticas que dirigen y controlan las empresas. La estructura de gobernabilidad define la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes actores

relacionados con las empresas —junta directiva, accionistas, administradores, y otros públicos interesados—, así como las reglas y procedimientos para tomar decisiones. Los sistemas de gobernabilidad permiten la transparencia, la justicia, y la rendición de cuentas que son un pre-requisito para la integridad y la credibilidad de los mercados.

4. Impactos sobre el medio ambiente: El tema ambiental es un componente intrínseco de la RSC. La administración del impacto ambiental directo de las empresas se ha enfocado, tradicionalmente, a la administración del uso de los recursos naturales, el control de la contaminación, el manejo de los desechos, y la gestión del ciclo de vida de los productos. Actualmente se busca que las empresas vayan más allá de la mera administración de sus impactos ambientales —por los cuales son inmediata y directamente responsables—, y que reconozcan cómo dichos impactos inciden en los problemas ambientales y sociales del entorno. A las compañías se les insta entonces a participar activamente en los asuntos relacionados con salud pública, acceso al agua potable, saneamiento básico, vivienda, alimentación y transporte, tanto para sus empleados como para las comunidades. Además, la RSC motiva a las compañías a reconocer y manejar su rol en los problemas ambientales globales, tales como el cambio climático y el deterioro de la biodiversidad.

5. Relaciones con proveedores: La RSC motiva a las empresas a descubrir de qué manera sus negocios generan efectos sobre todo el ciclo de producto o cadena de valor, desde el proveedor de materia prima hasta el consumidor final. Algunas compañías han tomado la delantera al establecer estándares sociales y ambientales y sistemas de monitoreo para sus proveedores. Este tema ha sido especialmente crítico en el sector de textiles. Luego de ser objeto de grandes críticas, Nike estableció una división interna para verificar que se apliquen estándares laborales aceptables en toda su cadena de producción, y contrató a una firma independiente para que verifique el cumplimiento de sus estándares en materia de RSC

6. Filantropía e inversión social: Muchas compañías han descubierto que una política “filantrópica” paternalista y estrecha, basada en realizar donaciones en dinero, no responde a lo que la sociedad espera de ellas en materia de responsabilidad, ni garantiza que esas contribuciones voluntarias produzcan

resultados sostenibles. La RSC motiva a las compañías a descubrir formas innovadoras de vincularse solidariamente con las comunidades, tales como la adquisición directa de materiales y servicios disponibles en el medio, el subcontrato laboral y otras prácticas similares que coadyuven al bienestar económico y social de las comunidades vecinas. Asimismo, se sugiere sustituir las donaciones en dinero por aportes en especie o en servicios, apoyo a proyectos específicos y vinculación de los empleados mediante trabajo voluntario a los procesos de la comunidad. La consulta a los públicos interesados juega un importante papel, y es entre estos y las empresas quienes deben identificar la mejor forma de colaborar con la comunidad.

7. Transparencia y rendición de cuentas: La RSC insta a las compañías a asegurarse de que todos los niveles de la jerarquía de la empresa —desde los empleados hasta la junta directiva— adopten los valores y principios establecidos y se responsabilicen de su cumplimiento. Los sistemas a través de los cuales se gobierna la empresa deberán dar seguimiento a las acciones tendientes a alcanzar las metas en materia de RSC y medir y reportar sus efectos. Parte de la responsabilidad de rendir cuentas consiste en proporcionar los medios adecuados para que la gran mayoría de los públicos interesados en la empresa puedan verificar, tanto externa como internamente, los resultados reportados” (Correa, M.E, Flynn, S., Amit, A. (2004), Pág. 17-20).

2.2.5 Beneficios de la implementación de acciones de RSC

En la mayoría de los casos, la falta de información es el principal obstáculo con el que se encuentran las PYMEs a la hora de abordar la RSE. A este desconocimiento hay que añadir la creencia de que la adopción de prácticas de RSC conlleva una serie de esfuerzos que las organizaciones no pueden afrontar, como por ejemplo el temor a un aumento de los costes, falta de recursos humanos, burocracia, etc. Sin embargo, no hay que olvidarse de los beneficios que aporta. Murga (2012), presidente de IZAITE (Asociación de empresas vascas por la sostenibilidad)³ menciona los beneficios que aporta la RSC a las organizaciones, los cuales se pueden clasificar en externos e internos.

Entre los beneficios externos el autor menciona:

- Mejora de la imagen corporativa, de su reputación. Se incrementa la notoriedad y produce una influencia positiva de la empresa en la sociedad.
- Los clientes actuales toman conciencia de su empresa proveedora y consecuentemente incrementan su atractivo por la empresa socialmente responsable y son más fácilmente fidelizables.
- Mejora de la relación de la empresa con el entorno. La actuación de la empresa en RSC, le permiten una mejor estrategia de comunicación, la sociedad en general está más predispuesta a los mensajes de empresas con políticas socialmente reconocidas.

En cuanto a los beneficios internos se pueden mencionar

- Se pueden derivar resultados positivos de un mejor entorno de trabajo, que genere un mayor compromiso de los trabajadores y con ello se mejore la productividad.
- Se fomenta una cultura corporativa, que redundante fundamentalmente en la gestión de los recursos utilizados en la actividad empresarial, abriendo así una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.

³IZAITE. Asociación de empresas vascas por la sostenibilidad. Es una Asociación sin ánimo de lucro formada por una agrupación de empresas privadas comprometidas con el Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social Corporativa.

2.2.6 Actores involucrados: ¿quiénes intervienen en esta concepción de RSC?

Freeman (1984) es uno de los autores pioneros en hablar de los *stakeholders* o grupos de interés. El autor define los *stakeholders* como aquellos entes que son afectados o intervienen de manera directa o indirecta en el proceso operativo de la empresa. Este planteamiento es fundamental para el análisis teórico de la RSC, pues permite integrar a los grupos de interés en la acción de toma de decisiones en las organizaciones.

Los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una organización se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa, son los denominados actores involucrados (Robbins & Coulter, 2005).

La Ilustración n° 2 muestra la relación que tiene la organización con los diferentes actores involucrados.

Ilustración 2: Actores involucrados en la RSC



Fuente: Elaboración Propia adaptado de Robbins & Coulter (2002)

Las empresas han comenzado a adoptar la RSC no sólo como resultado de presiones de los consumidores, los proveedores, la comunidad, las organizaciones de activistas, los inversionistas, etc. (llamados en conjunto *stakeholders*); la RSC es también una actividad estratégica adicional en la competencia comercial.

CAPÍTULO III

Metodología

3.1 ABORDAJE METODOLÓGICO Y MÉTODOS

El diseño de la investigación es de tipo descriptivo (Malhotra, 1997), ya que busca perfilar las características de las OPS en relación a la RSC. El diseño es transversal porque se obtiene de una sola vez la información de una muestra dada de los elementos de la población.

En esta tesis se combinaron fuentes de información secundaria (sitios webs) y primaria (directivos de las OPS). Se utilizaron como métodos de recolección la observación estructurada de sitios webs y la encuesta estructurada.

Para la recolección de la información observada en los sitios se implementó una guía de observación que fue completada por un único observador (una copia de la misma se adjunta en el Anexo 1).

La encuesta se aplicó de forma individual y personalmente por medio de la interacción verbal entre entrevistador/ entrevistado (una copia de un ejemplar del cuestionario de encuesta se adjunta en el Anexo 2). Aplicar el mismo estímulo (cuestionario) en el mismo orden a todos los entrevistados, posibilita que las respuestas sean agrupables y por ende fácilmente comparables los datos en el posterior análisis.

En la Tabla 2 se detalla el uso del método de obtención de información y las fuentes de información según los objetivos específicos.

Tabla 2: Objetivos, variables, fuentes de información e instrumentos de recolección de datos.

Objetivos específicos	Variables	Fuentes de información	Métodos de recolección de datos
Determinar el grado de importancia que otorgan a la RSC, los directivos de las instituciones previsionales de la Argentina.	Caracterización de las OPS y sus gerentes	Gerentes y directivos de los OPS	Encuesta
		Sitios webs oficiales de las OPS	Observación
	Grado de importancia otorgado a la RSC	Gerentes y directivos de los OPS	Encuesta
Describir las acciones que desarrollan las OPS, identificar el nivel de implementación de estrategias de RSC y la comunicación y control que se realiza de las mismas.	Nivel de implementación de estrategias de RSC	Gerentes y directivos de los OPS Sitios webs oficiales de las OPS	Encuesta
	Comunicación y control	Gerentes y directivos de los OPS	Observación
Identificar los beneficios que brinda a las OPS la implementación de acciones de RSC y los actores involucrados	Beneficios de la implementación de RSC Actores involucrados	Gerentes y directivos de los OPS	Encuesta
Analizar la relación existente entre la implementación de estrategias de RSC y la etapa de adopción de RSC en la que se encuentran las OPS	Implementación de estrategias de RSC	Gerentes y directivos de los OPS	Encuesta

Fuente: Elaboración Propia

3.2 POBLACIÓN DE ESTUDIO

La presente investigación se enfoca en las OPS de Argentina, y específicamente ha centrado su análisis en las que son miembros del Consejo Federal de Previsión Social (COFEPRES). El COFEPRES *"....nuclea a las instituciones involucradas con la Previsión Social de la República Argentina que voluntariamente y en uso de su autonomía se adhirieron a él, como organismo coordinador de políticas previsionales..."* (COFEPRES, 2015).

Conforme a lo establecido por el artículo 3° de la Ley N° 23.900, serán miembros del Consejo Federal de Previsión Social, en carácter de activos: El Instituto Nacional de Previsión Social, los Institutos u Organismos previsionales provinciales y la municipalidad de la ciudad de Buenos Aires, una vez que dispongan su adhesión a ésta ley.

Las cajas, institutos u organismos de previsión social, municipales o de profesionales universitarios, que cuenten con personería jurídica y que adhieran al Consejo Federal de Previsión Social, serán miembros del mismo en carácter de adherentes.

El COFEPRES tiene como miembros a los Institutos y/o Cajas provinciales de previsión, que no fueron transferidas a la Nación como consecuencia de la reforma del sistema nacional de previsión social realizada en el año 1990. Como se observa en la Ilustración n° 3 los miembros del COFEPRES están dispersos en gran parte del territorio argentino a excepción de las regiones Noroeste y Cuyo.

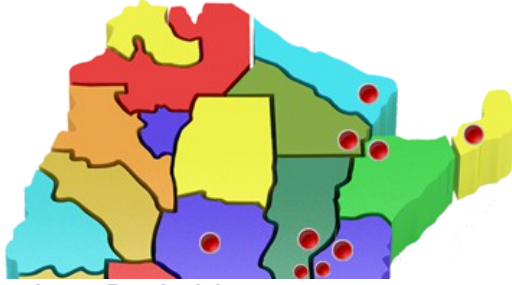


Ilustración 3: Instituciones miembros de COFEPRES

Cajas o Institutos Provinciales:

- ▶ [Instituto de Previsión Social de la Provincia de Buenos Aires.](#)
- ▶ [Caja de Jubilaciones, Pensiones y Retiros de Córdoba.](#)
- ▶ [Instituto de Previsión Social de Corrientes.](#)
- ▶ [Instituto de Previsión Social del Chaco.](#)
- ▶ [Instituto de Seguridad Social de Chubut.](#)
- ▶ [Caja de Jubilaciones y Pensiones de Entre Ríos.](#)
- ▶ [Caja de Previsión de Formosa.](#)
- ▶ [Instituto de Seguridad Social de La Pampa.](#)
- ▶ [Instituto de Previsión Social del Misiones.](#)
- ▶ [Instituto de Seguridad Social de la Provincia del Neuquén.](#)
- ▶ [Caja de Jubilaciones y Pensiones de la Provincia de Santa Fe](#)
- ▶ [Caja de Previsión Social de la Provincia de Santa Cruz](#)
- ▶ [Instituto Provincial Autárquico Unificado de Seguridad Social.](#)

Cajas o Institutos Municipales:

- ▶ [Instituto Municipal de Previsión Social \(Neuquén, Neuquén\)](#)
- ▶ [Instituto Municipal de Previsión Social \(Rosario, Santa Fe\)](#)
- ▶ [Caja de Jubilaciones y Pensiones Municipal \(Victoria, Entre Ríos\)](#)

Otros Organismos:

- ▶ [Caja de Previsión Social para el Personal del Banco de La Pampa](#)
- ▶ [Caja de Seguridad Social de Abogados y Procuradores de la Provincia de Santa Fe](#)
- ▶ [Caja de Retiros, Jubilaciones y Pensiones de la Policía de la Provincia de Bs.As.](#)

Fuente: Sitio Web Oficial del COFEPRES

3.3. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Operacionalización de las variables de la encuesta

En la Tabla n° 3 se muestra el procedimiento de operacionalización de las variables medidas en la encuesta, indicando dimensiones de las mismas, indicadores y categorías utilizadas para dicha medición.

Tabla 3: Operacionalización de las variables de la entrevista

(Objetivos específicos 1 al 3)

Variables	Dimensiones	Indicadores	Categorías
Caracterización de las OPS y los gerentes	----	• Nombre de la institución	
		• Localización	
		• Sexo del entrevistado	• Femenino • Masculino
		• Cargo que ocupa	• Administrador Gral. • Director general • Director de RSC • Jefe de RSC • Otro
		• Antigüedad en la institución	• Menos de 1 año • De 1 a 3 años • De 4 a 6 años • De 7 a 10 años • Más de 10 años
		• Misión y visión de la OPS	• Definición
Grado de importancia otorgado a la RSC por parte de los gerentes de la OPS		• Importancia atribuida a la RSC por parte de los gerentes de las OPS	• Muy baja • Baja • Moderada • Alta • Muy alta
Accionar vinculado a la RSC		• Implementación de acciones de RSC	• SI • NO
Nivel de implementación de estrategias de RSC	Ética, valores y principios de los negocios	<ul style="list-style-type: none"> • ¿las acciones que se desarrollan se vinculan con lo expresado en la misión/visión? • ¿Se trabaja y actúa coherentemente en base a los valores y conductas establecidas por la OPS? 	Escala de 1 a 5 (1) Nunca (2) Rara vez (3) Algunas veces (4) Casi siempre (5) Siempre

Variables	Dimensiones	Indicadores	Categorías
Nivel de implementación de estrategias de RSC	Derechos humanos, trabajo y empleo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los empleados poseen libertad de asociación? • ¿La OPS adopta condiciones favorables que beneficien a los empleados? • ¿se realiza contratación de personas con discapacidad? • ¿se promueve dentro de la OPS acciones que tiendan a la no discriminación con respecto al empleo? 	Escala de 1 a 5 (1) Nunca (2) Rara vez (3) Algunas veces (4) Casi siempre (5) Siempre
	Gobernabilidad corporativa:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La OPS tiene en cuenta la opinión de los empleados para la toma de decisiones? • ¿La OPS tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los afiliados para la toma de decisiones? • ¿Se atienden las consultas y sugerencias de los afiliados para una mejora del servicio? • ¿Los afiliados tienen acceso a los resultados anuales de la OPS? 	
	Impactos sobre el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • ¿la OPS promueve acciones de protección ambiental, como es el caso de la generación de residuos? • ¿Promueve un uso racional y eficiente de los recursos? 	
	Relación con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La OPS establece estándares sociales y ambientales en su relación y selección de proveedores? 	
	Filantropía e inversión social	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La OPS se vincula con la comunidad a través de la compra de productos de elaboración local? • ¿Promueve la contratación de mano de obra local? • ¿La OPS brinda apoyo a proyectos de la comunidad? • ¿Vincula a los empleados mediante trabajo voluntario a los procesos de la comunidad? • ¿Realizan donaciones o aportes a la comunidad? 	
	Transparencia y rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Prevalece la transparencia al momento de brindar la información sobre la organización? • ¿se realizan informes de los resultados de acciones de RSC 	
Comunicación de la RSC	Realización	Realiza comunicación de sus acciones de RSC	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO

	Medios	Que medios de comunicación utiliza para estas comunicaciones?	<ul style="list-style-type: none"> • Revista institucional • Vía e-mail • Carcelería en espacios comunes • Boca a boca • Publicidad en medios de comunicación • Otros
--	--------	---	---

Variables	Dimensiones	Indicadores	Categorías
Control de la RSC	Realización	¿Se lleva un control de las acciones de RSC?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No
	Periodicidad	Periodicidad con la que se realiza el control de las acciones de RSC	<ul style="list-style-type: none"> • Mensual • Trimestral • Semestral • Anual • otros
Percepción de los beneficios de la implementación de RSC	Beneficios externos	<ul style="list-style-type: none"> • La OPS percibe una mejora de la imagen de la organización en la sociedad • Se produce un incremento de la fidelización de los afiliado • Se produce una mejora de la relación con la sociedad 	Escala de 1 a 5 (1) Nunca (2) Rara vez (3) Algunas veces (4) Casi siempre (5) Siempre
	Beneficios internos	<ul style="list-style-type: none"> • Se observa una mejora del entorno de trabajo • Se produce un incremento del compromiso de los trabajadores y con ello se mejora la productividad 	
Actores involucrados en las acciones de RSC		Quienes pueden afectar o son afectados por el accionar diario de la OPS	Empleados Afiliados Sindicatos Accionistas Proveedores Comunidades Gobiernos Medios Competencia Otros

Elaboración Propia

3.3.2 Operacionalización de las variables de la Ficha de Observación de Sitios Webs

En la Tabla n° 4 se muestra el procedimiento de operacionalización de las variables para la de observación de sitios webs. Para cada variable se presentan las dimensiones, los indicadores y las categorías o escala de medición.

Tabla 4: Operacionalización de las variables de la Ficha de Observación de Sitios Webs

Variable	Dimensiones	Indicador	Categoría
Caracterización de las OPS		<ul style="list-style-type: none"> Institución URL de la Página 	
Accionar vinculado a la RSC	Contenido de la información referida a la OPS	Contiene información del origen de la institución	Nula Escasa Regular Suficiente Abundante
		Describe su misión	SI NO
		Describe su visión	
	Sectorización de la página con respecto a las acciones de RSC		SI NO
	Posibilidad de acceso a la información de acciones de RSC	Contiene Información sobre acciones de RSC	SI / NO
		La información presentada es clara	SI / NO
		Se accede a la información en forma rápida	
	Características de la información presentada	Es información multimedia	SI / NO
Que herramientas multimedia presenta		Fotografías Videos Comentarios /experiencias de usuarios	

Elaboración Propia

3.4 RELEVAMIENTO DE DATOS Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Los cuestionarios de la encuesta fueron aplicados durante las Primeras Jornadas Plenarias anuales y Asamblea General Ordinaria de CO.FE.PRES, que tuvieron lugar en la localidad de Villa La Angostura los días 27 al 29 de abril de 2016. Cabe mencionar que por razones de ausencia de algunos de los representantes de las cajas a dicho evento, no fue posible implementar el cuestionario a toda la población (19 OPS). Para saldar este inconveniente, se enviaron las entrevistas por mail a los titulares de las cajas, que no habían estado presentes en el mencionado encuentro, pero no fueron respondidas. Razón por la cual en total se completaron 13 cuestionarios. Los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Nº	O.P.S	%
11	Cajas o Institutos provinciales	84,6
1	Cajas o institutos municipales	33,3
1	Otros organismos	33,3

Posteriormente se aplicó la Ficha de Observación a 18 sitios web de las 19 OPS, una de ellas no posee sitio web.

Una vez concluida la etapa de recolección, se inició con el análisis de los datos obtenidos realizando en primer lugar un análisis univariado, con técnicas descriptivas y tablas de distribución de frecuencias. Los resultados se presentan en gráficos y tablas. Se utilizó además la herramienta nube de palabras, para graficar el concepto de misión/visión de las OPS para los entrevistados.

Además, se realizó análisis multivariado al observar que la implementación de las estrategias de RSC no era uniforme, se procedió a agruparlas para detectar conglomerados de OPS que representen los diferentes escenarios observados en relación a la implementación de estrategias de RSC. A partir de los resultados obtenidos de la conformación de conglomerados, se realizó un segundo análisis vinculando dichos grupos con el análisis realizado en los sitios webs de las OPS.

CAPÍTULO IV

Resultados

La presentación de resultados se ordenó de la siguiente manera: en primer lugar se presentan los hallazgos obtenidos de la aplicación de la técnica de encuesta, y en segundo lugar los obtenidos mediante la aplicación de la técnica observación de sitios webs.

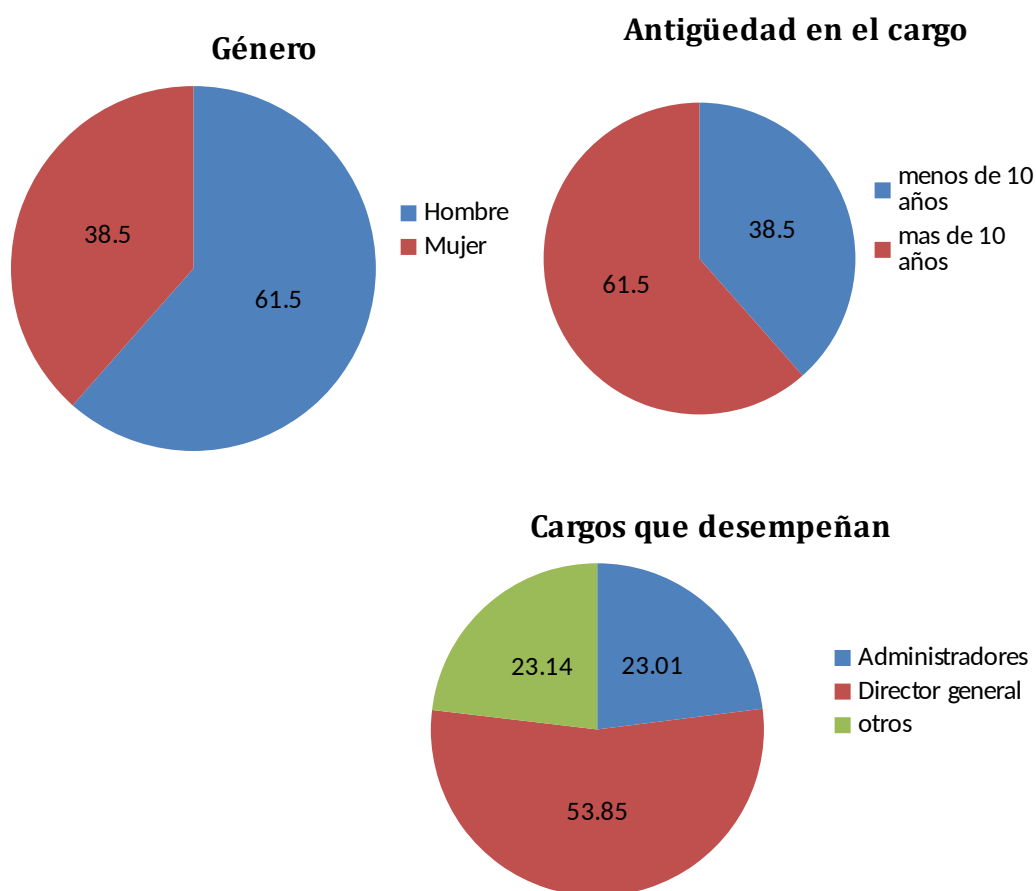
4.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

4.1.1 Caracterización de la OPS y los gerentes

Como se observa en la Gráfico N°1 de un total de 13 entrevistados el 61,5% son hombres y el 38,5% mujeres, el 53,85% desempeña cargos de Director General y en segundo lugar los cargos ocupados son de Administrador General de la OPS (23,1%).

El 61,5% de los entrevistados tienen una antigüedad laboral en la institución de más de 10 años.

Gráfico 1: Características de los directivos de las OPS (N=13)



En relación a la misión y visión de las OPS, en la mayoría de las organizaciones no se encuentra formalmente definida. De todas maneras muchos manifestaron una respuesta en el momento de la entrevista. Estas fueron registradas de manera textual, por lo que el primer análisis que se realizó fue la identificación de palabras más mencionadas.

Las palabras fueron graficadas en la nube que muestra la Ilustración 4. El tamaño de las mismas indica la frecuencia con que fueron mencionadas por los entrevistados. Se destacan las palabras “sistema”, “afiliados”, “no está definida”, “beneficiarios”, “integral”, “bienestar”, “salud” y “sustentabilidad”.

Ilustración 4: Misión de la organización



Elaboración propia

Posteriormente, se realizó un análisis de contenido semántico de las respuestas y generaron categorías emergentes. De esta forma se observó que los principales conceptos asociados pueden sintetizarse en las siguientes categorías:

- Lograr **sustentabilidad** del sistema (mencionado por 5 gerentes de OPS)
- Brindar **servicios** a los **beneficiarios** de la caja (3 OPS)
- Priorizar la **salud y seguridad** social del afiliado y de sus familiares (1 OPS)
- **Bienestar** integral de sus beneficiarios (3 OPS)
- **Garantizar** las prestaciones y servicios para los **beneficiarios** (3 OPS)

4.1.2 Grado de importancia otorgado a la RSC

El 38,46% de los entrevistados otorgo un “alto” grado de importancia a la RSC para la institución. Le siguen los entrevistados que consideran que la RSC tiene una importancia “moderada” y “muy baja”, cada categoría contiene a un 23,08% de ellos. Por tanto, como se puede observar en el Gráfico 2, la opinión de los directivos sobre el grado de importancia que otorgan a la RSC, es bastante disperso, concentrándose las opiniones de moderado a muy alto (15,38%)

Gráfico 2: Grado de importancia otorgado a la RSC por parte de los gerentes de las OPS

Elaboración Propia

En cuanto al accionar de las OPS, el 84,62% de los entrevistados señalaron que sus organizaciones aplicaban iniciativas vinculadas a la RSC, mientras que el restante 15,38% manifiestan no realizar ningún tipo de acciones relacionadas a esta filosofía.

4.1.3 Nivel de implementación de estrategias de RSC

Los resultados sobre los niveles de implementación de las estrategias de RSC se presentan de acuerdo a la batería de estrategias de RSC propuestas por Correa, M.E, Flynn, S., Amit, A. (2004). En primer lugar se realiza un análisis detallado de los indicadores de cada estrategia. Posteriormente se presenta una síntesis de las estrategias para cada caso estudiado, a través de una técnica de semáforo. Finalmente se presentan los resultados de un análisis por conglomerados que permitió detectar 3 grupos de OPS que presentaban similitudes en cuanto a la implementación de estrategias RSC. Estos representan tres situaciones posibles de encontrar en los datos en cuanto a los niveles de aplicación de estrategias de RSC.

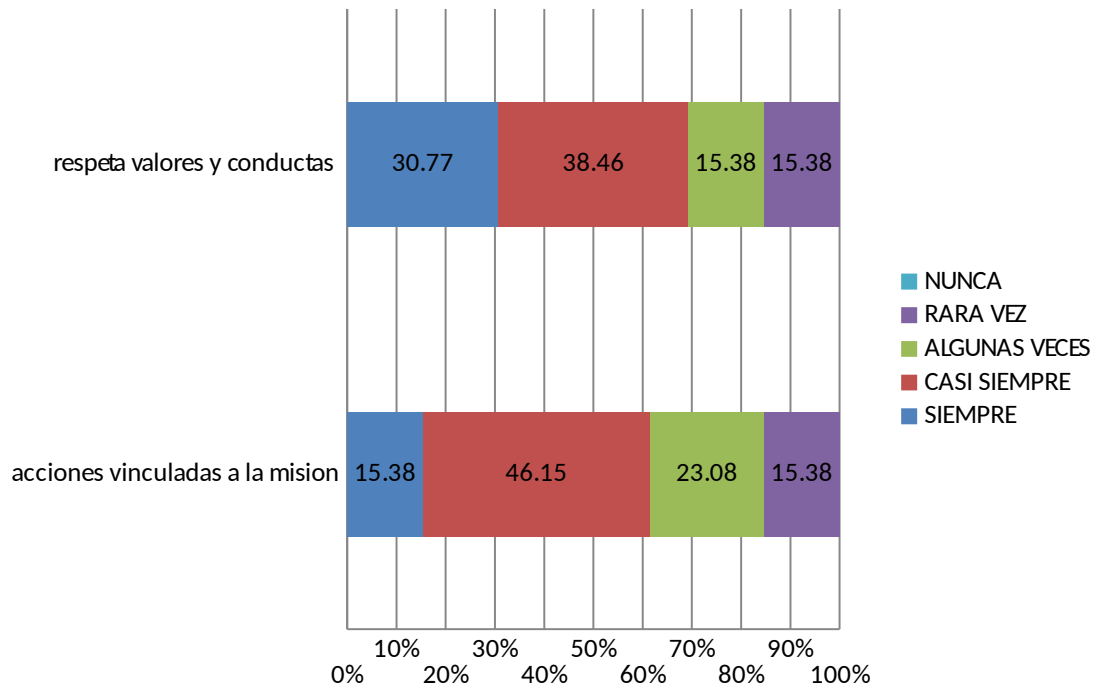
4.1.3.1 *Ética, valores y principios de los negocios*

Esta dimensión hace referencia a los valores éticos de la OPS, estos valores deben comunicar los compromisos de una empresa y reflejar la forma cómo estas organizaciones establecen sus relaciones con los públicos interesados. Dentro de esta dimensión, se consideraron dos indicadores:

- El primero; si las acciones que desarrollan las OPS se vinculan con lo expresado en la misión/visión. El 46,15% de las OPS “casi siempre” desarrollan acciones que se vinculan con lo expresado en la misión/visión. El 23,08% solo lo hacen “algunas veces”, le sigue un 15,38% de las OPS que “siempre” desarrollan acciones vinculadas a la misión/ visión y el restante 15,38% “rara vez” lo hacen.
- El segundo indicador; hace referencia a si se trabaja y actúa coherentemente en base a los valores y conductas establecidas por la OPS, el 38,46% “casi siempre” lo hacen de este modo, el 30,77% “siempre”, el 15,38% “algunas veces” y el restante 15,38% “rara vez”.

Por lo observado, en el Gráfico 3, se puede mencionar que la dimensión Ética, valores y principios de los negocios, descansa mayormente en el respeto por los valores y conductas establecidos por la organización, y no tanto en el accionar basado en la misión/visión de la OPS.

Gráfico 3: Ética, valores y principios de los negocios



Elaboración Propia

4.1.3.2 Derechos humanos, trabajo y empleo

Para medir este aspecto se consideraron los indicadores: los empleados poseen libertad de asociación, la OPS adopta condiciones favorables que beneficien a los empleados, promoción de acciones que tienden a la no discriminación con respecto al empleo y contratación de personas con discapacidad

En primer lugar y como se observa en el Gráfico 4, en el 53,85% de las OPS, los empleados “siempre” poseen libertad de asociación. Un 23,08% menciona como opción “casi siempre”, un 7,69% algunas veces, el siguiente 7,69% rara vez y el restante 7,69% “nunca”.

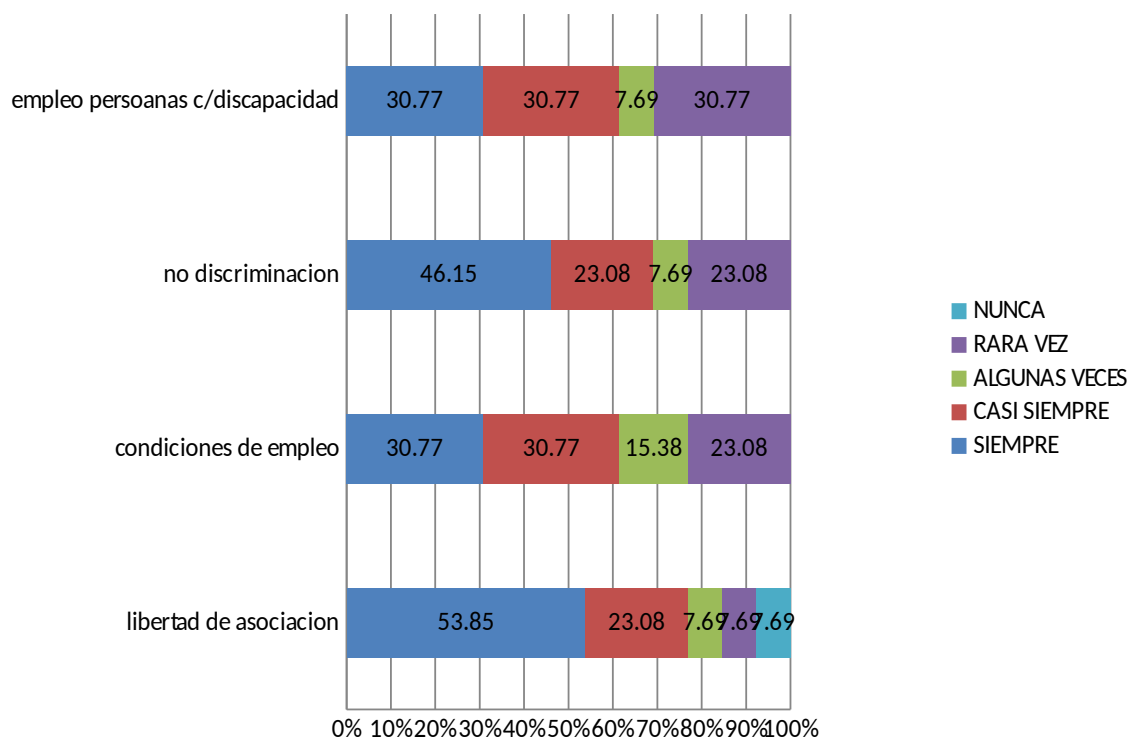
En relación a la adopción de condiciones favorables que beneficien a los empleados el 30,77% de las OPS “siempre” las adoptan, el siguiente 30,77% “casi siempre”, el 15,38% “algunas veces” y el restante 23,08% “rara vez” lo hacen.

Continuando con la promoción de acciones que tiendan a la no discriminación con respecto al empleo el 46,15% de las OPS “siempre” lo hacen, el 23,08% “casi

siempre”, el 7,69% algunas veces y el restante 23,08% “rara vez” promueven estas acciones.

Con respecto a la contratación de personas con discapacidad el 30,77% de las OPS “siempre” lo realizan, el 30,77% “casi siempre” y “rara vez” respectivamente y el 7,69% “algunas veces” realizan esta contratación de personal con discapacidad.

Gráfico 4: Derechos humanos, trabajo y empleo



Elaboración Propia

Por lo observado, se puede mencionar que las acciones vinculadas a Derechos humanos, trabajo y empleo que predominan son las que promueven la libertad de asociación de los empleados y la no discriminación dentro del empleo. Mientras que no se observan tanto el empleo de personas con discapacidad y la adopción de condiciones favorables que beneficien a los empleados.

4.1.3.3 *Gobernabilidad corporativa*

Para el análisis de la Gobernabilidad Corporativa, se tuvieron en cuenta cuatro aspectos. El primero: si la OPS tiene en cuenta la opinión de los empleados para la toma de decisiones. El segundo: si la OPS tiene en cuenta la opinión de los afiliados para la toma de decisiones. El tercero si se atienden las consultas y sugerencias de los afiliados para una mejora del servicio, y el último si los afiliados tienen acceso a los resultados anuales de la OPS.

Con respecto a las opiniones de los empleados, el 38,46% de los entrevistados expresan que la OPS “siempre” las tienen en cuenta y el 23,08% manifiestan que lo hacen “casi siempre”. Respecto de la opción “algunas veces” y “rara vez”, cada categoría contiene el 15,38%. Solo el 7,69% consideró que “nunca” involucra a los empleados para la toma de decisiones.

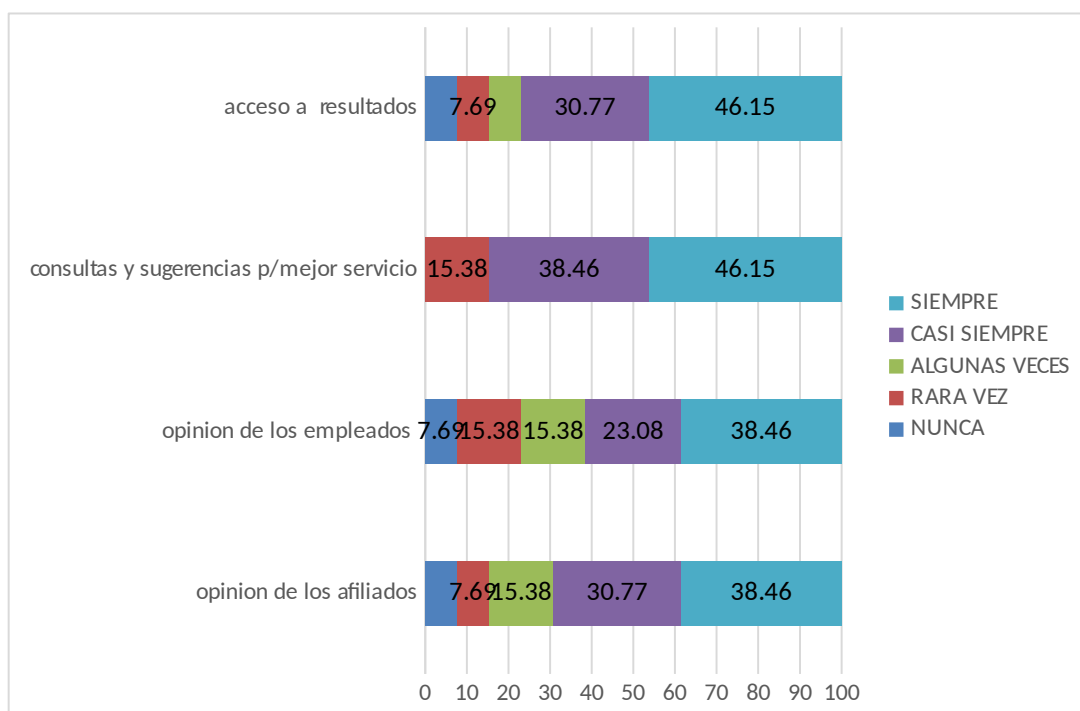
En relación a las opiniones de los afiliados el 38,46% de las OPS “siempre” las tienen en cuenta, el 30,77% “casi siempre” y el 15,38 % “algunas veces”. Respecto a la opción “rara vez” y “nunca” el 7,69% considera la opinión de los afiliados para la toma de decisiones.

Los resultados de estos dos indicadores, expresan que en general las OPS son permeables a las opiniones de los *stakeholders*.

Con respecto a la atención de consultas y sugerencias de los afiliados para una mejora del servicio, se observa que el 46,15% de las OPS “siempre” atienden las consultas y sugerencias de los afiliados, el 38,46% “casi siempre” y el restante 15,38% “rara vez” lo hacen.

En relación al acceso de los afiliados a los resultados anuales de la OPS, el 46,15% de los afiliados tienen “siempre” acceso a los mismos y un 30,77% “casi siempre”, el 7,69% solo lo hacen “algunas veces”, “rara vez” y “nunca” respectivamente.

Gráfico 5: Gobernabilidad Corporativa



Elaboración Propia

Por lo observado en el Gráfico 5, se puede mencionar que la Gobernabilidad Corporativa descansa mayormente en la atención de consultas y sugerencias para una mejora del servicio, seguido del acceso a los resultados de las OPS.

4.1.3.4 Impactos sobre el medio ambiente

Para su análisis, se consideraron dos indicadores, por un lado si se promueven acciones de protección ambiental y por el otro si se promueve el uso racional y eficiente de los recursos.

En relación a si promueven acciones de protección ambiental, como es el caso de la generación de residuos, el 30,77% de las OPS “rara vez” lo hacen, el 23,08% “siempre” y “algunas veces” respectivamente. El 15,38% “casi siempre”, y el restante 7,69% “nunca” realizan esta acción.

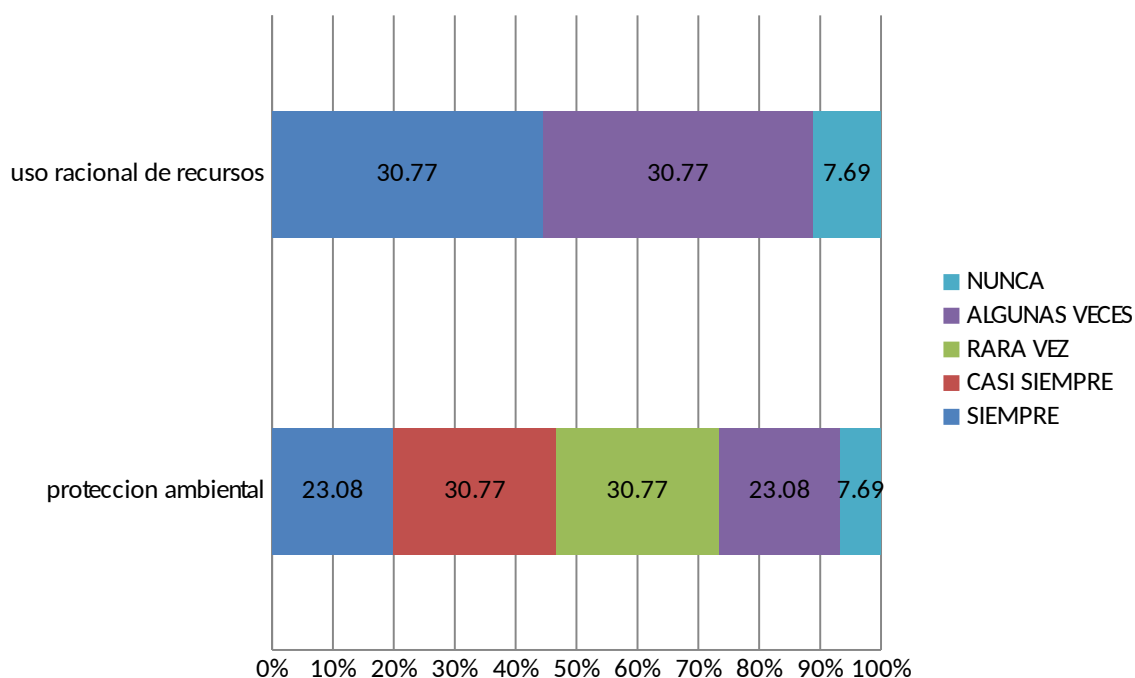
Con respecto a si promueven el uso racional y eficiente de los recursos, el 30,77% de las OPS “siempre” lo hacen, el siguiente 30,77% “casi siempre”, el 30,77% “algunas veces” y el restante 7,69% “nunca” .

Ambos indicadores, se pueden ver representados en el Gráfico 6, donde es posible observar que el tema ambiental, no es una dimensión totalmente desarrollada por

las OPS, es necesario que se reconozca la importancia de desarrollar una estrategia que incida en los problemas ambientales y sociales del entorno.

Se destacan las acciones relacionadas al uso racional de los recursos dentro de las OPS (bajo consumo de energía, uso racional de papel), aunque no se desarrollan acciones de protección ambiental en la comunidad en las que se insertan las OPS.

Gráfico 6: Impactos sobre el medio ambiente

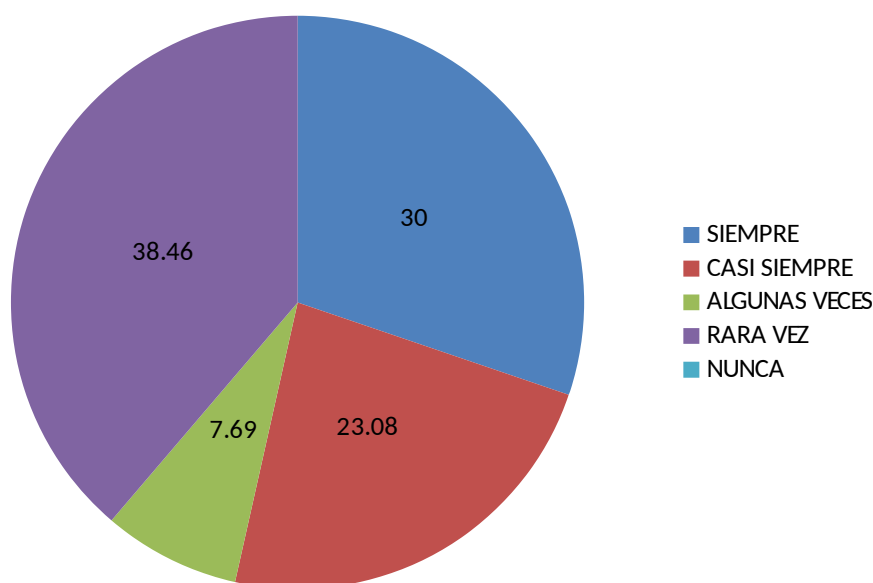


Elaboración Propia

4.1.3.5 Relación con proveedores

El siguiente indicador analizado es si la OPS establece estándares sociales y ambientales en su relación y selección de proveedores. En relación a ello, el 38,46% de las OPS “rara vez” establecen estándares, el 30% “siempre” lo hacen, el 23,08% “casi siempre” y el 7,69% “algunas veces” establecen pautas en su relación con los proveedores.

Gráfico 7: Relación con proveedores



Elaboración Propia

Como se observa en el Gráfico 7, la estrategia “relación con proveedores” se encuentra escasamente desarrollada por las OPS estudiadas.

4.1.3.6 Filantropía e inversión

Para medir este aspecto se consideraron los indicadores: la OPS se vincula con la comunidad a través de la compra de productos de elaboración local, contratación de mano de obra local, brindan apoyo a proyectos de la comunidad, vinculación de los empleados mediante trabajo voluntario a los procesos de la comunidad, y finalmente si se realizan donaciones o aportes a la comunidad.

Con respecto a la vinculación con la comunidad a través de la compra de productos de elaboración local, como se muestra en el Gráfico 8, el 46,15% “casi siempre” lo hacen, el 23,08% “rara vez”, el 15,38% “algunas veces”, el 7,69% de las OPS “siempre” y el restante 7,69% “nunca”.

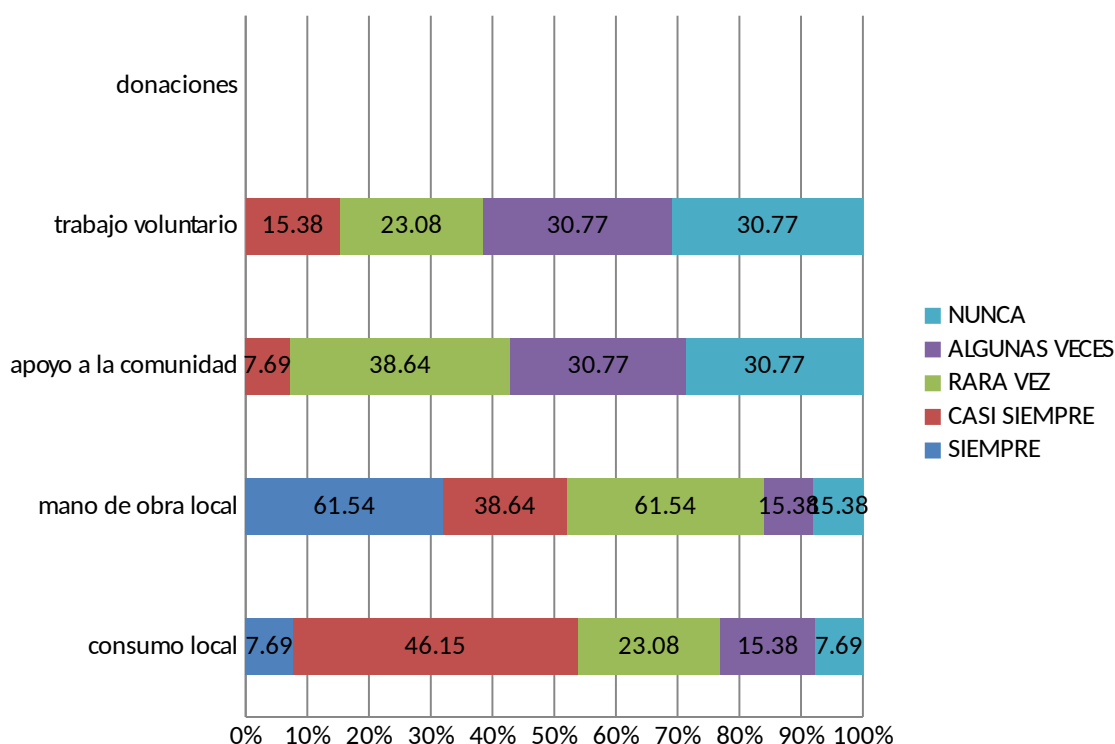
En relación a la promoción de contratación de mano de obra local, el 61,54% de las OPS “siempre” lo hacen y el restante 38,64% “casi siempre”.

En el caso de si las OPS brindan apoyo a proyectos de la comunidad el 61,54% “rara vez” lo hacen, el 15,38% “algunas veces”, le sigue otro 15,38% que “nunca” lo realizan y el restante 7,69% de las OPS “casi siempre”.

Referido a si las OPS vinculan a los empleados mediante trabajo voluntario a los procesos de la comunidad el 38,64% “rara vez” lo hacen, el 30,77% “algunas veces” y el restante 30,77% “nunca” realizan esto.

Con respecto a si la OPS realiza donaciones o aportes a la comunidad, el 30,77% “nunca” lo hacen, el siguiente 30,77% “algunas veces”, el 23,08% “rara vez” y el restante 15,38% de las OPS “casi siempre” realizan estas acciones.

Gráfico 8: Filantropía e inversión



Elaboración Propia

Por lo observado en el Gráfico 8, se puede mencionar que la filantropía e inversión que realizan las OPS se basa sobre todo en la contratación de mano de obra local, seguido del consumo de productos de elaboración local.

4.1.3.7 Transparencia y rendición de cuentas

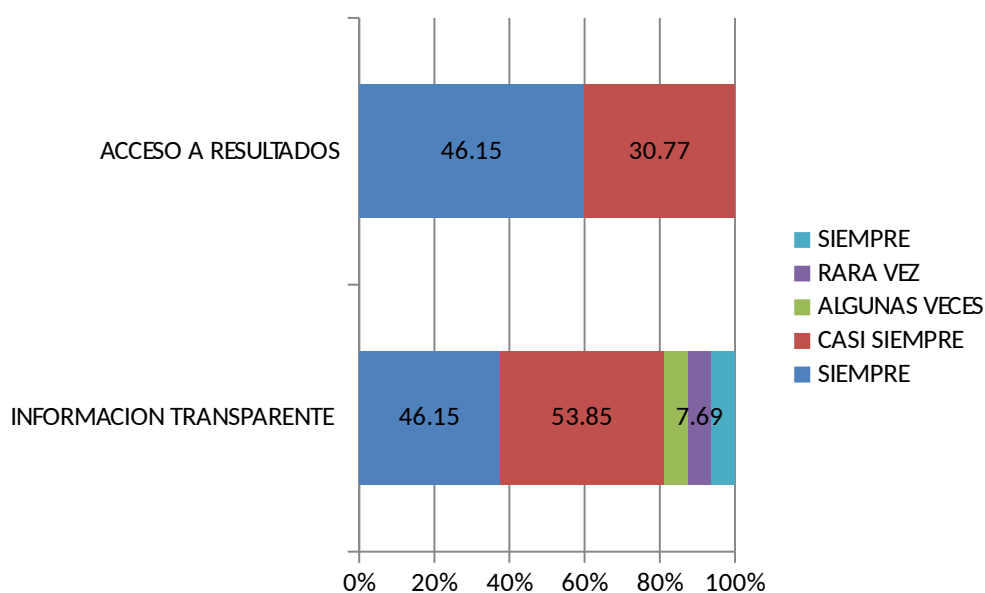
Para el análisis de esta dimensión se consideraron los indicadores: transparencia al momento de brindar información sobre la organización y si se realizan informes de los resultados de acciones de RSC.

Como se observa en el Gráfico 9, un 53,85% de las OPS mencionan que “casi siempre” son transparentes, mientras que el 46,15% “siempre” difunden su

información de esta manera. Debido a que no existieron OPS que indicaran las respuestas “nunca”, “rara vez” y “algunas veces”, se observa que es una dimensión que presenta una buena performance para las OPS.

En relación al acceso de los afiliados a los resultados anuales de la OPS, el 46,15% de los afiliados tienen “siempre” acceso a los mismos y un 30,77% “casi siempre”, el 7,69% solo lo hacen “algunas veces”, “rara vez” y “nunca” respectivamente.

Gráfico 9: Transparencia y rendición de cuentas



Elaboración Propia

Por lo observado, se considera que las OPS desarrollan su actividad de forma transparente, posibilitando el acceso a los resultados, tal lo establecido en el marco legal.

4.1.3.8 Síntesis de las estrategias de RSC

Para sintetizar y tener un diagnóstico general de las OPS en cuanto a las estrategias de RSC, se generó un índice por estrategia, que surgió del promedio de los indicadores medidos para cada una. Por ejemplo, el índice para la estrategia “ética, valores y principios de los negocios” surgió del promedio obtenido de los indicadores de esta dimensión: “las acciones que desarrollan las OPS se vinculan con lo expresado en la misión/visión” y “trabaja y actúa coherentemente en base a los

valores y conductas establecidas por la OPS”. De igual forma, se procedió para las restantes estrategias.

Con estos valores, y considerando que la muestra es pequeña, se pudo realizar la técnica “semáforo”, que se presenta en la Tabla 5. En la tabla se reemplazó el valor obtenido por cada OPS para los índices de estrategia según los colores del semáforo:

- Color Rojo: valores bajos
- Color Amarillo: valores intermedios
- Color verde: valores altos

Tabla 5: Síntesis de las estrategias de RSC

CASO	Etica, valores y principios de los negocios	Derechos humanos, trabajo y empleo	Gobernabilidad	Impactos sobre el medio ambiente	Relacion con proveedores	Filantropia e inversion social	Transparencia y rendicion de cuentas
1	3,5	1,75	4,25	2,5	2	2,6	3,5
2	4,5	4,75	4,75	4	2	3,2	5
3	2	3,25	2,25	1	3	2,2	3
4	5	4,25	2	5	5	2,8	3
5	4,5	4	4,5	3	4	1,8	2,5
6	4,5	3,25	4,75	3	5	2,8	4,5
7	2	4	4,5	4	2	4	3,5
8	4	4,5	4,75	5	4	2,6	4,5
9	3	4,5	3,25	2,5	2	2,4	3,5
10	4,5	4,5	4,25	5	5	4	5
11	4	2,25	3,25	2,5	2	2,4	4
12	4	4	4,25	3,5	5	2,8	3
13	3	4,75	3,75	4	4	3,6	3,5

Elaboración propia

Como se observa en la tabla existen OPS con distintos niveles de implementación de estrategias de RSC. Por ejemplo: la OPS 3 presenta niveles bajos e intermedios de aplicación de RSC, ya que predominan los colores rojo y amarillo. Por el contrario, la OPS 10 presenta semáforos verdes para todas las estrategias. Existen también casos en los que se observa la mayor aplicación de algunas estrategias (semáforo verde) y media o baja de otros (semáforo amarillo y rojo). Un ejemplo en este sentido es la OPS 7 que no implementa la estrategia “ética, valores y principio de los negocios”, como tampoco “relación con los proveedores”, tiene una aplicación

intermedia de “transparencia y rendición de cuentas” y alta implementación de las restantes estrategias.

Al observar que la implementación de las estrategias no era uniforme, se procedió a agruparlas para detectar conglomerados de OPS que representen los diferentes escenarios observados en relación a la implementación de estrategias de RSC.

Para esto se utilizó la técnica de análisis de clúster, con modelo ascendente (algoritmo de Johnson) que ofrece el programa DYANE [CITATION San09 \l 3082]. Esta técnica permitió identificar grupos de OPS similares entre sí en cuanto a la aplicación de las estrategias de RSC. Para esto, se calcula en primer lugar la matriz de distancia euclídea entre las OPS y se empleó el método de encadenamiento completo, ya que permite la identificación de grupos más compactos.

Considerando el tamaño de la muestra y el dibujo que ofrece el dendrograma (Gráfico 10), se optó por la selección de tres conglomerados de OPS. La tabla 6 muestra una descripción por grupo o clúster, indicando las OPS que integran cada uno y la cantidad de integrantes de cada uno.

Gráfico 10: Dendrograma de las OPS según estrategias de implementación de RSC

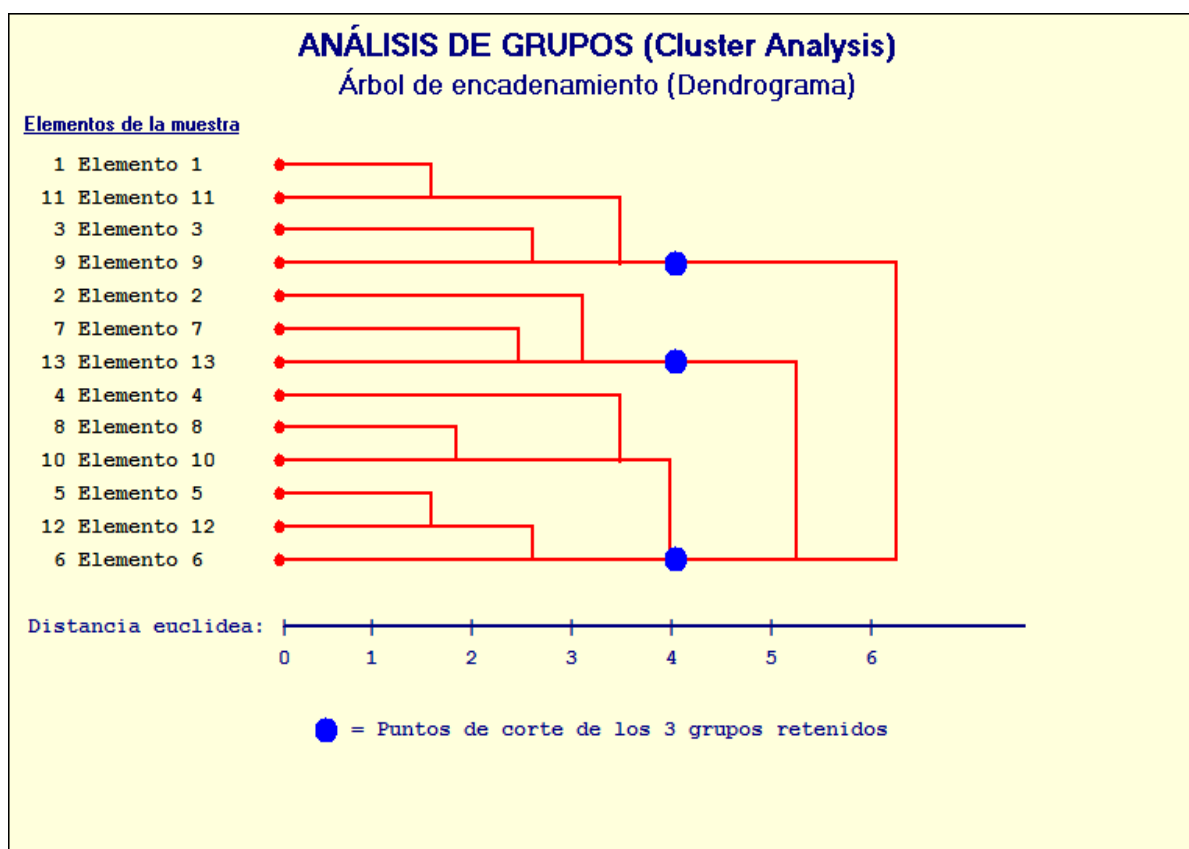


Tabla 6: Conglomerados de las OPS

Grupo nº	Nº de integrantes	Código numérico de los integrantes del grupo
1	4	1, 11, 3, 9
2	3	2, 7, 13
3	6	4, 8, 10, 5, 12, 6

La tabla 7 muestra los valores medios y el desvío estándar de cada grupo de OPS para los niveles de implementación de cada estrategia de RSC.

El grupo 1 (constituido por 4 casos) es el que presenta los promedios más bajos para todas las estrategias de implementación de la RSC. Por tanto, estas OPS son las que comparativamente muestran menor implementación de estrategias de RSC.

El grupo 2 (conformado por 3 casos) es el que más implementa las estrategias de “derechos humanos, trabajo y empleo”, “governabilidad corporativa”, “filantropía e inversión social” y “transparencia y rendición de cuentas”.

El grupo 3 (conformado por los restantes 6 casos) se caracteriza por ser el que más aplica la estrategia “ética, valores y principios de los negocios”, “impactos sobre el medio ambiente” y establecen estándares de RSC en la “relación con los proveedores”.

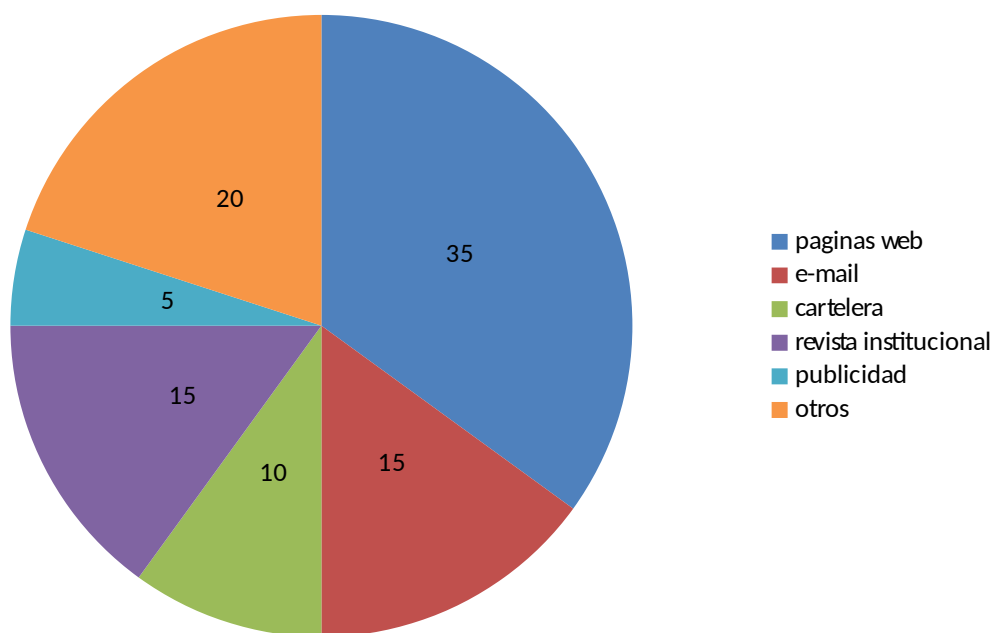
Tabla 7: Tabulación cruzada de medias y desviaciones estándar de las estrategias en los grupos generados

			Total muestra	Grupos originados por la partición		
				Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
N° de integrantes:			13	4	3	6
Suma de cuadrados:			84,68	11,81	8,57	21,65
N°	Estrategias de RSC	Estadísticos				
1	Ética, valores y principios de los negocios	Media:	➡ 3,73	➡ 3,13	➡ 3,17	⬆ 4,42
		Desv.Std.	0,93	0,74	1,03	0,34
2	Derechos humanos, trabajo y empleo	Media:	➡ 3,83	⬇ 2,94	⬆ 4,5	⬆ 4,08
		Desv.Std.	0,91	1,05	0,35	0,42
3	Gobernabilidad corporativa:	Media:	⬆ 3,88	➡ 3,25	⬆ 4,33	⬆ 4,08
		Desv.Std.	0,9	0,71	0,42	0,95
4	Impactos sobre el medio ambiente	Media:	➡ 3,46	⬇ 2,13	⬆ 4	⬆ 4,08
		Desv.Std.	1,15	0,65	0	0,93
5	Relación con proveedores	Media:	➡ 3,46	⬇ 2,25	⬇ 2,67	⬆ 4,67
		Desv.Std.	1,28	0,43	0,94	0,47
6	Filantropía e inversión social	Media:	⬇ 2,86	⬇ 2,4	➡ 3,6	⬇ 2,8
		Desv.Std.	0,64	0,14	0,33	0,64
7	Transparencia y rendición de cuentas	Media:	➡ 3,69	➡ 3,38	⬆ 4	➡ 3,75
		Desv.Std.	0,8	0,41	0,71	0,95

4.1.4 Comunicación de la RSC

El 84,62% de las OPS realizan “comunicación” de las acciones de RSC. Para lo cual, como se presenta en el Gráfico 11, el 35% utilizan como soporte a sus páginas Web. El 15% lo realizan vía e-mail, el siguiente 15% mediante la publicación en la revista institucional. El 10% informa sus acciones por medio de cartelera en espacios comunes y el 5% lo hacen a través de publicidad en medios de comunicación. Se debe señalar que la opción “otros soportes” fue mencionada por un 20% de los gerentes, y se especificaron aquí a los discursos de gobierno, la comunicación interna, el boca-oído, entre otros.

Gráfico 11: Medios de comunicación de acciones de RSC



Elaboración Propia

En relación al control de las acciones de RSC, el 61,54% de las OPS lo realizan. El 76,92% de las OPS realizan un control de las acciones semanalmente o de acuerdo a los requerimientos de la acción o de las autoridades a cargo de las mismas. El restante 23,08% realizan el control “anualmente”.

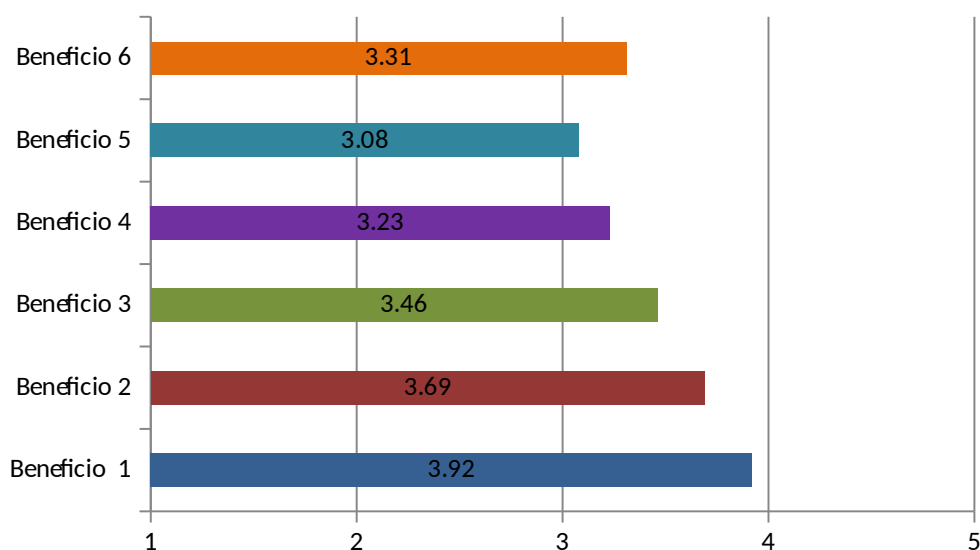
4.1.5 Beneficios de la implementación de acciones de RSC.

Otra de las variables medidas fueron los beneficios percibidos por OPS en relación a la implementación de acciones de RSC. Para medirlos se solicitó a los administradores de las OPS que indicaran el nivel de acuerdo en una escala de 1 a 5 (donde 1 indica “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”) con las siguientes afirmaciones:

1. La OPS percibe una imagen positiva de la organización en la sociedad
2. Los afiliados incrementan su fidelización hacia la OPS
3. Mejora la relación con la sociedad local
4. Mejor ambiente de trabajo, mayor compromiso de los trabajadores
5. Produce un incremento del compromiso de los trabajadores y con ello se mejora la productividad
6. Se fomenta una cultura corporativa, que redunde en la gestión de los recursos utilizados

Al respecto, como se observa en el Gráfico 12, los entrevistados declararon como principal beneficio con una ponderación promedio de 3,92 (más cercana a 4 “de acuerdo”) al Beneficio 1: que “la sociedad percibe una imagen positiva de la organización al realizar acciones de RSC”. El segundo aspecto que fue percibido como más beneficioso fue que “la RSC incrementa la fidelización de los afiliados con la OPS”; con una puntuación promedio de 3,69.

Gráfico 12: Beneficios de la implementación de acciones de RSC.



Elaboración propia

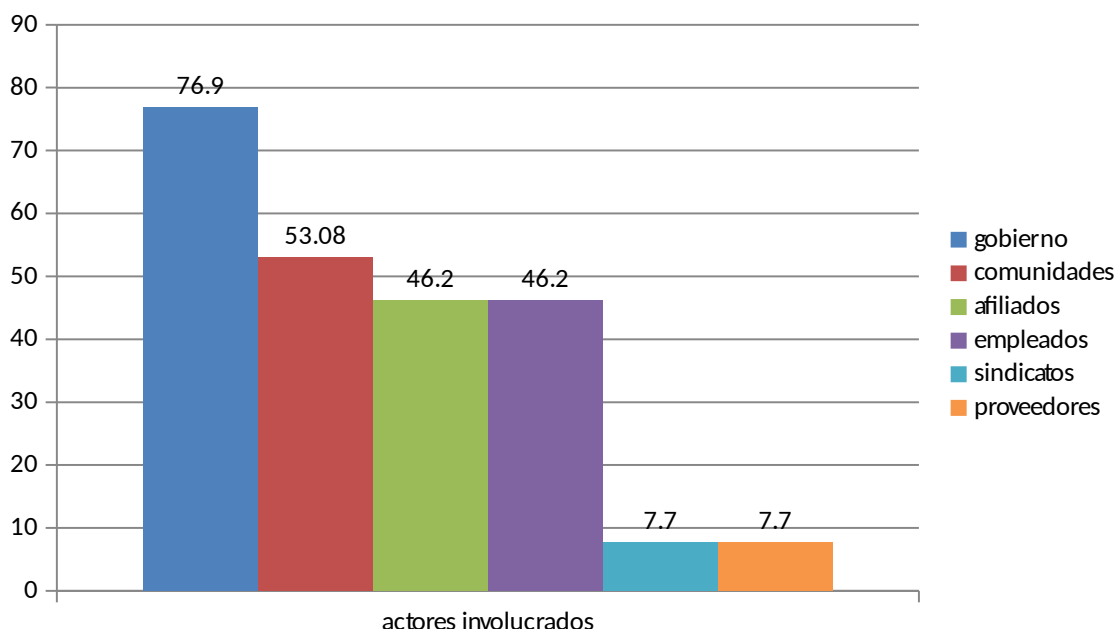
El resto de las afirmaciones, alcanzaron una puntuación cercana a 3 lo que significa que los entrevistados no están de acuerdo/ ni en desacuerdo, en que la implementación de acciones de RSC genere: una mejora de la relación con la sociedad local, que proporcione un mejor ambiente de trabajo y compromiso de los trabajadores, que produzca un incremento del compromiso de los trabajadores y que fomente una cultura corporativa, que beneficie la gestión de los recursos de las OPS.

4.1.6 Actores involucrados en las acciones de RSC

Se consultó a las OPS sobre los actores involucrados en las acciones de RSC a través de una pregunta con respuesta múltiples. Los resultados obtenidos en el Gráfico 13 muestran que el “gobierno” es el actor que participa más frecuentemente (76,9%) y le siguen las “comunidades” en las cuales se inserta la organización (53,08%).

Los afiliados son actores que fueron mencionados por el 46,2 % de los entrevistados y el 46,2% de las OPS manifestó que involucra a los empleados en estas acciones. Solo el 7,7% involucran a los “sindicatos” y otro 7,7% a los “proveedores”.

Gráfico 13: Actores involucrados en las acciones de RSC



Nota: pregunta multirespuesta la sumatoria excede el 100%

Fuente: Elaboración propia

4.2 RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DE SITIOS WEBS

La observación de los sitios web de las OPS se realizó para complementar la información ofrecida por los gerentes en las entrevistas, en relación con sus características generales y con las acciones de RSC que éstas desarrollan.

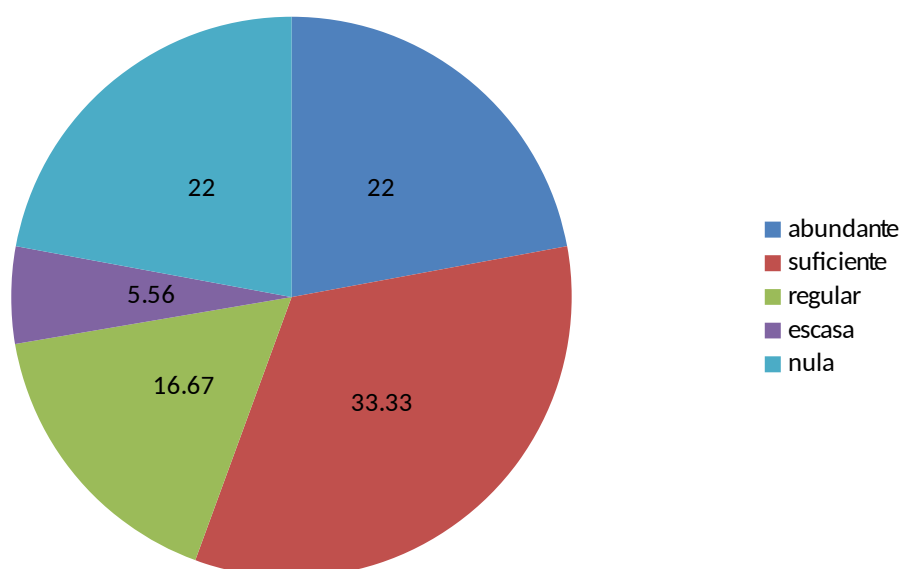
4.2.1. Caracterización de las OPS y accionar vinculado a la RSC.

Del total de las OPS en estudio, la mayoría (18) cuentan con presencia en la web.

El accionar de las OPS en relación a la RSC, se observó en los sitios web a través de los indicadores: contenido de información referida a la OPS (origen, misión, visión), sectorización de los contenidos de RSC, posibilidad de acceso a información de acciones de RSC (disponibilidad, presentación, rapidez de acceso) y las características de la información presentada (si es multimedia y qué tipo de herramientas usa).

En cuanto al contenido de la información referida a la institución, el 33,33% de las páginas webs analizadas, tiene un contenido “suficiente” de información en relación al origen de la institución. El 22% tiene un contenido “abundante”, le sigue un 22,22% cuya información es “nula”, el 16,67% presentan un contenido “regular”, y finalmente el 5,56% presentan “escasa” información. Por lo que, como se observa en el Gráfico 14, en general es bastante disperso el criterio en relación a información referida a las OPS que se publica en las páginas webs

Gráfico 14: Información referida a la institución



Elaboración Propia

Además, el 83,33% de las páginas webs no describen su misión y visión, solo el 16,67% lo hacen.

En cuanto a la sectorización del sitio web con respecto a las acciones de RSC, y como se observa en el Gráfico 15, el 83,33% de las páginas webs poseen una pestaña específica destinada a informar sobre las acciones que llevan adelante que pueden encuadrarse como RSC, el restante 16,67% no lo poseen.

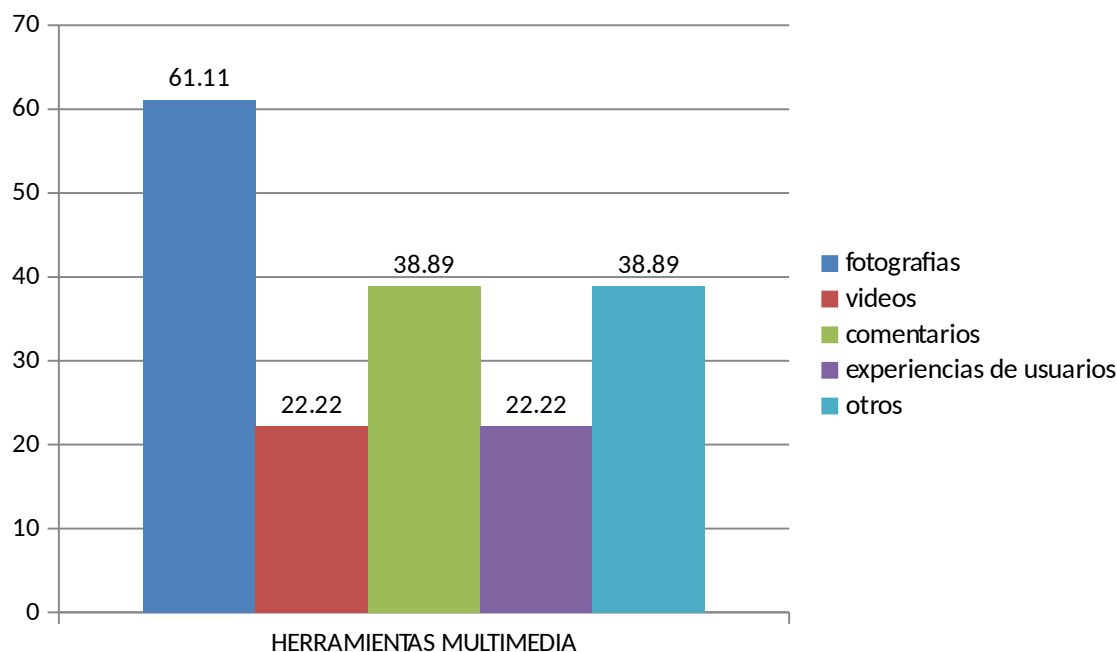
Gráfico 15: Sectorización de las páginas web

Elaboración propia

En cuanto a la posibilidad de acceso a la información de acciones de RSC, el 66.67% de las paginas relevadas contienen información sobre acciones de RSC y el restante 33.33% no publican ningún tipo de información referida a acciones de RSC. Entre las páginas que si publican información sobre acciones de RSC, un 50% lo hacen de forma *“clara” y resulta “rápido” el acceso a la misma.*

En relación a las características de la información presentada, la observación de las páginas webs indica que el 61.11% presenta información multimedia. Las restantes 38.89% no lo hacen. En el Gráfico 16 se pueden observar las herramientas multimedia utilizadas en las páginas web, para la comunicación de las acciones de RSC.

Gráfico 16: Herramientas Multimedia



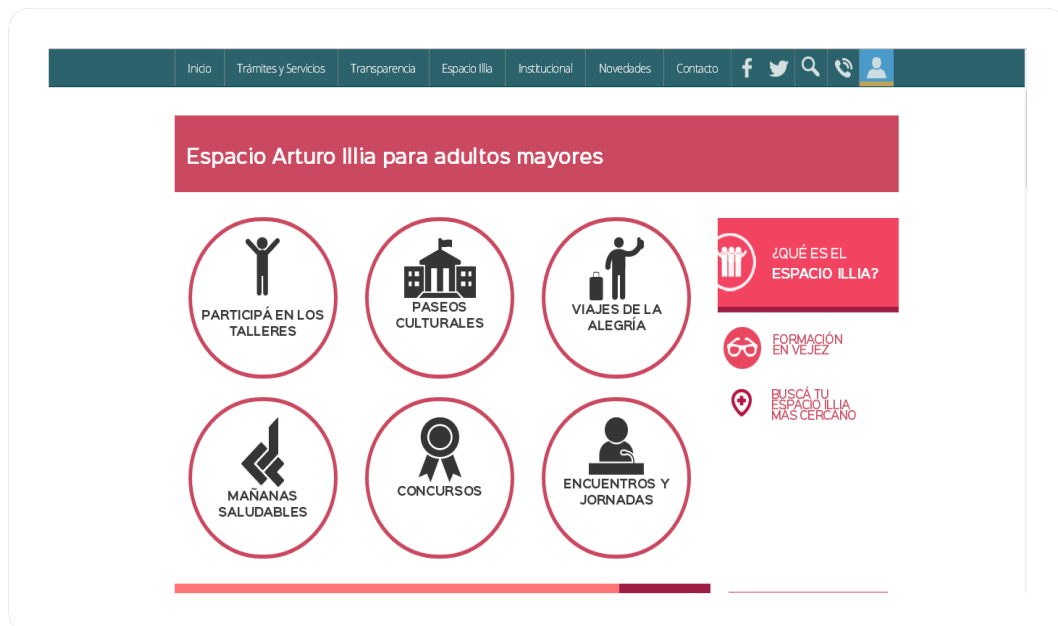
Elaboración propia

A continuación se presentan algunos ejemplos de las herramientas y acciones que se comunican habitualmente a través de las páginas webs institucionales.

Ejemplo 1: Caja de Jubilaciones, pensiones y retiros de Córdoba

Con un fuerte compromiso social la Caja de Jubilaciones, Pensiones y Retiros de Córdoba trabaja a través del Espacio Arturo Illia para mejorar la calidad de vida para los adultos mayores. La institución previsional renovó su visión adhiriendo a los nuevos paradigmas de la vejez que promueven la autonomía del adulto mayor y un envejecimiento activo, participativo y saludable. El Espacio Illia brinda lugares de contención, socialización y desarrollo de las potencialidades de los adultos mayores a través de actividades de aprendizaje, instancias recreativas y de promoción cultural.

Ilustración 5: Captura de pantalla sitio web de Caja de Jubilaciones de Córdoba, sección Espacio Arturo Illia para adultos mayores.



Fuente: http://www.cajajubilaciones.cba.gov.ar/portal/espacio_arturo_illia Junio 2016.

Ilustración 6: Captura de pantalla sitio web de Caja de Jubilaciones de Córdoba - Sección Adultos Mayores



Ejemplo 2: Caja de Jubilaciones y Pensiones de Entre Ríos.

La caja cuenta con espacios de inclusión e integración de los adultos mayores. Este proyecto tiene como objetivo propiciar un espacio dedicado al esparcimiento de los adultos mayores donde se intenta promover la integración grupal, en la que cada uno pueda ser escuchado y reconocido. Favorece la reflexión y el intercambio de diferentes saberes y experiencias entre quienes participan de las actividades, convirtiéndose en un espacio de contención y escucha- Talleres de “Recreación y Estimulación de la Memoria”- Caminatas y Clases de Gimnasia-Cocina Saludable

Ilustración 7: Captura de pantalla sitio web de la Caja de Jubilaciones y pensiones de Entre Ríos – Sección Rincón del Jubilado

The screenshot shows the website 'El rincón del Jubilado' with a navigation bar at the top containing links for Inicio, Servicios, Institucional, Trámites, Previsional, Enlaces, and social media icons for Facebook, a phone, and Webmail. Below the navigation bar is the title 'El rincón del Jubilado' followed by a horizontal line. The main content area is titled 'Actividades de Nuestros Jubilados' and features four activity cards. Each card includes a photo, a title, a date, and a 'Leer' link with a right-pointing arrow.

Actividad	Fecha
MUESTRA DE LOS TALLERES DE ADULTOS MAYORES	04-12-2015
TALLERES PARA ADULTOS MAYORES	05-08-2015
CINE PARA ADULTOS MAYORES	04-08-2015
CINE EN EL MARCO DEL DIA DE LA ANCIANIDAD	03-08-2015

Below the activity cards is the title 'Colonia de Vacaciones "EL SUPREMO ENTRERRIANO"' followed by another horizontal line.

Fuente: <http://www.cajajper.gov.ar/secciones/recreacion/index.php> Junio 2016

Ejemplo 3: Instituto de Previsión Social de Corrientes

Desde la sección “Noticias”, se pueden ver las diferentes actividades que se llevan adelante, con el objetivo de asesorar y dar respuestas a las inquietudes que plantean los jubilados y beneficiarios del sistema previsional.

Ilustración 8: Captura de pantalla sitio web del Instituto de Previsión Social de Corrientes- Sección Noticias



Ejemplo 4: Instituto de Seguridad Social de Neuquén

El Instituto de Seguridad Social de Neuquén diseña e implementa distintos programas de prevención como desarrollo de su política institucional para mejorar la salud. Por ello, es importante proporcionar toda la información necesaria, que permita a los afiliados comprender que la mayoría de las enfermedades de esta época son evitables, si saben cómo cuidarse.

Ilustración 9: Captura de pantalla sitio web del Instituto de Seguridad Social de Neuquén - Sección Casa de la Prevención



Ejemplo 5: Instituto de Previsión Social de Neuquén

El Instituto Municipal de Previsión Social otorga a sus afiliados diversos beneficios. Uno de ellos es el coseguro, el cual permite, en conjunto con la Obra Social (ISSN), contar con una cobertura del cien por ciento (100%) en medicamentos, prácticas médicas, análisis clínicos. Asimismo han sumado varios beneficios como ser óptica, farmacia y turismo.

Ilustración 10: Captura de pantalla sitio web del Instituto de Previsión Social de Neuquén - Sección Revista Previsión Municipal

Beneficios para nuestros jubilados y pensionados

Servicio Vital.
Emergencias médicas, urgencias médicas y atención médica a domicilio. Gratuito.
-Servicio de enfermería, Jujuy 667, Neuquén. Gratuito.
-Servicio de enfermería en domicilio.
-Traslados urbanos.
Debe tenerse en cuenta que tanto el servicio de enfermería en domicilio como el de traslados urbanos tienen un costo que deberá ser afrontado por el titular o adherente.

Este servicio es sólo para titular y adherentes por quienes se abona el servicio de emergencia. La asistencia médica podrá solicitarse a través de estos números telefónicos: 0810 222 3090, 4424000 y 4423232.

- Pago de pasaje anual para titular y cónyuge/concubino, siempre que se encuentre acreditada la supervivencia anual. Pago efectivo, enero de cada año. Normado según resolución 449/13.
- Acceso a préstamos sin

garantía.
• Actividades recreativas en nuestra chacra de Centenario.

- Cobertura de obra social al 100%, idéntica a cuando se encontraba en actividad.

- Servicios de turismo bonificados en un 50% respecto de las tarifas de turista.

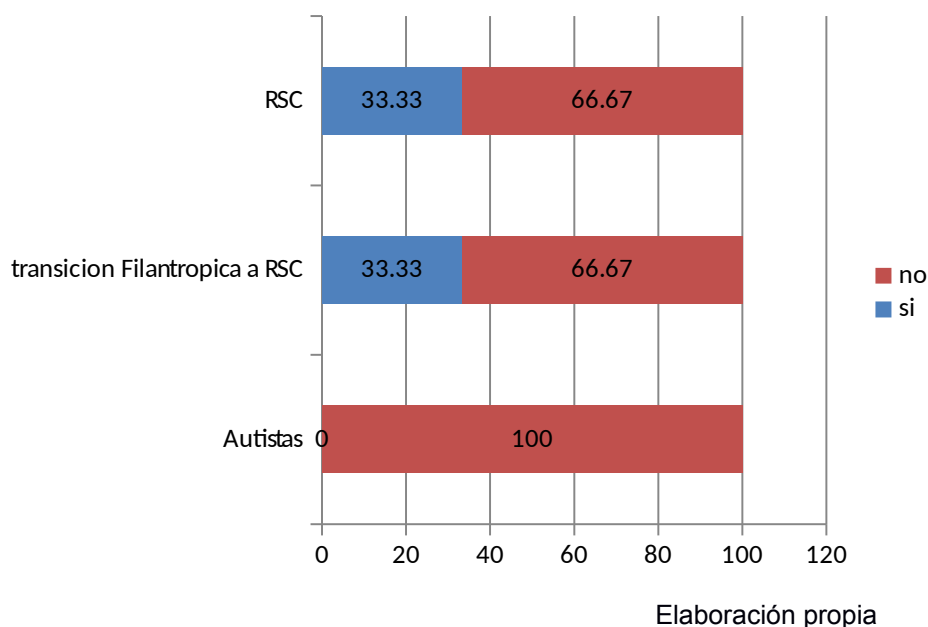
- Complejos turísticos Melewe en San Martín de los Andes, Villa La Angostura, Moquehuan, Caviahue y Las Grutas. ●



A partir de los resultados obtenidos de la conformación de conglomerados, se realizó un segundo análisis vinculando dichos grupos con el análisis realizado en los sitios webs de las OPS.

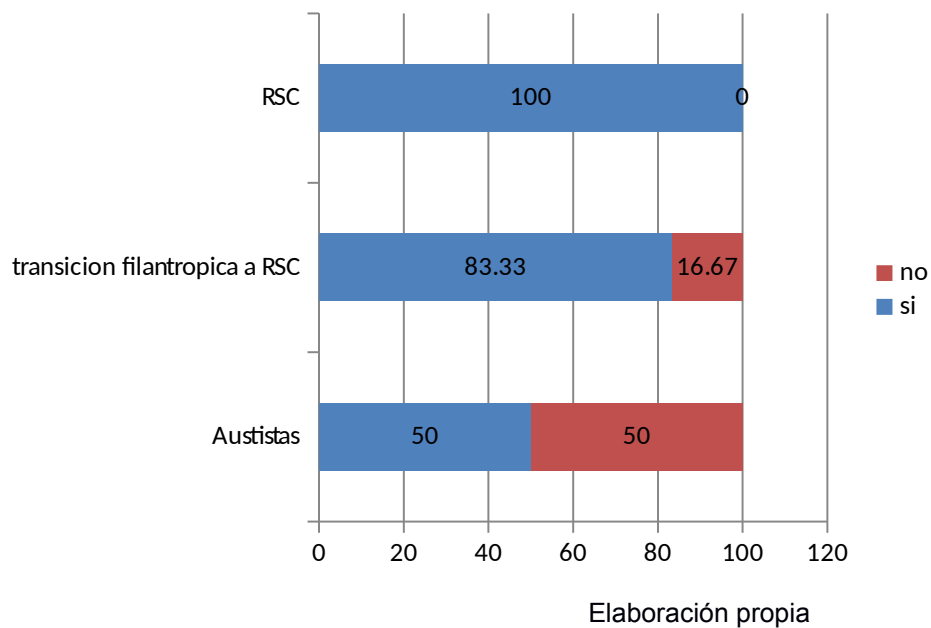
En primer lugar se observó que los porcentajes de OPS que cuentan con un espacio dedicado a la RSC en sus sitios webs varían según el conglomerado en el cual se encuentran. Como lo muestra el Gráfico 17 en el conglomerado de “autistas” no existen OPS que cuenten con un espacio dedicado a la RSC en sus sitios webs, en el conglomerado de transición de filantrópicas a RSC, un 67% destinan este espacio en sus páginas webs, al igual que en el conglomerado de RSC.

Gráfico 17: Análisis cruzado clúster y espacio dedicado a la RSC en sitios webs.



En segundo lugar se observó que el porcentaje de OPS que cuentan en sus sitios webs con información de acciones de RSC también varía de acuerdo a los diferentes conglomerados.

Gráfico 18: Análisis cruzado clúster e información de acciones de RSC en sitios webs.



Como se observa en el Gráfico 18, el 50% de las OPS que integran el conglomerado “autista” informa de sus acciones de RSC en sus sitios webs. El 83% de las OPS que conforman el conglomerado de “transición”, informan de sus acciones. En el conglomerado de RSC el 100% de las OPS informan de sus acciones de RSC.

CAPÍTULO V

Conclusiones, Recomendaciones y Futuras Líneas de Investigación

5.1 CONCLUSIONES

La presente tesis tuvo como objetivo indagar acerca de la RSC en las OPS de la Argentina, y poder contribuir al desarrollo de conocimiento en la temática a las instituciones previsionales. Luego de haber presentado el detalle de los resultados, se presentan las conclusiones de esta tesis, que se organizaron dando respuesta a los objetivos específicos de la misma.

En cuanto al objetivo específico:

“Determinar el grado de importancia que otorgan los directivos de las OPS a la RSC”

A partir del análisis de los resultados recabados, es posible concluir que el grado de importancia otorgado por los directivos a la RSC es de moderado a muy alto. Este creciente interés por parte de los directivos de las OPS, denotan un compromiso en principio actitudinal hacia la RSC. Cabe mencionar, que si bien los entrevistados manifiestan darle importancia a la RSC, el accionar dentro de la organización muchas veces se ve condicionado por la postura trazada para la gestión política provincial. Asimismo es fundamental el rol que desempeñan los administradores o personal jerárquico de las OPS, ya que son ellos quienes tienen que comprender la enorme importancia que conlleva la RSC, y así poder comunicarla a sus diferentes actores sociales, para integrarlos a la nueva gestión de la organización.

“Describir las acciones que desarrollan las OPS, identificar el nivel de implementación de estrategias de RSC y la comunicación y control que se realiza de las mismas”

A partir de la información, obtenida del análisis de las encuestas a los directivos de las OPS, es posible concluir que las acciones que desarrollan “siempre” y “casi siempre” son aquellas vinculadas a la estrategias “ética, valores y principios de los negocios”, “derechos humanos, trabajo y empleo”, “governabilidad corporativa” y “transparencia y rendición de cuentas”.

La estrategia “impactos sobre el medio ambiente” presenta elevados valores en relación al uso racional de los recursos dentro de las OPS aunque se observaron bajos valores en cuanto a acciones de protección ambiental en la comunidad en la que se insertan las OPS.

“Relación con proveedores” presenta bajos valores en cuanto a si las OPS establece estándares sociales y ambientales en su relación y selección de proveedores. Los mismos son los *stakeholders*, con los cuales no se desarrollan acciones de RSC que los vinculen.

Por otra parte, la estrategia “filantropía e inversión” es de las que presenta bajos valores, aunque se destacan acciones relacionadas a la contratación de mano de obra local, seguido del consumo de productos de elaboración local. Queda aún camino por recorrer en acciones tales como brindar apoyo a proyectos de la comunidad, vincular a los empleados mediante trabajo voluntario a los procesos de la comunidad, y finalmente el otorgamiento de donaciones o aportes a la comunidad. Es posible concluir que las estrategias de implementación se encuentran en un proceso de crecimiento. Es decir, que las OPS desarrollan ciertas acciones pero las mismas son desarrolladas eventualmente, más bien como acciones aisladas.

Se observa que las OPS actúan tal lo establece Carroll (1991, citado en Suarez Serrano (2013)) donde la responsabilidad económica y la responsabilidad legal son integrantes de las actuaciones imperativas de la empresa, mientras que aun la responsabilidad ética y discrecional, son responsabilidades voluntarias de la empresa, que se encuentran en evolución.

Por otra parte, se destaca la comunicación que realizan las OPS, de la implementación de estrategias de RSC. Muchas de ellas difunden las acciones que llevan adelante, principalmente a través de sus páginas webs.

Finalmente, en lo referido al control, la mayoría de las OPS realizan un seguimiento de dichas acciones, y en la mayoría de esos casos realizan un control semanal de las acciones puntuales que llevan adelante.

“Identificar los beneficios percibidos por las OPS al implementar acciones de RSC y los actores involucrados en las mismas”.

En cuanto a los beneficios identificados por los administrativos y gerentes de las OPS, al llevar adelante acciones de RSC, se puede concluir que los mismos son, de acuerdo a la tipología propuesta por Murga (2012), “beneficios externos”. Por un lado se reconoce una mejora de la imagen de la organización en la sociedad. Esto significa que, cuando se desarrollan acciones de responsabilidad social, los beneficiarios directos de las mismas, realizan un reconocimiento por la acción

desarrollada; y también lo hace la comunidad donde se inserta la organización, es decir mejora la imagen de la institución, considerándola una organización socialmente responsable.

Por otra parte se identifica otro beneficio externo: la fidelización de los afiliados. Los entrevistados acuerdan que “la RSC incrementa la fidelización de los afiliados con la OPS”, lo que significa que la organización es más atractiva para los afiliados y mejora el valor percibido. Si bien los afiliados constituyen un público cautivo para las OPS y por tanto con menos margen para ser “desleales” a las mismas, es importante recordar aquí que la lealtad no sólo se relaciona con la continuidad con una organización. En este sentido, existen antecedentes que destacan dos dimensiones de la lealtad: la primera “conductual” referida a la compra y repetición de compra y la “actitudinal” referida a la intención de readquirir los servicios y recomendar a la organización, manteniendo una actitud positiva hacia la organización (Kandampully, 2006). Es sobre la última dimensión mencionada sobre la que las prácticas de RSC pueden influenciar beneficiando a las OPS. Por tanto resulta necesario que mantengan una comunicación de la RSC con sus afiliados ya que permite obtener propuestas y una mejora continua del servicio, elevando así la lealtad actitudinal.

En relación a la identificación de los actores involucrados que plantea el objetivo, se reconoce como principal actor a los “gobiernos”. Los directivos manifiestan que las cajas provinciales se encuentran alineadas a la gestión de gobierno en ejercicio del poder, lo que implica trabajar en concordancia con los objetivos planteados por esta línea política. De este modo, si desde el gobierno provincial, se involucran en acciones vinculadas a la RSC, la caja también lo hace. Caso contrario están limitados en su accionar.

Le siguen en importancia la “comunidad”. Las OPS contribuyen con la sociedad local, proporcionando puestos de trabajo, y prestaciones de salud, es por eso que se reconocen como actores involucrados en las acciones que las OPS llevan adelante.

Aunque en menor grado, se identifican los “afiliados” y “empleados”, los afiliados como beneficiarios directos de los servicios y prestaciones que brindan las OPS. Los empleados son quienes desarrollan el trabajo para el funcionamiento de las organizaciones. Los entrevistados reconocen que es limitada la participación

voluntaria de los empleados en las acciones de RSC, a menos que sea expresamente parte de sus funciones.

Con escasa identificación por parte de los entrevistados, se encuentran los sindicatos y proveedores. En relación a los sindicatos, debieran cumplir un rol importante en las OPS, se debe garantizar que la RSC se gestione hacia los trabajadores, sin embargo es baja la participación que actualmente ellos desempeñan en este aspecto. Por último los proveedores, presentan bajo reconocimiento en las acciones llevadas adelante, muchas veces el criterio de selección de los mismos se basa en factores económicos y no que sean empresas de gestión responsable.

“Analizar la relación existente entre la implementación de estrategias de RSC y la etapa de adopción de RSC en la que se encuentran las OPS”.

Como se mencionara en la presentación de resultados, fue necesario desarrollar una propuesta para medir la variable estrategias de implementación de RSC lo que constituye un aporte original de esta tesis, que puede ser replicable en otros estudios vinculados a la RSC.

En respuesta a este último objetivo planteado, es posible establecer una relación entre los conglomerados conformados a partir del análisis de las estrategias de implementación de acciones de RSC, y los niveles de adopción mencionados por el autor Bernardo Kliksberg (en Cammarota y Berenblum (2009)). El autor manifiesta que dichos niveles implican un proceso de crecimiento, lo que no significa que el nivel de adopción sea una situación estable.

A partir de este análisis se puede asociar al Grupo 1, con la etapa “autista”. Aquí las OPS se caracterizan por no otorgar la debida atención a los grupos de interés con los que se relaciona (*stakeholders*: accionistas, clientes, personal, proveedores, comunidad en general), por lo que la implementación de estrategias de RSC es baja. Para estas organizaciones su principal objetivo es el cumplimiento de las prestaciones previsionales básicas. No se involucran en acciones que impliquen un desembolso económico que pueda afectarlas.

El grupo 2, se caracteriza por implementar mayor cantidad de estrategias de RSC. Por lo que se puede asociar a la etapa de Responsabilidad Social, ya que en esta etapa las OPS responden a una toma de conciencia y estas acciones atraviesan

toda la organización, guían la acción de todos sus miembros, y de los actores y grupos de interés que se relacionan con ella. En esta etapa se instala la necesidad de articular los objetivos económicos con los de índole social y medio ambiental. Comienza a vislumbrarse la importancia de dar participación a la comunidad, como así también a los diferentes actores sociales que se vinculan con la organización.

En relación al Grupo 3, que si bien se caracteriza por desarrollar un importante número de estrategias, presenta bajos valores en las estrategias “filantropía e inversión” y “transparencia y rendición de cuentas”, por lo que no es posible relacionar a las OPS que integran este grupo estrictamente a un nivel de adopción.

Se puede considerar que son organizaciones que se encuentran en una transición entre el nivel de filantropía y el de responsabilidad social.

Se concluye que para las OPS se instala la necesidad de articular los objetivos económicos con los de índole social y medio ambiental. Comienza a vislumbrarse la importancia de dar participación a la comunidad, como así también a los diferentes actores sociales que se vinculan con la organización.

Para ello cobra relevancia la figura de los administradores y /o gerentes de las organizaciones. Los mismos son participes necesarios en esta transformación hacia la responsabilidad social. Son quienes deben promover la incorporación en los procesos de gestión, en el desempeño de sus funciones deben transmitir, comunicar y controlar que toda la organización evolucione hacia esta disciplina. Es fundamental que reconozcan que las diferentes acciones, si se realizan desde la coparticipación generan múltiples beneficios.

Para las OPS que se encuentran en este camino hacia la RSC, es necesario continúen incorporando procesos y acciones, a mediano y largo plazo, que puedan no solo implementarse, sino también ser controlados y comunicados en forma periódica.

Finalmente y de acuerdo a las Dimensiones de la RSC propuestas por Carroll (1979, 1991, citado en Suárez Serrano (2013)) este camino hacia la responsabilidad social corporativa implica el cumplimiento simultáneo de las responsabilidades económica, legal, ética y filantrópica. Siendo las primeras de cumplimiento estricto para la organización, mientras que las responsabilidades éticas y filantrópicas, responden meramente a la voluntad de la organización. Y aquí juegan un rol fundamental los administradores o personal jerárquico de las mismas. Son ellos quienes tienen que comprender la enorme importancia que conlleva la RSC, y así poder comunicarla a

sus diferentes actores sociales, para integrarlos a la nueva gestión de la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

El último objetivo específico de esta tesis propone generar propuestas para contribuir a la aplicación de programas de RSC en organizaciones previsionales.

Para ello, se realizan las recomendaciones generales a todas las OPS y en especial al Consejo Federal de Previsión Social que las agrupa, y de este modo comenzar a promover la incorporación de la RSC.

Para hacer frente a este desafío, un primer paso es promover la comunicación a través de la organización de talleres sobre la temática. Este constituye un espacio donde se pueden proponer acciones y debatir sobre la RSC. Además de analizar la viabilidad de las mismas, es importante se puedan reconocer sus beneficios e involucrando a los diferentes actores que se vinculan a la organización.

Una vez que las OPS conozcan y asuman el compromiso con la RSC, es factible puedan llevar adelante las siguientes recomendaciones:

- Las OPS deben considerar a la RSC en términos de gestión y no llevarla adelante a través de acciones aisladas. Esto implica desarrollar un plan estratégico de RSC.
- Por otra parte deberá asignarse un responsable de esta gestión. Dicha persona será quien genere procesos de comunicación y control de las acciones, involucrando a toda la organización. Para ello es importante designar y capacitar a la persona que cubra este rol.
- En relación a los trabajadores es necesario involucrarlos y promover una formación continua, garantizando mejores condiciones laborales, perspectivas profesionales y seguridad en el lugar de trabajo.
- Es preciso involucrar a todas las partes o actores interesados dentro de la organización, especialmente a los empleados, que son parte fundamental para poder llevar adelante las acciones planteadas. Se debe trabajar en forma sistemática reconociendo el rol que cada uno desempeña y los aportes que pueden brindar.
- Deben realizarse informes que permitan difundir los efectos de la RSC dentro la organización. Dentro de estos informes deberán considerarse las fortalezas y debilidades, para así lograr una mejora continua, y posteriormente comunicarlo a interna y externamente a la organización.

- Promover el trabajo colaborativo en relación a la RSC. Esto significa aprovechar las instancias de encuentros y reuniones de las OPS para incentivarlas en estos procesos de gestión. En el caso de las jornadas que desarrolla el COFEPRES, es fundamental transmitir la experiencia por parte de las OPS que se encuentran en la etapa de RSC, reconociendo los beneficios internos y externos que acarrea a la institución

Asimismo, y como se mencionara en las conclusiones, la RSC implica un proceso evolutivo, y la presente tesis concluye que las OPS no se encuentran en el mismo nivel de evolución o adopción de la RSC, por lo que se propone a aquellas consideradas:

- OPS Autistas, comenzar a involucrarse con los grupos de interés con los que se relacionan en el desarrollo de su función principal. Es necesario que cada organización en primer lugar los identifique y luego inicie un trabajo de comunicación, que permita desarrollar acciones de RSC, integrándolos a en las prestaciones que desempeña.
- OPS Filantrópicas, ya se encuentran en un proceso de concientización, ahora el paso es afianzar esa acciones en procesos de gestión, que ya no sean acciones aisladas, sino que exista una planificación y un control de las mismas.
- OPS de Responsabilidad Social, estas organizaciones ya conocen los beneficios que genera la RSC y la importancia de involucrar a todos sus actores (empleados, afiliados, proveedores, comunidad, gobierno), ahora deben consolidar y sostenerlo. Además de motivar a otras OPS repliquen este proceso.

Como se mencionó al inicio de la investigación, la RSC ha tomado una importancia significativa para las organizaciones y empresas, es por ello que considero importante continuar realizando investigaciones y aportes a la temática. Es necesario que se continúe profundizando en las acciones de responsabilidad social y considerar sus beneficios, para así tener cada vez más sustento teórico que impulse a las organizaciones a ser socialmente responsables

5.3 LIMITACIONES

En el desarrollo de la presente tesis, se reconocen las siguientes limitaciones:

- El tamaño de la población estudiada es pequeño, lo que constituye una limitante para realizar conclusiones generalizables a todas las OPS del país. Sin embargo, es una buena aproximación a la situación de las OPS agrupadas en el COFEPRES, ya que un 69% de sus OPS fueron estudiadas.
- Por limitaciones económicas se optó por realizar el relevamiento durante las jornadas plenarias desarrolladas por el COFEPRES. Por tanto, la muestra estuvo condicionada a la presencia de las OPS en dichas jornadas.
- Otra limitación es que sólo se relevaron a los gerentes como representantes de las OPS. Otras investigaciones deberían incluir otros *stakeholders* como empleados o afiliados, por ejemplo.
- Desde el punto de vista metodológico se debe asumir la limitación de que los índices de implementación de estrategias de RSC surgen de promediar indicadores medidos en escalas ordinales. Si bien esta no es una situación óptima desde el punto de vista estadístico, los resultados obtenidos son coherentes con la realidad observada. Se recomienda que en futuras investigaciones las mediciones de los indicadores se realicen en escalas interválicas.

5.4 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se presentan algunas líneas de investigación que pueden ser objeto de interés, para futuras investigaciones:

- Beneficios de la implementación de acciones RSC por los diferentes actores sociales en la gestión de la RSC. Es importante profundizar en esta temática y vincularlo directamente con los actores involucrados o *stakeholders*, analizando diferencias, similitudes entre otros aspectos
- Impactos económicos de la RSC sobre los recursos de la organización. Es importante profundizar el análisis económico de la implementación de estrategias de RSC, ya que suele ser en muchas organizaciones una limitante.
- Replicar el estudio a otras organizaciones formales (Alonso Munguía y Ocegueda Melgoza, 2006), que de acuerdo a los objetivos que las constituyen pueden ser organizaciones barriales, asociaciones benéficas, comisiones vecinales, instituciones educativas, etc. y comparar si presentan situaciones similares a las detectadas en las OPS.
- Análisis comparativo de la situación actual de las OPS de América Latina, implementado el método propuesto en la presente tesis, indagando acerca del nivel de adopción de RSC a través del análisis de la implementación de estrategias de RSC.

5.5 REFLEXIÓN FINAL

El principal interrogante que surgió al inicio de la tesis fue conocer si para las organizaciones previsionales la RSC es ¿mito o realidad? Ya en la instancia de finalización de esta tesis, resulta importante volver a este interrogante. Partiendo de la idea que las organizaciones estudiadas poseen una naturaleza social, lo que no implica que estén abocadas a realizar acciones de RSC, la presente tesis permitió corroborar que en este camino hacia la responsabilidad social, las OPS tienen mucho por recorrer y no es parte de la realidad actual de las mismas. Un gran paso en este proceso es el compromiso que muchas OPS han empezado a tener, vinculándose de manera sustentable con los diferentes actores sociales. Esto se traduce en acciones que si bien no se encuentran en un plan a largo plazo, son el puntapié de esta transformación.

Para contribuir a esta evolución de la RSC de “mito a realidad”, el principal paso, es desarrollar el interés de los directivos de las OPS. De este modo, se inicia un importante proceso de crecimiento donde las instituciones previsionales tienen una gran potencial en el desarrollo de la RSC.

BIBLIOGRAFIA

1. Acción Empresarial (2002) “Guía práctica para las empresas interesadas en agregar valor a su compañía y a sus marcas”. <http://docplayer.es/16449298-Marketing-responsable-marcas-con-sentido-social-guia-practica-para-empresas.html>
2. Alonso Munguía, Enrique; Ocegueda Melgoza, Vicente (2006)- “Teoría de la organizaciones”- Umbral Editorial México
3. Audisio, Nelson José, (2006) “Gestión por beneficios- Nuevas herramientas de gestión” 1º ed Córdoba.
4. Berenblum, C. y. (2016). <http://www.econo.unlp.edu.ar/>. Obtenido de <http://www.econo.unlp.edu.ar/>
5. Berger, 2006- Newsletter UDESA- Latinoamérica, Crece el interés por la RSC).
6. Bigne-Alcañiz Enrique, Simo Luisa Andreu- Zanfardini Marina- (2013) “El Valor de la Responsabilidad Social corporativa en la equidad de marca de destinos turísticos” Fitur
7. Bosch, Melguizo y Pagés. (2013) “Mejores pensiones, mejores trabajos: hacia la cobertura universal en América Latina y el Caribe” BID
8. Cammarota, Estela y Berenblum, Daniel (2009) “Responsabilidad Social Empresarial y Gerencia Social: Partícipes necesarios para el Desarrollo Humano” Recuperado de www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/responsabilidad_social_empresarial_y_gerencia_social_participes_necesarios_para_el_desarrollo_humano_estela_cammarota_y_daniel_berenblum.pdf
9. Centrágolo, Oscar y Grushka Carlos (2004) – “Sistema Previsional argentino: crisis, reforma y crisis de la reforma”- CEPAL Unidad de Estudios Especiales
10. COFEPRES. Instituciones Miembros (2015). Recuperado de <http://www.cofepres.org.ar/cofepres/>
11. COFEPRES. (2016). Reseña Histórica. Recuperado de COFEPRES: <http://www.cofepres.org.ar/cofepres/index.php/institucional/resena-historica>
12. Correa, M.; Flynn, S. y Amit, A. (2004). “Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial”. CEPAL, Naciones Unidas. Serie Medio, Santiago de Chile
13. Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge University Press.

14. Garriga, Elisabet; Melé Carné, Domènec (2004) "Desenredar la maraña de las teorías de responsabilidad social corporativa"- Journal of Business Ethics 53: 51-71.
15. Garriga Elisabet - Domènec Melé (2013) "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory"
16. Gordillo, Agustín (2003) "Tratado de Derecho Administrativo" Cap XIV Clasificación de los Entes Públicos Tomo I 8º Edición
17. Guillet, B. D., Yaman, R., & Kucukusta, D. (2012). How is Corporate Social Responsibility Perceived by Managers with Different Leadership Styles? The Case of Hotel Managers in Hong Kong. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 17(2), 193-209.
18. Iturbide Galindo, Laura (2012) "Empresas responsables, motores del crecimiento socioeconómico" Directora del Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac- México
19. Kandampully, S. (2006). Customer Loyalty in the hotel industry:the role of customer satisfaction and image.
20. Malhotra, Naresh (1997) "Investigación de mercados- Un enfoque práctico" 2º ed México: Prentice Hall
21. Murga, Jesús (2012) "RSE (Responsabilidad Social Empresarial) y su repercusión en las PYMES" Presidente de IZAITE Recuperado de <http://www.euskonews.com/0324zbnk/gaia32407es.html>
22. Oficina Internacional del Trabajo GB. 295/MNE/2/1 295.a- Reunión Consejo de Administración Ginebra, Marzo de 2006
23. Pacto Global. (06 de Mayo de 2015). Otro organismo público adhirió al Pacto Global. Recuperado el 2016, de Pacto Global Red Argentina: <http://pactoglobal.org.ar/novedades/la-caja-de-jubilaciones-de-cordoba-adhirio-al-pacto-global/>
24. Pacto Global Argentina. (28 de Agosto de 2016). Acerca de la Red Argentina del Pacto Global. Obtenido de Red Pacto Global Argentina: <http://pactoglobal.org.ar/acerca-de-pacto-global/>
25. Piffano, Lódola, Silva y Sánchez (2009) "El Sistema Previsional Argentino en una Perspectiva Comparada". Universidad Nacional de La Plata - Facultad de Ciencias Económicas - Departamento de Economía-
26. Robbins & Coulter (2005) ADMINISTRACION I _8va edición. Capítulo 5 – Pearson Educación – México, 2005 – Pag. De 78 a 99
27. Santesmases Mestre, M. (2009). DYANE Versión 4. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados. Madrid: Pirámide.

28. Suárez Serrano, Eugenia (2013) “La responsabilidad social corporativa: Un nuevo paradigma para las empresas”- Facultad de Comercio, Turismo y CC.SS. Jovellanos, Universidad de Oviedo
29. Ulla, L. (16 de Junio de 2014). RSE no es lavado de imagen, ni filantropía ni un show off. (D. González, Entrevistador) Diario Ámbito Financiero.
30. Zadek, Simón (2005) “El camino hacia la Responsabilidad social corporativa”- Harvard Business Review- América latina.

A-Ficha de Observación y análisis de sitios webs de OPS

Nombre de la Institución:

URL de la OPS:

1- ¿La página contiene información del origen de la Institución?

- NULA
- ESCASA
- REGULAR
- SUFICIENTE
- ABUNDANTE

2- Se visualiza la Misión de la Institución

- SI
- NO

3- Se visualiza la Visión de la Institución

- SI
- NO

4- Cuenta la página con un espacio dedicado a la RSC

- SI
- NO

5- Contiene Información sobre acciones de RSC

- SI
- NO

6- En caso que si... ¿La información presentada es clara?

- SI
- NO

7- Sea accede a la información en forma rápida.

- SI
- NO

8- La información presentada es multimedia

- SI
- NO

9- ¿Que herramientas multimedia presenta?

- Fotografías
- Videos
- Comentarios
- Experiencias de usuarios
- Otros.....

B-Entrevista

La presente entrevista pretende recabar información necesaria a los fines de la investigación "LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ¿Mito o realidad?". La investigación tiene como objeto de estudio a la Instituciones previsionales miembros del Consejo federal de Previsión Social

La misma será aplicada a Administradores generales de la institución y directivos.

.....

Buenos días, en el marco de la investigación llevada adelante cuya temática es LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN INSTITUCIONES PREVISIONALES DE ARGENTINA ¿Mito o realidad?

Se desarrolló un cuestionario para el personal jerárquico de las instituciones previsionales. ¿Sería tan amable de responder algunas preguntas?

Nombre de la Institución:

Localización:

1- Sexo

Femenino Masculino

2- ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente en la empresa?

- Administrador General Director de RSC
- Dirección general Jefe de RSC
- Otro.....

3- ¿Qué antigüedad tiene en la empresa?

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 6 años
- De 7 a 10 años
- Más de 10 años

4- ¿Cuál es la Misión/Visión de la Institución? Definirla

.....

5- ¿Cuál es el grado de importancia que Usted le otorga a la RSC en el contexto de la organización en la que trabaja?

Muy bajo	
Bajo	
Moderado	
Alto	
Muy alto	

6- ¿Se llevan adelante acciones en el marco de esta filosofía?

Si ... No....

7- En caso que SI –

Indique con qué frecuencia la Organización lleva adelante las siguientes acciones orientadas a la RSC – Marque con una cruz (X)

Acciones	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
La OPS tiene en cuenta la opinión de los empleados para la toma de decisiones					
La OPS tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los afiliados para la toma de decisiones					
Las acciones que se desarrollan se vinculan con lo expresado en la misión/visión					
Los afiliados tienen acceso a los resultados anuales de la OPS					
Se trabaja y actúa coherentemente en base a los valores y conductas establecidas por la OPS					
Se atienden las consultas y sugerencias de los afiliados para una mejora del servicio					
La OPS establece estándares sociales y ambientales en su relación y selección de proveedores					
Los empleados poseen libertad de asociación					
Acciones	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
La OPS adopta condiciones favorables que beneficien a los empleados					
se promueve dentro de la OPS acciones que tiendan a la no discriminación con respecto al empleo					
Realizan contratación de personas con discapacidad					
La OPS se vincula con la comunidad a través de la compra de productos de elaboración local					
Promueve la contratación de mano de obra local					
La OPS brinda apoyo a proyectos de la comunidad					
Vincula a los empleados mediante trabajo voluntario a los procesos de la comunidad					
Realizan donaciones o aportes a la comunidad					
La OPS promueve acciones de protección ambiental, como es el caso de la generación de residuos					
Promueve un uso racional y eficiente de los recursos					
Prevalece la transparencia al momento de brindar la información sobre la organización					
se realizan informes de los resultados de acciones de RSC					

8- ¿La organización realiza comunicaciones de sus acciones de RSC?

- Si
- No

9- ¿De qué manera dan a conocer sus prácticas de responsabilidad social corporativa?

- Revista institucional
- Vía e-mail
- Cartelera en espacios comunes
- Publicidad en medios de comunicación
- Pagina Web
- Otros.....

10- ¿Llevan un control de la acciones de RSC?

- Si
- No

11- En caso de que SI realicen un control de la acciones ¿Con que periodicidad?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Otros

12- ¿Qué beneficios cree que le trajo a la Organización la implementación de acciones de RSC? .

	totalmente en desacuerdo (1)	en desacuerdo (2)	ni de acuerdo ni en desac. (3)	de acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
La OPS percibe una imagen positiva de la organización en la sociedad					
Los afiliados incrementan su fidelización hacia la OPS					
Mejora la relación con la sociedad local					
Mejor ambiente de trabajo, mayor compromiso de los trabajadores					
Produce un incremento del compromiso de los trabajadores y con ello se mejora la productividad					
Se fomenta una cultura corporativa, que redunde en la gestión de los					

recursos utilizados					
------------------------	--	--	--	--	--

13- ¿Quiénes se ven involucrados con las acciones de RSC? (actores involucrados)

- Empleados
- Comunidades
- Afiliados
- Sindicatos
- Proveedores
- Gobiernos
- Medios
- Competencia
- Otros