

**Maestría en Gestión Empresarial**  
**3ra Edición**

*Tesis*

*TEMA: RSE*

***“LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA  
APLICADA A COMEDORES INFANTILES  
EN LA CIUDAD DE RESISTENCIA”***

*Maestrando: Cra. María Lucía Rodríguez*  
*Director: Dr. Cesar Horacio Dellamea*

**2017**

## Resumen

Este trabajo de investigación indaga en qué medida el ejercicio de la RSE de las empresas de la ciudad de Resistencia se ha orientado en los últimos años a la contribución y aportes al funcionamiento de comedores infantiles. En principio, se estudia el concepto de RSE que manejan empresarios (dueños o gerentes de PyMEs), y si sus acciones relacionadas con la ayuda a comedores infantiles se pueden calificar como de RSE. Se diseñó un trabajo de campo con encuestas a responsables de comedores infantiles y entrevistas semiestructuradas y dirigidas a gerentes de empresas grandes y PyMEs, en base a una guía de asuntos a tratar sobre la gestión de la RSE, y particularmente sus acciones relacionadas con el sostenimiento de los comedores infantiles. Lo primero que se destaca del trabajo de campo, es la reticencia de los comedores a ser encuestados, por lo que se obtuvo poca información sobre su gestión y funcionamiento, tomándose como dato relevante que la mayoría de los establecimientos relevados han pasado a ser merenderos, ya que no pueden solventar la infraestructura y los gastos de un comedor. Por otro lado, si bien entre los empresarios hay diversidad de prácticas y posturas en torno a la ayuda a comedores infantiles y el direccionamiento de la RSE, sí se puede rescatar su visión según la cual la ayuda que ellos brindan a los comedores se encuadra más bajo el concepto de “sensibilidad social empresaria”.

**Palabras clave:** RSE (Responsabilidad Social Empresarial), empresas grandes y medianas, comedores infantiles, Resistencia (Chaco).

## **Abstract**

This research project investigates to what extent the exercise of CSR (Corporate Social Responsibility) by companies in the city of Resistencia has been oriented in recent years to give help and contributions to the operation of soup kitchens for children with food needs. The concept of CSR handled by entrepreneurs (owners or managers of companies) is presented, and if their actions related to the help for soup kitchens can be classified as CSR. A fieldwork was designed with surveys to managers of soup kitchens and semi-structured interviews aimed to managers of large and medium companies, based on a guide of issues to be treated concerning the management of CSR, and particularly their actions related to sustainability of these refectories for children. The first thing that stands out from the fieldwork is the reluctance of the soup kitchens to be surveyed, so little information was obtained about its management and operation, taking as relevant data that most of the surveyed establishments have become "*merenderos*", since they can not afford the infrastructure and expenses of a soup kitchen. Although there are different practices and positions among employers regarding the help to these refectories and the directing of CSR, they consider that the the help they provide to soup kitchens is better framed under the concept of "corporate social sensitivity".

**Key words:** CSR (Corporate Social Responsibility, large and medium companies, soup kitchens, Resistencia (Chaco)

## Indice

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Introducción.....	5
<i>I. Planteamiento del problema de investigación.....</i>	<i>7</i>
<i>II. Antecedentes.....</i>	<i>9</i>
<i>III. Justificación.....</i>	<i>11</i>
<i>IV. Objetivos de la investigación.....</i>	<i>13</i>
Objetivo general.....	13
Objetivos Específicos.....	13
<i>V. Diseño metodológico.....</i>	<i>14</i>
<i>VI. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....</i>	<i>15</i>
Selección y determinación de las muestras.....	16
<i>VII. Análisis e Interpretación de los datos.....</i>	<i>17</i>
VIII. La RSE: definiciones y abordajes.....	18
<i>VIII.1. Evolución de la RSE. Su implementación en Resistencia.....</i>	<i>21</i>
<i>VIII.2. Modelos para estudiar la evolución de la RSE.....</i>	<i>23</i>
<i>VIII.3. La RSE aplicada a comedores infantiles.....</i>	<i>30</i>
IX. Marco contextual de los comedores infantiles en Argentina.....	34
X. Trabajo de campo. Análisis de encuestas y entrevistas.....	41
<i>X.1. Análisis de encuestas a comedores.....</i>	<i>42</i>
<i>X.2. Análisis de entrevistas a empresarios.....</i>	<i>47</i>
XI. Conclusiones.....	62
Bibliografía.....	72
Anexos.....	77
<i>A) Cuestionario a responsables/líderes de comedores infantiles.....</i>	<i>77</i>
<i>B) Entrevista semiestructurada a gerentes de empresas que aportan a comedores infantiles.....</i>	<i>78</i>

## Introducción

La globalización ha tenido un efecto significativo en los parámetros que definen la competitividad de las empresas, en el acceso a la información, en la normativa internacional, en la posición de los proveedores, los accionistas y su relación con la empresa, en la educación de los consumidores y en la proyección que la empresa tiene sobre su entorno. En este contexto, la responsabilidad social empresarial (RSE) constituye una nueva forma de hacer empresa, surgiendo del convencimiento de la necesidad de innovación empresarial para la competitividad y la sustentabilidad del negocio, y va más allá de lo puramente tecnológico para instalarse definitivamente en el ámbito de la gestión y de la relación de la empresa con su entorno medioambiental, en el espacio de lo laboral y particularmente, en sus contribuciones al bienestar social (Cardozo Brum, 2003).

En la actualidad, la toma de conciencia sobre la responsabilidad social que todas las empresas productivas poseen, tiene un peso fundamental en el desarrollo de nuevos emprendimientos y acciones en esta área cada vez más trascendente de la gestión empresarial. En el presente estudio se indagará la gestión de la responsabilidad social empresaria en las empresas de la ciudad de Resistencia (Chaco, Argentina), que aportan fondos y contribuyen al funcionamiento y desarrollo de comedores infantiles. Es de particular interés conocer los procesos administrativos involucrados en la implementación de la RSE en estas empresas, y de la acción social de sus empresas en los comedores infantiles (el nivel de concientización respecto de las problemáticas de la desnutrición y malnutrición infantil), cómo evalúan su aplicación y qué proyección le confieren.

En principio, hay desconocimiento a nivel académico regional sobre si las empresas locales que apoyan a comedores infantiles aplican el concepto de

RSE. No se han encontrado investigaciones previas a pesar de haber una preocupación social sobre cómo las empresas de Resistencia gestionan e implementan la RSE, cuando contribuyen al funcionamiento de comedores infantiles.

Sin embargo, en los últimos años, muchas empresas de diferentes sectores de la economía han venido replanteándose las responsabilidades y aportes que conjuntamente con sus ganancias y beneficios particulares, puedan convertirse en generadores de beneficios colectivos, aprovechando estratégicamente el poder derivado de la generación de riqueza para la resolución de problemas sociales y medioambientales que se producen en los lugares geográficos donde se mueven.

## ***I. Planteamiento del problema de investigación***

El problema central de esta tesis es el desconocimiento científico de las acciones concretas de la RSE hacia comedores infantiles en la ciudad de Resistencia. Por lo que la pregunta central del presente trabajo es ¿Cuáles son las acciones concretas de RSE llevadas adelante hacia comedores infantiles en la ciudad de Resistencia?

Las sucesivas crisis económicas han obligado a muchas instituciones a llevar adelante tareas no específicas de su misión. Una de ellas, es asistir las necesidades y demandas de los comedores infantiles, atendiendo a personas y familias que no tienen lo suficiente para alimentar a sus hijos. Teniendo en cuenta esta urgencia alimentaria de cientos de niños en la ciudad de Resistencia, lo que se replica a nivel provincial y en todo el país, organizaciones públicas y privadas, desde las grandes empresas hasta las PyMEs se esfuerzan por dar respuesta a las miles de familias que se encuentran en situaciones de desocupación, exclusión o hambre, abasteciendo a los comedores. Frente a esta realidad, el problema de investigación que se desarrollará puede formularse a través de los siguientes interrogantes:

- ¿En qué medida el ejercicio de la RSE de las empresas de Resistencia se ha orientado en los últimos años a la contribución y aportes al funcionamiento de comedores infantiles?
- ¿Cuáles son los puntos de contacto entre los comedores infantiles y el mundo de las empresas?
- ¿Cómo gestionan las empresas de Resistencia su RSE aplicada a los comedores infantiles, y a la acción social y comunitaria en general?
- ¿Qué procesos administrativos realizan para registrar la RSE o sus contribuciones a los comedores?

- ¿Puede considerarse que existe un enfoque de RSE en las acciones de las empresas que benefician a comedores infantiles en la ciudad de Resistencia?



## **II. Antecedentes**

Siguiendo a Volpentesta (2011), a pesar de la especificación del tema, puede decirse que sobre la RSE no existe al día de hoy una definición que sea comúnmente aceptada, puesto que es un concepto que se encuentra en la frontera tecnológica, de manera que permanentemente se va reformulando su significado y sentido.

Según el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE, 2005), bastaron algunos ejemplos sobresalientes a nivel global, como las multimillonarias donaciones de Ted Turner a las Naciones Unidas y de Bill Gates para el establecimiento de su propia fundación, para que el mundo de los negocios comenzara a mirar atentamente y a tratar de entender por qué estos señores de grandes fortunas decidían invertir fabulosas sumas de dinero en causas que no reportaban beneficio económico, pero que sí podían producir transformaciones sociales de importancia.

Se trata de correr a un lado la histórica filantropía del empresario que, motivado por cuestiones altruistas, esporádicamente resolvía sus problemas de conciencia donando dinero o bienes. No es una novedad absoluta el hecho de que hayan existido acciones empresarias consideradas como RSE, ya que el altruismo o generosidad, y aún la caridad han sido maneras históricas de proceder en ese sentido. El punto a considerar aquí son las nuevas características que éstas van adquiriendo en los últimos tiempos.

El estado del arte en este campo del conocimiento presenta muy variadas expresiones, definiciones y visiones de la RSE, y encuentra por un lado a la Organización Internacional de Estandarización (ISO), sosteniendo que una Norma Internacional ISO representa un consenso mundial sobre el estado del arte en el tema de esa norma. Así, la ISO 26000:10, Guía sobre Responsabilidad social, tiene el propósito de ser un primer paso para ayudar a todo tipo de organizaciones, tanto del sector público como privado, a considerar

la implementación de la Norma ISO 26000 como una forma de alcanzar los beneficios de manera socialmente responsable.

Por otro lado, se mantienen vigentes ideas originales de RSE que perduran en su validez e importancia, además de nuevas tendencias que asoman a la luz de distintas necesidades que van dejando traslucir el vínculo estrecho entre el mundo empresarial, la sociedad y la comunidad. Se sabe que las empresas basan su gestión en la maximización de los beneficios para sus accionistas y para lograrlo, hacen uso de todos los recursos que les brinda la sociedad.

Hace unos años, esta taxativa afirmación va sucumbiendo ante la vulnerabilidad que adquiere el concepto de ganancias a costa del perjuicio de miles de personas. Esto es nada más y nada menos que tomar conciencia de la estrechez de vínculos entre la humanidad, el medio ambiente y el bienestar de las personas conforme el crecimiento y desarrollo económico que las empresas intentan en pos de la maximización de sus beneficios.

Así, han surgido un gran número de iniciativas a nivel mundial que abogan por que las empresas y los seres humanos tomen conciencia de los problemas derivados de la producción, y es justamente en este punto donde se comienza a deliberar sobre cuáles son las verdaderas responsabilidades sociales de las empresas.

La introducción de los principios de la Responsabilidad Social Empresaria a las gestiones de negocios y aun al ámbito de empresas del estado y la administración pública, ha proyectado ciertas ventajas competitivas, cuyos inicios tuvieron lugar en los Estados Unidos y Europa. En Argentina se notó una marcada presencia de base para el afianzamiento en la ampliación de su puesta en práctica, a partir de la crisis socioeconómica que estalló en diciembre de 2001.

### **III. Justificación**

Volpentesta (2011) plantea que la preocupación por el desenvolvimiento y desempeño organizacional ético y social, ha marcado una creciente característica en las organizaciones en los últimos años, expresada tanto en la literatura empresarial como en la gestión empresarial concreta. Han tomado fuerza y presencia protagónica conceptos tales como Responsabilidad Social Empresaria (RSE), desarrollo sostenible y sustentable, gobierno corporativo (gobernanza), negocios inclusivos, *stakeholders* (grupos interesados), entre otros, además de las actuaciones e impactos económicos, sociales y ambientales de las empresas. Esta variedad terminológica refiere a múltiples campos de acción, pero a su vez están estrechamente vinculados entre sí cuando refieren a los más modernos conceptos de empresa y sociedad.

Desde el punto de vista de la teoría de las organizaciones y más específicamente de la teoría de sistemas, las empresas interactúan hacia adentro y hacia fuera a través de los subsistemas que las conforman, al pertenecer en definitiva a un sistema mayor. De allí que el contexto o ambiente con el que se relacionan dinámicamente (proveedores, clientes, estado, competidores, etc.) sea tan importante.

En ocasión de una visita a la provincia de Formosa, a la que se le sumó accidentalmente un recorrido por las afueras de la ciudad, se ha tenido la oportunidad de tomar contacto con un comedor infantil. Durante la visita, se advirtió que ninguna de las personas consultadas en el lugar supo explicar el origen de lo que allí se recibía y distribuía. Esto despertó curiosidad sobre el vínculo que podría existir entre los comedores infantiles y la RSE.

De la consulta de antecedentes y bibliografía que sobre el tema se pudo reunir, se registraron distintas expresiones y definiciones y aplicaciones de RSE a nivel nacional e internacional. Esto originó interés sobre la necesidad de abordar el tema desde el punto de vista local, en el ámbito

concreto de la ciudad de Resistencia. En un primer momento, se intentó desarrollar un estudio por el lado de la demanda, intentando detectar instituciones públicas locales como escuelas y bibliotecas que fueran receptoras de las necesidades y demandas de los comedores infantiles.

Posteriormente, y a raíz de la falta de información oficial sobre RSE en el Chaco, se decidió enfocar el tema por el lado de la oferta, poniendo como eje temático a la teoría de la administración más precisamente, la gestión empresarial y la RSE. Esto no significa que se agote el tema, sino que queda abierta la posibilidad de una investigación por el lado de la demanda. Este estudio pretende enriquecer el conocimiento de un área poco explorada y su aplicación en áreas carenciadas, y poder corroborar si las contribuciones hechas por las gestiones empresarias locales a los comedores infantiles son reales y se materializan en procesos administrativos específicos.

## ***IV. Objetivos de la investigación***

### **Objetivo general**

Identificar y analizar las acciones de empresas que apoyan a comedores infantiles desde el enfoque de la RSE, en la ciudad de Resistencia.

### **Objetivos Específicos**

- Describir las acciones de apoyo a comedores infantiles por parte de empresas de Resistencia.
- Indagar si las acciones de apoyo a comedores infantiles se llevan a cabo según los principios de RSE.
- Caracterizar los procesos administrativos a través de los cuales las empresas gestionan su RSE, y en particular la ayuda a comedores infantiles.
- Determinar en qué medida las políticas y acciones de RSE de las empresas se han orientado a paliar las necesidades y demandas de niños carenciados.

## ***V. Diseño metodológico***

La investigación es exploratoria, descriptiva y cualitativa, su desarrollo incluye un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos para responder a las preguntas de investigación. La intención es lograr una perspectiva más precisa del fenómeno social de los comedores infantiles en la ciudad de Resistencia, avanzando en la descripción y categorización de las acciones de RSE emprendidas por las empresas, relacionadas con el apoyo a su funcionamiento.

La investigación es exploratoria porque se analiza y focaliza un problema de investigación que aún no ha sido tratado en profundidad, como lo es la aplicación de la RSE en las empresas de la ciudad de Resistencia y si han incorporado a su gestión las contribuciones a comedores infantiles en la ciudad. La investigación es también descriptiva porque se propone caracterizar el impacto de la ayuda por parte de las empresas a los comedores infantiles, y a la vez se describen los procesos administrativos que utilizan para canalizar y plasmar sus acciones de RSE en esta área de acción social.

Se llevó a cabo una investigación de campo de tipo no experimental, aplicándose un enfoque cualitativo. La investigación no experimental es aquella que se efectúa sin la manipulación intencionada de variables, basándose generalmente en la observación de fenómenos en su ambiente natural (Hernández Sampieri y otros, 2003). Desde un punto de vista espacio-temporal, la investigación es transeccional, ya que se llevó a cabo en un momento y en un determinado lugar (Resistencia, en primer semestre de 2017).

El enfoque cualitativo se sustenta en las ventajas que proporciona a la investigación de un fenómeno como el impacto de la RSE ejercida por las empresas de Resistencia en el funcionamiento de los comedores infantiles. El diseño de investigación permite incluir tanto aportes, metodologías y técnicas del campo etnográfico más clásico como la aplicación de cuestionarios para conocer la situación de los comedores infantiles en Resistencia.

## **VI. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La recolección de datos se realizó principalmente con las siguientes técnicas:

- *Encuesta.* Aplicada en la modalidad de cuestionario a los responsables de comedores infantiles.
- *Entrevista semiestructurada, dirigida:* Aplicada a gerentes de empresas grandes y PyMEs, en base a una guía de asuntos a tratar sobre la gestión de la RSE, y particularmente sus acciones en beneficio de la comunidad.

Se empleó el cuestionario con el objetivo de indagar y caracterizar la situación de los comedores infantiles, su gestión, y si discriminan los aportes que reciben. En cuanto a la entrevista en profundidad, se ha decidido realizar por posibilitar preguntas más flexibles y porque permite rescatar la visión particular de los gerentes de empresas de Resistencia, que son quienes organizan, coordinan y supervisan la implementación de las políticas y programas de RSE.

En la entrevista semi-estructurada se le permite al informante expresar todos sus criterios y opiniones de la problemática tratada. Este tipo de instrumento es útil, ya que puede realizarse en forma individual o a un grupo reducido de personas, y plantea en casi todos los casos preguntas abiertas. En las entrevistas se busca recoger respuestas a las preguntas que han generado la investigación, presentadas en el planteamiento del problema del presente trabajo. En principio, se diseñó una guía de temas/asuntos a ser explorados. Ambos instrumentos se incluyen en la sección Anexos.

## **Selección y determinación de las muestras**

El método representativo del muestreo consiste en seleccionar una fracción de las unidades del conjunto de modo que represente a un colectivo con características determinadas, incluyéndose las medidas de variabilidad. En la presente investigación, dado su carácter eminentemente exploratorio y cualitativo, el método no adquiere la relevancia que pudiera tener en estudios cuantitativos más rigurosos, donde la representatividad de la muestra resulta crucial.

Las unidades de análisis son los gerentes de empresas que hacen contribuciones a comedores infantiles, y los mismos comedores, donde se indaga el impacto de las ayudas recibidas del sector empresarial. De la población de comedores infantiles se escogió una muestra no probabilística de 4 (cuatro), en tanto se asignó otra muestra no probabilística de 10 (diez) gerentes de empresas. El empleo de este tipo de muestras resulta muy útil para esta investigación, donde el análisis de los datos permite inferir conclusiones susceptibles de generalización a la población en estudio con cierto grado de certeza (Holguin y Hayashi, 1993).



## ***VII. Análisis e Interpretación de los datos***

Tratándose de una investigación desarrollada en el marco de empresas competitivas, las cuales resguardan su privacidad, no se brindarán los datos de las mismas para preservar la confidencialidad de la información. Tampoco se han de discriminar datos específicos de los gerentes entrevistados. Sí se han de incluir la edad y los años de desempeño en el cargo, ya que pueden constituir variables importantes en el análisis de su percepción sobre la gestión y el desarrollo de la RSE en sus empresas.

En cuanto a la estrategia metodológica principal, se empleará la técnica de análisis comparativo entre las diferentes estrategias de gestión y procesos administrativos que utilizan las empresas para registrar sus acciones de RSE. La particularidad del análisis comparativo permite establecer semejanzas y diferencias de los criterios de registros instrumentados, teniendo en cuenta las características específicas de la cultura organizacional de cada una de las empresas analizada. El método de análisis comparativo es útil para establecer contrastes, resoluciones planteadas desde la práctica según las situaciones particulares de cada empresa, y se desarrolla en un contexto determinado, realizando interpretaciones que incluyen conceptos teóricos que se van construyendo en el mismo proceso de análisis en un continuo ir y venir de lo empírico a lo teórico (Forni et al., 1993).

## VIII. La RSE: definiciones y abordajes

En este capítulo se abordará el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su aplicación al ámbito de los comedores infantiles. En principio, se partirá del origen del término, exponiéndose su evolución histórica, dando cuenta de sus implicancias en el modelo económico capitalista y el ordenamiento de la sociedad globalizada.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un concepto complejo que relaciona a las empresas con el entorno social en el que actúan. Carroll (1983) considera que la RSE abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas que la sociedad tiene de una organización en un determinado momento. Las empresas deben reconocer los distintos tipos de responsabilidades que existen, para de este modo ser responsables socialmente. De acuerdo al Committee for Economic Development de 1971 (en Boatright, 1993) la empresa tiene tres niveles de responsabilidad social:

1. Responsabilidades básicas derivadas de la función económica: producción, empleo, crecimiento económico.
2. Atención al cambio de valores y prioridades sociales: conservación del medio ambiente, relaciones laborales, información a consumidores.
3. Responsabilidades poco conocidas que debe asumir para vincularse más a la actitud de cambio del entorno social: pobreza, cuestiones urbanas.

Por su parte, Castillo Clavero (1985) concibe a la RSE como la obligación ética o moral, voluntariamente asumida por la empresa como institución hacia la sociedad en su conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido

causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa.

Balián de Tagtachian definió el término como “la contribución activa, voluntaria y obligatoria al mismo tiempo de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental, hacia la optimización de su situación competitiva y su valor añadido” (Balián de Tagtachian, 1999, p. 14).

De acuerdo con Vidal Martínez (2002), la conceptualización más extendida y aceptada del término hace referencia a que una empresa es socialmente responsable cuando en sus procesos de toma de decisiones valora el impacto de sus acciones sobre la comunidad donde está inserta, en los trabajadores y en el medio ambiente, e incorpora efectivamente sus intereses en sus procesos y resultados.

El surgimiento y crecimiento de la RSE (Responsabilidad Social Empresaria), se produce impulsado por las grandes empresas transnacionales, y por los cambios registrados en la economía mundial durante la década de los '90 y se consolidaron en el siglo XXI: incremento de la competitividad, legislación restrictiva, presión sobre las empresas por parte de movimientos de consumidores y activistas en torno a su función social e implicaciones éticas de su actividad. En este contexto, el servicio a la sociedad tiende a considerarse un valor ascendente en el mundo empresarial, frente a las consideraciones economicistas sobre el concepto de empresa, que centran su atención en la eficiencia y la rentabilidad. La búsqueda de la "legitimidad social" se ha convertido en un imperativo imprescindible si se quiere lograr reputación y consistencia en el tiempo (Fombrun y Van Riel, 2004).

Desde una perspectiva crítica, se ha planteado que en nombre de una responsabilidad social se ocultan de manera sistemática los graves impactos sociales y ambientales de las actividades de las grandes empresas, que parecerían contar con la libertad de imponer sus propias reglas del juego, amparadas de alguna manera por las acciones que realizan en el marco del ejercicio de la “Responsabilidad Social Empresaria”.

De acuerdo con Sáez Gallego (2011), hemos pasado de una cultura empresarial basada en el servicio y en el cliente, a una cultura empresarial basada en las personas; es decir, en estar más cerca y ser de ayuda a la sociedad y al entorno que nos rodea. Desde esta perspectiva, la RSE parte de entender que los resultados empresariales mejoran en la medida en que las compañías son capaces de generar relaciones de confianza con sus grupos de interés y actuar en forma socialmente responsable, sobre todo a nivel comunitario.

Como se ha planteado, el movimiento de la RSE surge de empresas grandes, y de la toma de conciencia de la sociedad civil y empresarial sobre los crecientes problemas sociales (como el cambio climático, la contaminación o el aumento de la pobreza y la desigualdad). Algunas empresas mediante mecanismos de RSE buscan paliar los problemas sociales y medioambientales de los que se sienten responsables.

En síntesis, la Responsabilidad Social Empresarial es un enfoque estratégico que integra criterios ambientales, económicos y sociales en la gestión empresarial. Esto significa que las empresas buscan mitigar efectos adversos en el medio ambiente, integrarse a la sociedad, creando espacios de solidaridad y compromiso social, y, desarrollando criterios empresariales para el desarrollo sustentable. En este sentido, la RSE busca obtener logros duraderos relativos a la sostenibilidad y consolidar un comportamiento más ético y transparente por parte de las empresas. La sostenibilidad resulta una vía clave para obtener un mejor desempeño de la empresa, teniendo en cuenta a nuevos actores: sectores sociales excluidos, para los que no hay productos y servicios adecuados, y un medioambiente que no tolerará eternamente las constantes emisiones de agentes contaminantes. Así, la Responsabilidad Social Empresarial permite detectar y aprovechar nuevas oportunidades, e identificar y administrar riesgos vinculados a dichos temas.

### ***VIII.1. Evolución de la RSE. Su implementación en Resistencia***

Gorrochategui (2008) diferencia tres etapas de la RSE en Argentina: instalación, expansión y lo que llama “nueva etapa” de la RSE. La etapa de instalación abarca la década del ‘90, finalizando en la crisis de 2001. Se caracteriza porque las empresas toman visibilidad como actores sociales y reformulan la tradición filantrópica en acción empresaria.

Esta autora considera que lo central en la etapa de expansión fue la preocupación por generar un marco legal que regulara integralmente la RSE. Identifica dos iniciativas. Una es un anteproyecto de ley sobre RSE, que data de 2005, elaborado en el Congreso de la Nación, sin tratamiento legislativo. La otra es la promulgación en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires de la ley 2594, en el año 2008. Esta tiene por objeto la promoción de comportamientos voluntarios, socialmente responsables y fija el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental (BRSA), obligatorio para las grandes empresas con más de 300 empleados. El balance debe reflejar los procedimientos internos que serán aplicables por las mismas y que satisfagan requisitos de ser: objetivos, concretos y mensurables, trazables, auditables, públicos y de libre acceso por parte de la población. La información mínima que las organizaciones deben indicar en el BRSA son los lineamientos e indicadores desarrollados por el Instituto ETHOS (Brasil) o el estándar inglés AA 1000 Accountability (Institute of Social and Ethical Accountability), a elección de la empresa.

Existe una ley nacional, la N°25.877 (B.O.19/03/2004), que dedica un capítulo al balance social, estableciéndose la obligatoriedad de presentarlo anualmente para las empresas que tienen más de 300 trabajadores. El balance debe recoger información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa. Pero son pocas las empresas que cumplen con el requisito de presentar el balance social ante la autoridad gubernamental, la mayoría son del sector alimentación y bancos.

Gorroachegui (2009) detectó la conformación de una nueva etapa, basándose en los siguientes indicadores: 1) los resultados de investigaciones que dan cuenta de un cambio en la percepción de las necesidades sociales, que viran la atención de la emergencia social a la inequidad social y 2) modificación en los criterios de premiación que establecen las organizaciones, comenzando a hacer hincapié en la gestión de la RSE al interior de las empresas o en el impacto de los proyectos en la sociedad.

En la ciudad de Resistencia la RSE es un término y un ámbito de ejercicio restringido a grandes empresas, donde involucra un proceso administrativo con objetivos claros, organización, dirección y control, rindiendo cuentas de su desarrollo a través de diversas herramientas. De hecho, se han creado iniciativas e instrumentos para generalizar, estandarizar, concretar y comunicar la RSE que utilizan las grandes empresas transnacionales, los cuales se pueden clasificar en cuatro niveles (Ramos Mateus, 2013): a) directivas, directrices, declaraciones y recomendaciones universales internacionales (Pacto Global, normas de OCDE, etc.); b) guías de producción y metodologías de evaluación de informes y acciones de RSE (guía GRI, ISO 26000, etc.); c) Normas o estándares de gestión y ajuste en la implantación de la RSE (SA8000 -Social Accountability-, Balance Social, etc.); y d) Técnicas y herramientas para medir y gestionar las actuaciones de RSE (Manual de Balance Social de la OIT, Índice NASCA, etc.).

Todas estas herramientas y mecanismos de gestión de la RSE diferencian claramente a las grandes empresas de las PyMEs, cuya ayuda a comedores infantiles se ajustaría más al concepto de “sensibilidad social empresaria”, entendida como “*la voluntad de una empresa o su dirección de atender a un problema [issue] social*” (Näsi et al., 1997, p. 23). A su vez, la sensibilidad social empresaria sería una etapa previa a la actuación social empresarial (*corporate social performance*), que completa el ejercicio pleno de la RSE que realizan las grandes empresas.

Profundizando en el concepto de sensibilidad social empresaria, de acuerdo con Capriotti Peri y Schulze Lepe (2010), una empresa debe ser

sensible a un asunto antes de poder responder a él de manera coherente. Esto es, el grado de sensibilidad empresarial ante un determinado asunto (*responsiveness*) es lo que determina las actuaciones de la organización en torno a dicho asunto (*performance*), lo que da lugar a un grado de percepción más o menos positivo en torno a la actuación (*responsibility*) por parte de los *stakeholders* y determina la probabilidad de que el *issue* en cuestión derive en una crisis. Como se puede apreciar, la RSE es un concepto estrechamente vinculado a las estrategias de las grandes empresas, principalmente las corporaciones multinacionales, en tanto la sensibilidad social empresarial es más aplicable a las PyMEs.

Cabe retomar la relación de la RSE con la crisis, ya que ésta da cuenta de muchos aspectos de su efectiva incidencia en la reputación o valoración de las empresas. La crisis no es algo casual que acaece sin motivo o causas que la hagan emerger. Desde la segunda mitad del siglo XX el orden moral-político tiende a la transnacionalización de las economías y la desnacionalización de los Estados del capitalismo periférico, la eliminación de los obstáculos al flujo del capital productivo y especulativo, la reducción de los costos de la fuerza de trabajo, la libre explotación de los recursos naturales, la reducción del gasto y aumento (regresivo) de los impuestos, el replanteamiento estructural del papel y la función del Estado, el aumento de la marginación y la exclusión social (Heler, 2010).

## ***VIII.2. Modelos para estudiar la evolución de la RSE***

Se encontraron tres modelos o tipologías, que pueden ser utilizadas como herramientas heurísticas para medir el grado de desarrollo de la RSE en las empresas. Castelló y Lozano (2009) desarrollaron un modelo de evolución de la RSE en las empresas, distinguiendo tres etapas:

- A. *Gestión de riesgos*. Lo central es la ley, la adaptación a la misma y su cumplimiento. La preocupación es básicamente atender a las exigencias de la ley, sin ir más allá. Se crean canales de diálogo con algunos de los grupos de interés con los que nunca había habido relación, como las comunidades locales o las ONG medioambientalistas. Se hace filantropía. Se realizan acciones para mantener la buena reputación corporativa, contrarrestar ataques, defenderse; se busca minimizar riesgos a la reputación, una de las vías para ello es la mejora de la comunicación.
- B. *Integración de la RSE en la estrategia*. Ya la RSE deja de ser mera reacción y respuesta para convertirse en anticipación. Se pasa de un accionar reactivo a proactivo. Los departamentos de RSE pasan a ser independientes de otros departamentos, como los de recursos humanos o comunicación. Se concibe la RSE como una forma de diferenciarse frente a sus competidores (cumpliendo valores, respetando el medio ambiente, y tomando en cuenta estos factores en su estrategia de marketing y posicionamiento). Se incluyen a menudo mecanismos de rendición de cuentas, como los informes o reportes anuales o de RSE. Existe un diálogo recurrente con actores sociales, grupos de interés.
- C. *Empresa ciudadana*. La RSE empieza a formar parte no sólo de la visión empresarial, sino también de la misión. La empresa reflexiona sobre el modelo de sociedad en la que desea vivir, sobre su contribución a esa sociedad y sobre sus responsabilidades desde una perspectiva de cambio y mejora social. Esta etapa es más un idealismo, deber ser, utopía, que una realidad dentro de un sistema capitalista. Presupone un diálogo permanente con los “stakeholders”, los actores sociales involucrados y/o interesados con las acciones de la empresa. Dunphy et al. (2003) definen la empresa ciudadana como la que incorpora plenamente los principios de la sostenibilidad humana y ecológica en sus propias operaciones, y además trabaja activamente para apoyar la aplicación de los principios de la sostenibilidad en el resto de la



sociedad. Esta etapa supone empresas que son conscientes de su poder y capacidad de transformación social, y lo utilizan no solamente en pro de la obtención de beneficios propios o a corto plazo, sino también para la mejora social y medioambiental, en el medio y largo plazo.

Estudiar los cambios en RSE dentro de las empresas en el tiempo, sus características, sus fases evolutivas, es una tarea compleja. No todas las empresas pasan por las mismas fases de reflexión sobre la RSE ni se han enfrentado a los mismos problemas. Existen pocos estudios que comparan las trayectorias de las empresas, aunque serían necesarios para entender cómo son los procesos de cambio y cuáles son las características de las diferentes etapas por las que pasan las empresas en lo que respecta a la gestión de la RSE.

**Tabla 1: Etapas de la RSE y factores de cambio estratégicos**

Factores de cambio/Etapas de RSE	Gestión del riesgo	Integración estratégica	Empresa ciudadana
Herramientas de gestión	Auditorías éticas, control de procesos, estándares de gestión ética y de procesos, control de riesgos.	Estudios de mercado y posicionamiento, cuadros de mando integral que incorporan factores de la RSE.	Cuadros de mando integral que incorporan factores de la gestión del proceso de relación con los grupos de interés.
Diferenciación estratégica	Basada en la gestión de riesgos.	Apoyada también en estrategias de comunicación y marketing.	Apoyada por relaciones estables con los grupos de interés.
Estructura de autoridad	RSE gestionada desde los departamentos de auditoría, control de gestión y reputación corporativa.	Creación de departamentos de RSE.	RSE integrada en la forma de trabajar de la empresa. Los departamentos de RSE son departamentos de desarrollo.
Liderazgo	No.	Incipiente, posicionamiento	En las prácticas y en la industrial
Visión y misión	No hay cambios.	Cambios marginales o inexistentes en la misión y la visión. RSE introducida por medio de otros mecanismos de comunicación, como informes anuales o publicidad.	Cambio en la visión y la misión.
Relación con grupos de interés	Relación reactiva.	Relación utilitaria, pero consolidada en el tiempo.	Relación de partenariatado basada en diálogo y trabajo conjunto para la resolución de problemas sociales y medioambientales.

Fuente: Elaboración propia, en base a Castelló y Lozano (2009).

El segundo modelo es dicotómico, y distingue entre una forma tradicional de manejar la RSE en las empresas y el modelo emergente o moderno.

**Tabla 2: Modelo tradicional y modelo emergente**

Modelo tradicional	Modelo emergente o moderno
Desintegrado del funcionamiento global de la empresa	Integrado a otras áreas de la empresa y a su estrategia global
Decisiones fundadas en criterios personalistas	Estructura y personal especializado
Falta de criterios de evaluación	Mecanismos de evaluación y seguimiento
No hay criterios de focalización explícitos	Criterios de selección ( destinatarios, áreas temáticas, zonas de acción, entre otros)
Participación exclusiva del nivel gerencial	Participación de todo el personal
Reactivo a demandas externas	Proactivo
Aislada de otras organizaciones	Alianzas estratégicas
Recursos aportados: dinero o productos	Recursos aportados: materiales, humanos, experiencia

*Fuente: Roitter (1999)*

Pagani (2011) pone el énfasis en el tipo de contexto a la hora de generar distintos grados de RSE, y realiza una caracterización dicotómica de las empresas al respecto. Por un lado, las empresas reactivas, que son aquellas que se encuentran en los primeros estadios del desarrollo de su RSE, limitándose a cumplir con los mandatos legales, o implementando acciones de corte puramente filantrópico. Por otro lado, las proactivas, definidas como empresas que buscan ser líderes, instalando temas y formas de acción para el desarrollo económico y social.

Según Campbell (2007) existen cinco variables que condicionan el grado de responsabilidad social de las empresas: a) las condiciones económicas del lugar donde desarrollan su actividad y su nivel de ganancias; b) el grado de regulación del mercado, no solamente la impulsada por el Estado sino también la que es producto de los acuerdos sectoriales entre la compañía y los grupos de interés; c) el grado de competencia del segmento donde la empresa desarrolla su actividad; d) el rol de las organizaciones de la sociedad civil y la prensa en el impulso de códigos de conducta y el monitoreo de las acciones de RSE; y e) las características propias del gerenciamiento de la compañía.

El tercer modelo de medición de la evolución de la RSE en las empresas es el propuesto por Bazán (2010), quien plantea que el grado de avance o desarrollo de la RSE en una empresa se puede clasificar en cuatro categorías o fases evolutivas:

*En la etapa reactiva*, el nivel más bajo de RSE, se considera como piso el cumplimiento legislativo. Además se complementa la identificación de puntos críticos y factores de riesgo para la empresa. En *la etapa neutral* se realizan esporádicamente iniciativas sociales que apuntan a dos focos: trabajadores y entorno. En *la etapa correctiva*, las empresas comienzan a reflexionar e internalizar valores de RSE al interior de sus oficinas. Se inicia un compromiso por estructurar los elementos organizativos y de gestión de las acciones socialmente responsables efectuadas. Comienzan a darse los primeros pasos para definir cuál es el estado de la organización frente a la RSE, en la que sería *la etapa proactiva estratégica*. En ésta ya existe un compromiso de transparencia y de comunicación con los "stakeholders" (públicos de interés), quienes están incorporados en la estrategia de negocio. Además la empresa incorpora elementos de innovación y gestión para el cambio.

**Tabla N°3. Tipología evolutiva de desarrollo de RSE**

<b>Tipología</b>	<b>Caracterización</b>
<b>Reactiva</b>	Representa una etapa básica de acciones de la empresa. Está todavía en el nivel reactivo a las exigencias legales.
<b>Neutral</b>	Representa la etapa intermedia de acciones, en la cual la empresa mantiene una postura defensiva sobre los temas de RSE que pudieran afectarla. Pero ya empieza a encaminar cambios y avances respecto a la conformidad de sus prácticas.
<b>Correctiva</b>	La Responsabilidad Social y el Desarrollo Sustentable empiezan a ser considerados estratégicos para el negocio, por algunos directivos. Se inicia la institucionalización de las prácticas de RSE.
<b>Proactiva estratégica</b>	La empresa alcanzó estándares considerados de excelencia en sus prácticas, involucrando a proveedores, consumidores, clientes, la comunidad y también influenciando políticas públicas de interés para la sociedad.

Fuente: Elaboración propia, en base a Alvaro Bazán (2010)

Estas clasificaciones y modelos que se han descrito serán de utilidad para describir el tipo de RSE que realizan las empresas chaqueñas, más allá de su relación con los comedores infantiles.

### **VIII.3. La RSE aplicada a comedores infantiles**

***En el mundo actual, la desigualdad y la exclusión social son más visibles que nunca. No obstante, las posibilidades de inclusión, comunicación y diálogo son posibles. Desde el sector empresarial se debe comenzar a aplicar nuevas políticas para los nuevos modelos de integración social, ya que si los intereses sectoriales superan a los del conjunto de la sociedad, se produce la desintegración social y esto crea conflictos e inestabilidad (Volpentesta, 2011).***

De acuerdo con Rivas (2007), el 68% de las PyMEs, ya sea en forma planificada y bajo un ejercicio conciente de la RSE o mediante canales informales, realizan algún tipo de actividad comunitaria, entre las cuales destaca la asistencia a comedores infantiles o escolares. Estas acciones las realizan en forma coordinada con otras organizaciones de la comunidad, como ONGs, fundaciones, escuelas y cooperadoras.

En el ámbito de las PyMEs, según Mitchell (2008), aún falta claridad conceptual respecto de las implicancias de la RSE. De hecho, cuando se les pregunta a los empresarios sobre el tema, más puntualmente qué están haciendo en el campo de la RSE, sus respuestas suelen ser: “La empresa tiene un programa de voluntariado”, “tenemos un acuerdo con una ONG para ayudar a un comedor”, etc. Estas respuestas comprenden a la RSE desde una perspectiva exclusivamente filantrópica, cuando en realidad las prácticas de RSE deberían comprometer a la empresa desde raíces mucho más profundas que el mero asistencialismo o las respuestas a las demandas sociales del entorno.

La Fundación CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, 2014) desarrolló una investigación en la cual analiza los modelos de gestión de los servicios alimentarios a comedores escolares de 19 provincias. Según el estudio, aproximadamente 4,5 millones de niños y niñas, la mayoría de sectores vulnerables, se alimentan en

comedores infantiles o escolares. Asimismo, advierte que un 40% de los niños en edad escolar sufren sobrepeso, por lo que considera que es clave garantizar la oferta de comidas de calidad en los comedores (ComunicaRSE, 2014).

El CIPPEC propone establecer una norma que regule los principales aspectos del servicio: el rol de los administradores gubernamentales, los proveedores del servicio y los comedores. Al mismo tiempo, propone optimizar y fortalecer la coordinación entre sectores y niveles de gobierno y otros actores sociales, entre ellos las empresas privadas, buscando potenciar la educación nutricional y hacer del comedor un espacio educativo. La coordinadora del programa postula que *“es importante enseñar los contenidos curriculares ligados a la alimentación y los hábitos saludables, potenciar la actividad física en la escuela, brindar talleres, realizar campañas de sensibilización y promover las huertas escolares y kioskos saludables”* (CIPPEC, 2014, p. 1).

En el estudio se destaca la consolidación del *programa “Aprender, Comer y Crecer”*, desarrollado por la empresa Knorr, en conjunto con otras empresas del sector privado y del CIPPEC. Se trata de un programa de educación nutricional a través del cual se imparte una capacitación a los responsables de comedores sociales, para ayudar a familias en situación de vulnerabilidad nutricional. Esta capacitación es fundamental para reforzar la importancia de la educación nutricional para una alimentación saludable, tanto desde la instancia de compra de los alimentos a su preparación y consumo.

Un ejemplo de RSE aplicada a la asistencia a comedores infantiles es el de Exológica, que suscribió un acuerdo con la organización solidaria Fundación Banco de Alimentos por el que prevé donar servicios de almacenamiento y transporte de 115 toneladas de alimentos, destinados a 24 comedores comunitarios del conurbano bonaerense, a los que concurren diariamente alrededor de 3.600 niños. Esta iniciativa es parte del plan de RSE que Exológica lleva adelante de la mano de la Fundación para el Trabajo y Desarrollo Humano (TDH) y su programa Logística Solidaria. La meta es acompañar la labor de organizaciones que asisten a los más necesitados,

coordinando acciones para que las donaciones lleguen en cantidad, tiempo y forma adecuados a su destino (iProfesional, 2011).

Otro ejemplo de RSE abocada a comedores infantiles es el de Molinos Río de la Plata, que organiza jornadas para referentes de comedores comunitarios locales, donde se imparten clases abiertas de cocina y se proponen espacios de reflexión motivacional sobre liderazgo, además de charlas instructivas sobre nutrición. En ellas se invita a populares chefs argentinos que hacen demostraciones de cocina en vivo, proponiendo platos ricos y fáciles de elaborar que incorporaban frutas y verduras, y dando consejos para evitar el desperdicio de comida en la rutina de los comedores comunitarios. Además se realizan actividad recreativas y de educación nutricional, a fin de promover una alimentación saludable, buscando transmitir las mejores combinaciones y alternativas para ofrecer platos económicos y nutritivos. Como parte de su ejercicio de la RSE, Molinos coordina estas jornadas con el fin de ampliar la mirada de los participantes sobre su rol como “dadores de alimento”, propiciando la generación de espacios que unan a los referentes y los impulsen en su fundamental tarea (Gerencia Ambiental, 2016).

Un actor importante en el desarrollo de la RSE aplicada a comedores infantiles es la Universidad. Un ejemplo de ello es el programa “Alimentos de Interés Social” desarrollado por la Universidad del Litoral. Frente a la problemática de la desnutrición y malnutrición la universidad implementó este Programa, creando una red conformada por instituciones, empresas, organizaciones y ciudadanos comprometidos e interesados en mejorar la calidad alimentaria y nutricional de la población. El programa se enmarca en tres líneas concretas de acción, que se exponen a continuación (González et al., 2011):

**Elaborar alimentos de alto valor nutricional:** Los productos que se elaboran en la Planta de la Universidad son considerados alimentos de interés social, dado que se caracterizan por ser de consumo masivo, poseer una alta calidad nutricional y son de muy bajo costo. Los mismos se presentan en forma de mezclas de ingredientes deshidratados de muy fácil preparación, de larga



vida útil, no necesitan cadena de frío y su ingesta asegura las kilocalorías necesarias de una de las comidas importantes del día.

**Educación Alimentaria:** Desarrollo de instancias educativas mediante talleres que comprenden aspectos relacionados con la nutrición en general y las buenas prácticas de higiene de quienes manipulan los alimentos, a fin de minimizar los riesgos producidos por un manejo inadecuado de los mismos, evitando así posibles enfermedades.

**Promover la Participación Social:** Este objetivo consiste en generar estrategias para sensibilizar a la sociedad y lograr aportes de diferentes organizaciones. Para ello se creó la figura de Asociado Solidario y se realizan frecuentemente campañas de donación en las que se cuenta con el apoyo de medios de comunicación masivos.

Actualmente la Planta de Alimentos Nutritivos tiene a su cargo la asistencia alimentaria de poblaciones vulnerables o en riesgo nutricional. Aproximadamente 200 asociados solidarios aportan mensualmente a este programa, entre los que se destacan empresas locales de diferentes sectores. Cabe destacar que desde el Programa Alimentos de Interés Social se asume que la asistencia alimentaria por sí misma no es la solución al problema que se pretende mitigar: el hambre y la desnutrición, sino que es necesario promover la educación alimentaria nutricional en la población en riesgo social y recuperar el concepto de “*volver a comer en casa y en familia*” (González et al., 2011).

## **IX. Marco contextual de los comedores infantiles en Argentina**

En Argentina, y particularmente en el Chaco, los comedores escolares adquirieron especial relevancia en años recientes. El incremento de la pobreza que acarreó la crisis de 2001 obligó a ampliar las ofertas de almuerzo hasta 2003. Pese a la posterior recuperación económica, la pobreza estructural y los problemas nutricionales persistentes han sostenido la necesidad de la alimentación escolar. Desde 2001, el aumento de la inversión pública en las políticas sociales y educativas posibilitó un incremento continuo del desayuno, una comida muy relevante para el aprendizaje. La expansión del nivel inicial y la ampliación de la jornada escolar en el nivel primario, también propiciaron el aumento de los servicios alimentarios (Díaz Langou et al., 2014).

La provisión de servicios alimentarios escolares se concentra en los niveles educativos primario e inicial. En la actualidad, las 24 jurisdicciones ofrecen desayuno –llamado “copa de leche”–, almuerzo y refrigerio; y, en una proporción marginal, cena. El desayuno es el servicio más extendido: alcanza a la mitad de los alumnos de educación básica de las escuelas de gestión pública. Por su parte, los almuerzos cubren al 21% de la matrícula, y los refrigerios al 14%. Las provincias más pobres –tal es el caso de Chaco- ofrecen una cobertura más amplia, pero también porque al interior de cada jurisdicción se distribuye progresivamente para focalizar el servicio en los sectores más vulnerables.

Argentina padece graves problemas de alimentación en los grupos más carenciados (entre los cuales ha cobrado gravedad en los últimos años la obesidad infantil, que alcanza al 40% de esta población), cuya manifestación más inmediata es el consumo insuficiente de alimentos, con sus consecuencias de hambre y desnutrición. El problema radica fundamentalmente en el acceso a los alimentos y está relacionado con los precios y los ingresos deficientes. En el marco de la crisis general del Estado, mediante políticas sociales

alimentarias, se ha impulsado la participación comunitaria como estrategia para la solución de los problemas de alimentación de los grupos sociales excluidos (Navarro, 2006).

Tanto el diseño como la implementación, ejecución y evaluación de los comedores infantiles involucran una diversidad de actores organizacionales, entre quienes se articulan relaciones de distinto tipo para dar cumplimiento a los objetivos del mismo. De esta diversidad de actores organizacionales es posible mencionar entre los más visibles los siguientes (Navarro, 2006):

- El estado nacional y su aparato burocrático
- El gobierno local y su aparato burocrático
- Las organizaciones de base o comunitarias (centros vecinales, grupos de madres, grupos religiosos y diferentes ONGs Gubernamentales)
- Las organizaciones empresariales (proveedores de alimentos, mobiliario, materiales de construcción, librería, etc.).
- Organismos sanitarios (hospitales, centros de salud, puestos sanitarios)

En cuanto a la diversidad de relaciones que se establecen entre los diferentes actores, se podría realizar una subcategorización de las mismas en base a la siguiente clasificación, que puede dar lugar tanto a relaciones horizontales como verticales (Navarro, 2006):

1. *Relaciones de poder*: en tanto que las organizaciones superiores son las que a través de sus posiciones de privilegio o status determinan cómo ha de ser el comportamiento de las organizaciones que se ubican en niveles inferiores a ellas, a través de los instrumentos creados para tales fines. Así, el Estado nacional determina las pautas que deberán cumplir los Estados provinciales y otras organizaciones de base

comunitarias en la ejecución de los programas, incidiendo en las decisiones y en el comportamiento de las mismas. Estas formalidades que determinan los modos de relacionamiento se hallan especificadas en convenios, decretos y reglamentos. De este modo se normatizan las formas de comunicación, los procesos de trabajo, habilidades y productos esperados.

2. *Relaciones de estructura*: este tipo de relaciones se desarrollan a partir del organigrama, así es posible establecer relaciones de jerarquía, de función profesional y/o tecnológica, de acuerdo con las unidades de trabajo.
3. *Relaciones económicas*: en tanto la adquisición de insumos y elementos de infraestructura para los comedores requiere del manejo de recursos financieros.
4. *Relaciones contractuales*: son aquellas que se desarrollan a partir del cumplimiento de la norma o reglamentación, es decir, lo instituido.
5. *Relaciones mecanicistas*: a través de ellas se determina explícitamente una rutina de trabajo, horarios y resultados a través de las normas y/o reglamentaciones vigentes.
6. *De conflicto y enajenación*: son determinadas por las reglamentaciones, en tanto que se presenten negaciones a cumplir con lo pautado, y por las situaciones de control.

Navarro (2006) plantea que la compleja organización de las políticas sociales estatales y sus programas origina una brecha entre lo formalmente establecido y los comportamientos reales de los actores sociales involucrados en el funcionamiento de los comedores infantiles. Este hecho se explica a partir del análisis del amplio espectro de relaciones cuya emergencia obedece a diferentes factores sociales. En general, el funcionamiento de los comedores infantiles se encuentra planificado y sustentado por una ideología general que

los actores sociales intervinientes pueden o no compartir, por lo que en su organización se entretajan redes de relaciones de poder desiguales y cambiantes entre individuos, grupos e instituciones con comportamientos particulares que difieren en sus intereses, orientaciones, percepciones, capital cultural y posiciones sociales.

Sotelo (2000) desarrolló un estudio en comedores infantiles analizando la tensión entre los intereses individuales y comunitarios; las relaciones simétricas y/o complementarias entre los agentes involucrados; el impacto que tiene en el grupo la acción de agentes externos y el ejercicio del liderazgo. En relación al proceso comunitario que subyace al sostenimiento de un comedor infantil, detecta que la mayoría de los comedores se fueron transformando de una actividad particularizada de algunos vecinos, a una actividad más comunitaria y participativa. Aparece como indicador significativo el lugar físico que fueron ocupando, con una marcada tendencia hacia lugares neutros de posesión comunitaria.

En cuanto a las actividades que desarrollan los comedores, se observa que, de ser en un principio únicamente asistencia alimentaria, la mayoría se van diversificando y desarrollan huertas comunitarias y/o talleres artesanales. Las personas que realizan algún tipo de tarea en los comedores suelen recibir capacitación planificada e implementada por un equipo interdisciplinario, normalmente constituido por fonoaudióloga, terapeuta ocupacional, ginecóloga, pediatra y psicóloga. Los contenidos abarcan temas de nutrición, anticoncepción, cuidado con los niños, programas de vacunación, comunicación entre los integrantes de los talleres, higiene, estimulación de los niños mediante el aprendizaje de juegos, violencia familiar, relación con otras instituciones y reciclaje para la fabricación de juguetes caseros.

Una demanda puntual por parte de las personas que trabajan en comedores infantiles, es la necesidad de tener conocimientos de técnicas para promover la participación de las personas que son beneficiarias directas de las actividades del comedor, quienes muestran desinterés al momento en el que se solicita su colaboración. Entre las mujeres que trabajan en los comedores,

prevalece una motivación que oscila entre la vocación de estar al servicio, amor y solidaridad, acompañada de una percepción fuerte de la necesidad que viven las personas de su entorno. También se dan motivaciones que se arraigan en lo profundo de la necesidad del propio hogar, y que encuentran en el reunirse en el comedor un alivio a su situación. En ningún caso se manifiesta interés de tipo económico para realizar tareas en comedores infantiles (Sotelo, 2000).

A nivel organizacional, en la mayoría de los comedores existe un control de los datos antropométricos y sociodemográficos de los niños que concurren a los mismos. La distribución de las tareas se informa por una planilla visible para todos, donde se registra: el día, la actividad y el nombre de la persona a cargo. Si bien esta planilla sirve de guía, no siempre es fielmente respetada. Por lo general, no existe planificación de las actividades a realizar dentro del comedor, ni hacia fuera con la comunidad. La comunicación se realiza generalmente por medio de transmisión oral, y de igual manera para las familias beneficiarias, sólo en algunos casos se realiza a través de notas (por ejemplo las invitaciones a reuniones).

Con respecto al liderazgo ejercido, cabe destacar que hay muchos comedores que son organizados por instituciones religiosas, lo que lleva en estos casos a reproducir modelos de liderazgo carismático, sin ser ésta una práctica premeditada ni consciente. Otro factor importante es que en muchos casos las encargadas -que no son las beneficiarias-, son mujeres cuyos hijos ya son mayores, y por lo tanto tienen disponibilidad horaria. Suelen ser las que más experiencias tienen tanto en el cuidado de los niños, como en la vida en general, lo que las impulsa a ser efectivamente líderes paternalistas. En efecto, en los comedores donde no se encuentra una figura como ésta, los conflictos son más notorios por la tensión que genera la lucha por el poder. En el modelo del líder paternalista, éste actúa según los intereses del grupo, tal como los interpreta. Por otra parte, la incidencia del nivel político en la red comunitaria, económicamente imprescindible, se transforma en una limitante para el desarrollo autónomo de la comunidad, a través de las exigencias de planes

sociales, relaciones clientelares y el apoyo a líderes de características paternalistas (Sotelo, 2000).

Díaz Langou et al. (2014) hallaron que no siempre se cumplen las condiciones para garantizar comidas de calidad en todos los comedores del país. El servicio de alimentación escolar presenta falencias en la mayoría de las provincias, entre los cuales destacan: una inversión escasa y discontinua; marcos legales fragmentarios o ausentes; directores de escuela dedicados principalmente a la compra y el traslado de los alimentos; cocineros informales y escasamente capacitados; docentes que sirven las comidas y acompañan a los alumnos sin recibir recompensa por la tarea; estrategias de educación nutricional escasas y discontinuas, y controles infrecuentes e ineficientes. De todos modos, también registraron buenas prácticas que propician el aprendizaje interjurisdiccional y contribuyen con la optimización del servicio. El desafío es grande, ya que la política alimentaria es compleja e involucra actores y aspectos muy diversos, estando en juego la salud de los niños y niñas, particularmente de los más vulnerables.

Ledesma et al. (2006) hicieron un estudio donde indagar la presencia del cryptosporidium sp. (parásito) en infantes de barrios periféricos de Resistencia, Chaco. Los autores advierten que el surgimiento de comedores infantiles en los últimos años refleja la situación de crisis socioeconómica aguda, imperante en la población. Teniendo en cuenta los altos índices de marginalidad y de pobreza, tomaron como referencia indicadores de las condiciones habitacionales, de servicios sanitarios, educacionales, de subsistencia y estado nutricional, para relacionarlos con la tendencia a contraer dicho parásito.

En efecto, las condiciones higiénico sanitarias registradas fueron deficientes: la mayoría vive en la ciudad pero en casas de construcción de madera y/o material con abastecimiento de agua potable y/ o acceso a canilla comunitaria. El baño es la letrina, la eliminación de las excretas es a través de pozo ciego o letrina. Los residuos se incineran y predomina el basural como vías de eliminación de los desperdicios. La presencia de animales domésticos

(perro-gato) es elevada, como también animales de granja. El número de habitaciones es de dos en su mayoría, siendo el hacinamiento lo más común. Gran cantidad de los adultos es analfabeto, como niños en edad escolar que actualmente no concurren a la escuela. Las ocupaciones y/o trabajos de los padres y/ o tutores es temporario o no es frecuente (la mayoría hacen changas).

De la población de 207 niños estudiados, 152 presentaron algún parásito o distintas asociaciones en el sexo masculino seguido por el femenino; el rango etario fue superior en niños de 6 a 14 años. Los oocistos de *Cryptosporidium* sp se hallaron por igual en niños y en niñas de distintas familias y comedores. La mayoría de los niños eran portadores asintomáticos del coccidio En el 90% de los casos positivos, los niños no presentaron síntomas característicos, siendo por lo tanto portadores del protozoo, lo que lleva a considerar su búsqueda en los análisis de rutina.

El *cryptosporidium* sp. se presentó en 39 niños eutróficos según el indicador peso/talla para la edad, y en 12 niños se presentó disminución de los índices antropométricos de la siguiente manera: en 4 con bajo peso, 3 con un notable sobrepeso; 2 niños presentaron talla baja, lo que puede estar relacionado con factores genéticos o variaciones individuales. Tres niños se encontraron por debajo de los valores de referencia, lo que indica leve desnutrición, que podría deberse a las infecciones parasitarias o a desnutrición crónica. Analizando los indicadores utilizados para la vivienda, servicios sanitarios, educacionales y de subsistencia, es posible concluir que se trata de poblaciones pobres social, económica y culturalmente. Este contexto, más hábitos inadecuados, constituyen el medio ideal para la transmisión de ésta y otras parasitosis (Ledezma et al., 2006).



## **X. Trabajo de campo. Análisis de encuestas y entrevistas**

En este apartado se incluyen y exponen los resultados del trabajo de campo, describiéndose el modo en que se aplicaron los instrumentos de recolección de datos, y analizando las respuestas de los encuestados y entrevistados. En principio, el análisis de los datos extraídos del trabajo de campo se llevó a cabo tomando en cuenta como ejes el problema de investigación y los objetivos planteados.

Los cuestionarios se completaron en encuentros personales con cada uno de los informantes, a fin de que se pudieran aclarar las dudas surgidas, y que pudieran justificar o argumentar sus respuestas. El análisis de las respuestas de los encargados de comedores infantiles y de los empresarios constituye el núcleo de la investigación. Desde una perspectiva global, el análisis de los datos se realizó teniendo en cuenta el marco teórico desarrollado, cotejando las fuentes primarias con las secundarias, y siguiendo procedimientos deductivos e inductivos, exponiendo los resultados a partir de los propios registros y respuestas obtenidas. Lo inductivo, a través de las inferencias que se fueron razonando en función de lo que va de lo particular a lo general, y lo deductivo, viceversa.

## **X.1. Análisis de encuestas a comedores**

Lo primero que cabe consignar respecto del trabajo de campo realizado en comedores infantiles de Resistencia, es la renuencia de los encargados y responsables de los mismos a participar de la investigación. En principio, dada la elevada cantidad de comedores que hay en la ciudad, se visitaron 20 (veinte) de ellos, de los cuales la mitad, si bien aceptaron la visita de la investigadora, rechazaron contestar el cuestionario. Además de contar con los registros de audio en los cuales los responsables expresan su negativa a contestar y fotografías de las visitas realizadas, en un caso uno de los encuestados decidió explicar y justificar su postura por escrito, lo que da cuenta del trabajo de campo realizado:

*Lamentablemente no he podido responder el cuestionario, porque el mismo está pensado para comedores. Como te conté hoy nosotros no somos un comedor, somos una fundación, tenemos dos hogares donde viven niños y adolescentes en riesgo. Nosotros manejamos una organización e infraestructura distinta a la de un comedor, por lo que creo que vivimos una realidad muy distinta, con situaciones diferentes a la de los comedores. Por otro lado tampoco creo que te aporte datos fehacientes a tu encuesta porque un hogar es un hogar con toda su complejidad, organización, forma de manejo y otra es la forma de llevar adelante un comedor. Por este motivo no puedo contestar ni una de tus preguntas, puesto que es muy distinto al trabajo que nosotros hacemos, incluso nos manejamos muy distinto a los hogares del estado, en cuanto a la alimentación y actividades relacionadas con nuestros niños. Lamento mucho no poder ayudarte con tu encuesta. Por cualquier otra cosa, estoy a tu entera disposición. Saludos. Pablo Barrios.*

Ahora bien, esta negativa de los responsables de los comedores refleja una actitud evasiva, de la cual es posible conjeturar que detrás de la responsabilidad social empresaria dirigida a colaborar con ellos se oculta el blanqueo de fondos, la financiación de campañas políticas, o la búsqueda de subsidios que ayudan a determinadas empresas a no ir a la quiebra. En otros

términos, en algunos casos importa más el movimiento de fondos que la acción en sí de estar paliando una necesidad básica, y promover hábitos alimentarios saludables en la población infantil. En definitiva, de los veinte comedores que se visitaron sólo cuatro responsables respondieron al cuestionario, cuyos datos se analizan a continuación.

### **Infraestructura y gestión**

En principio, se destaca que de los cuatro comedores tres iniciaron sus actividades en 2015 y el restante en 2017, por lo que tienen una trayectoria corta. Por otro lado, cabe consignar que dos de los comedores pertenecen a instituciones religiosas (del credo católico), y los otros dos son independientes, dependiendo del voluntariado y la dedicación de los organizadores. El hecho de que se encuentren activos sólo desde hace tres años como máximo, no obsta para que en todos los casos den cuenta o comenten del aumento de la demanda y de la pobreza en las poblaciones que atienden, sobre todo con el cambio de políticas macroeconómicas.

En cuanto a la infraestructura, en tres comedores cuentan con agua de red domiciliaria, electricidad y gas envasado, en tanto el comedor restante funciona en la casa de la responsable, quien sirve meriendas en el comedor y el patio, y cuenta con gas de la red domiciliaria. En uno de los comedores falta realizar el muro perimetral para incluir la cocina, el baño y el comedor dentro del predio. Dos de los comedores tienen piso de tierra, y los otros dos se encuentran recubiertos, en un caso con hormigón alisado. De los cuatro comedores, dos tienen un inodoro, uno tiene dos inodoros y el restante carece de inodoros.

Sólo en uno de los comedores que respondieron el cuestionario se hace un seguimiento de los niños, más focalizado en su desarrollo que en el estado nutricional. Ninguno de los comedores ha establecido alianzas o realiza acciones en común con el Estado, ONGs, iglesias o universidades, en tanto sólo uno de ellos declara que proyecta hacerlo en un futuro próximo. Si bien en todos los casos reconocieron tener interés en otras actividades, principalmente

sociales y educativas –de apoyo escolar-, en ningún caso han podido materializar su interés en programas o grupos de trabajo concretos.

### **Situación actual**

Todos los comedores asisten a una cantidad de personas similar, rondando entre los 40 y 60 individuos. La mayoría son niños (con un leve predominio de varones), en dos casos han incorporado jóvenes y preadolescentes, y en un caso adultos mayores, aunque en cantidades ínfimas, poco significativas. La franja etaria que más concurre a los comedores es la de niños de 6 a 9 años.

De los cuatro comedores todos proveen merienda, uno ofrece además almuerzo y el restante ofrece la comida del mediodía sólo ocasionalmente, cuando lo permite el presupuesto. Los recursos provienen en tres casos de donaciones (de fundaciones o particulares), y el restante se organiza exclusivamente con la colaboración de los voluntarios. Al indagar si reciben refuerzos alimentarios, dos comedores declararon que no reciben ayuda alguna, en tanto los otros reconocieron recibir refuerzos de gente solidaria que se acerca, y en un caso de los padres e instituciones de la comunidad.

En cuanto al costo diario por persona que demanda la asistencia que se brinda, en dos casos los responsables manifestaron que lo desconocen o que no lo han calculado, en otro comedor (que ofrece sólo merienda) se consignó un costo de \$7,50 por persona, en tanto en el comedor restante (que ofrece también almuerzo), se calculó un costo diario por persona de 50 pesos (más ajustado a los precios actuales de los alimentos en el mercado). En este sentido, no se puede soslayar que además de los importantes aumentos registrados en los últimos dos años en las tarifas de servicios públicos, ha habido una inflación que ha impactado significativamente en el precio de los alimentos básicos. Indudablemente, estos aumentos han impactado y afectan negativamente la actividad de los comedores infantiles.

En tres comedores las comidas son organizadas por voluntarios, en tanto en el comedor restante quien organiza y prepara todo es la propia responsable y gestora del comedor (con la ayuda de algunos voluntarios y vecinos), emplazado en su propia vivienda.

Los menús más frecuentes son mate cocido con leche o solo, leche chocolatada, jugos, pan con mermelada, facturas, bizcochos, tortas, galletitas dulces, y sólo en un caso frutas. Quien brinda almuerzos respondió que el menú característico es el guiso, sin aclarar sus ingredientes. De las respuestas brindadas por los responsables de los comedores, en ningún caso manifestaron preocupación por la calidad o adecuación de la dieta y las comidas que brindan a las respectivas poblaciones que atienden.

Al indagar cómo se define la admisión o incorporación de nuevos niños/as y/o adultos/as a los comedores, en dos casos se consignó que se recibe a todos los que vienen o piden ayuda, siendo por lo tanto de admisión libre. Un responsable comentó que “se hace una buena incorporación, ya que la necesidad es grande”, en tanto el comedor restante, desarrollado en forma autónoma por la dueña de casa, no se admiten nuevos porque se encuentra funcionando al máximo de su capacidad, lo que refleja también una elevada demanda y la dificultad de los comedores para poder satisfacerla.

Respecto de la gestión de las ayudas que reciben, si se llevan adelante registros o si se cuenta con mecanismos administrativos para llevar adelante la actividad de los comedores, tres de los responsables respondieron que toda la gestión y administración se realiza por voluntariado, a través de notas a comercios, siendo en su mayoría amigos o conocidos de los responsables, quienes llevan a cabo estas tareas.

La pregunta final del cuestionario plantea si los comedores han recibido apoyos o ayudas de empresas importantes de la ciudad en los últimos meses, contestando dos comedores que no han recibido ayuda alguna, y otros dos manifestaron que sí la recibieron, mencionando dos empresas que han

colaborado, en uno de los casos haciéndolo esporádicamente (“*alguna que otra vez*”, en los propios términos del responsable).

En definitiva, de los datos expuestos se desprende que se trata de comedores de relativamente reciente aparición, que aún no han consolidado una gestión y que se manejan a partir de la colaboración de los voluntarios, pudiendo ofrecer en la mayoría de los casos sólo una comida diaria (la merienda), y debiendo afrontar para ello dificultades en su infraestructura y su misma capacidad de atención. En líneas generales, parecería escasa la ayuda que reciben del ámbito empresarial, sosteniéndose su funcionamiento en la vocación solidaria de emprendedores particulares (y sus círculos de amigos y conocidos), o en la determinación de las autoridades de las instituciones religiosas que los albergan. En este sentido, se podría plantear que los comedores que respondieron el cuestionario tienen más un perfil de “merenderos”, y que a pesar de ello (contemplando que los costos de un merendero son significativamente más bajos que los de un comedor) les cuesta mucho trabajo y dedicación poder mantenerlos y dar respuesta a las necesidades de las comunidades que atienden.

## ***X.2. Análisis de entrevistas a empresarios***

### **Datos sociodemográficos**

Se relevaron diez empresas, distribuidas según el sector de la economía al que pertenecen del siguiente modo: 3 del sector automotor (concesionarias), 1 de la construcción, 1 de transporte, 1 de alimentación, 1 cervecera, 1 empaquetadora, 1 de limpieza y 1 del sector informático, todas con sede en la ciudad de Resistencia (Chaco). Además se entrevistó al presidente de la Fundación Ciudad Limpia, que es uno de los precursores de la implantación de la RSE a nivel público en la ciudad. Si bien se encuadran como PyMEs, son empresas de un tamaño considerable, contando todas con más de 10 empleados.

De los entrevistados, la mayoría –el 90%- son dueños, socios-gerentes o gerentes administrativos de las empresas, y sólo una tenía un cargo externo de asesora, en actividades de recursos humanos y RSE. La edad promedio de los entrevistados es de 51 años, oscilando entre los 30 y los 64, presentando una antigüedad promedio en sus cargos que alcanza a los 26 años, por lo que se trata de una muestra con vasta experiencia en sus respectivos sectores, pudiendo contar con una visión retrospectiva de la evolución de la RSE en la ciudad y en sus propias empresas.

### **Datos sobre RSE**

En la primera pregunta de la entrevista se indaga si los entrevistados han incorporado el enfoque de RSE en sus empresas, obteniéndose en general una respuesta positiva, aunque con diversos atenuantes y explicaciones que dan cuenta de que la incorporación de la RSE se ha desarrollado o se realiza de manera parcial y sin la implementación o planificación de acciones y programas concretos. Esto se aprecia en las siguientes respuestas:

*No como una política establecida formalmente por parte de la alta Gerencia en materia de RSE. Sí se realizan acciones de ayuda comunitaria varias, como ayuda a parroquias y comedores comunitarios, donaciones a instituciones de beneficencia, padrinazgo a hogares o refugios dedicados a la recuperación de adictos, colaboración con Co.Pre.T.I. (Consejo Provincial de Prevención y Erradicación de Trabajo Infantil) de Chaco, donde la fábrica auspicia eventos de concientización sobre la erradicación del trabajo infantil, realiza donaciones varias y acompaña el accionar de la Comisión (Entrevistado 2).*

*Escuché hablar del tema pero no estoy muy involucrado, a pesar de que muchas veces nos dicen que llevamos a cabo acciones que son RSE (Entrevistado 4).*

*Lo estamos realizando progresivamente, con una velocidad muy baja por el momento (Entrevistado 7).*

*La tengo presente y trato de incorporarla siempre en tanto y en cuanto pueda. Pero más como persona que como empresa. Pienso que generando trabajo es lo más importante que puede recibir una persona, es una caricia para la comunidad (Entrevistado 8).*

En el resto de los casos los entrevistados respondieron en forma afirmativa, sin argumentar ni justificar su respuesta, con la sola excepción de un gerente que hizo referencia a una acción concreta, vinculada al aspecto ambiental del ejercicio de la RSE.

*Lo estamos realizando a través del reciclado de toner, ya que ofrecemos que la comunidad pueda reciclar sus toners. En lugar de cambiar directamente por uno nuevo, con la consecuencia de que se reduce el desecho del plástico, éste se recicla y no va el desperdicio a la basura (Entrevistado 9).*

Por su parte, el presidente de la Fundación Ciudad Limpia plantea una importante distinción conceptual respecto de la RSE, explicando cómo originalmente se la asociaba a la solicitud de dinero para actividades filantrópicas:



*Hace unos años no se hablaba de RSE, cuando nosotros empezamos era una palabra teórica muy lejana, adecuada a las grandes ciudades, pero acá si querías hablar de RSE con alguien salían disparando porque pensaban que le ibas a pedir plata. Con el tiempo se fueron dando charlas de gente que venía de otro lado, se fue sacando el mito de que ese no era el concepto. Había que asumir roles de responsabilidad para mejorar la calidad de los productos que se hacen, mejorar la calidad de vida de la gente que trabaja, optimizar los recursos, los desechos que produce la empresa... Todo eso es la RSE, no solamente colaborar con una kermese o ayudar a una entidad para que compre pan dulce para fin de año (Arquitecto Carlos Alabe).*

Al profundizar y preguntar de qué modo las empresas gestionan las políticas y acciones de RSE, se corrobora la tendencia registrada en la pregunta anterior, donde la mayoría advierte que no existe dentro de sus empresas un enfoque particular de gestión de la RSE, y que esta se canaliza y se realiza de manera informal, no planificada, lo que se refleja en los siguientes testimonios:

*Somos una empresa nueva, de modo que todavía nos estamos acomodando como tal, como para pensar en una política seria de RSE (Entrevistado 5).*

*Nuestras acciones son en consecuencia de la solicitud de los actores, no tenemos una relación a largo plazo con ninguna entidad (Entrevistado 7).*

*Esta es una empresa que funciona alrededor mío. A veces se generan ocasiones en las que se tiene que ayudar a ciertas entidades, instituciones, día del padre, día del niño, etc., y de alguna forma siempre trato de estar presente. Pero son circunstancias, no está predeterminado. Lo considero un modo de vida más que una RSE (Entrevistado 8).*

*No tenemos cómo gestionar, pero lo implementaremos (Entrevistado 9).*

*A través de ayuda económica a distintas instituciones del medio (Entrevistado 3).*

*Realizamos reuniones con Cámara de Comercio de Resistencia y entidades de gobierno tanto municipal como gubernamental (Entrevistado 10).*

Desde el ámbito público, tal como explica el Presidente de la Fundación Ciudad Limpia, la gestión de la RSE no involucra las herramientas e instrumentos utilizados en el ámbito privado por las grandes empresas, sino que las acciones y medidas se van tomando en forma reactiva –a partir de la detección de un problema social- y de manera bastante informal.

*No, la practicamos directamente. Nosotros trabajamos así: aparece la necesidad (ya sea por lo que nosotros vemos o por lo que la gente nos pide), a partir de ahí se plantea una estrategia para conseguir los recursos para solucionar ese problema. A veces es ropa, otras es construcción, otras salud. Por ejemplo nosotros aplicamos la RSE cuando aparece el problema de salud de una nenita que tiene que viajar a China: entonces hacemos un trabajo para que las empresas donen las remeras, la impresión, etc. Vendemos eso y con eso juntamos fondos para poder solucionar un problema. Cada uno canaliza su responsabilidad en lo que puede ofrecer. Tratamos de articular recursos para poder lograr el objetivo (Arquitecto Carlos Alabe).*

Por su parte, quienes sí consideran que en sus empresas se gestiona la RSE de manera más o menos formal o por medio de acciones concretas, se explayaron sobre su ámbito de acción y los programas relacionados con la RSE en los que se encuentran comprometidos:

*A través de personal de la empresa algunas, y otras a través de la ONG Fundación Instituto de Mediación, cuyo Presidente es el Presidente de la empresa (Entrevistado 1).*

*Incorporación al Plan de Residuos Peligrosos. Obtención de certificado ambiental en Resistencia y Corrientes. Ayudamos a la escuela EEP 35 Lapachito-Escuelita Ford. Somos padrinos. Reciclamos cartones y papeles entregando a Casa Garrahan. Se donaron juguetes al Hospital Perrando (Entrevistado 2).*

*Se traza anualmente un proyecto de trabajo. Somos mecenas y solidariamente apoyamos a El Refugio (lugar de contención de chicos que están siendo recuperados de la droga), que lo gestiona o conduce el padre Juan José Cripa. Somos sostenedores del Instituto Privado Chaco en todo lo relacionado con el apoyo curricular de las carreras y las salidas laborales que ellos tienen. Anualmente siempre estamos en dos o tres eventos sociales, de acuerdo a cómo venga la situación socioeconómica. Seguimos una pauta y responsabilidad circundante, territorial, social pero obviamente dentro de nuestras posibilidades. Somos una empresa chica, como una micro pyme, o micro familiar (Entrevistado 4).*

*Tengo 2 acciones fuertes, 1 con Casa Garrahan. Trabajo en Casa Garrahan y ellos aplican la RSE. ¿Cómo participo yo? Juntando las tapitas de gaseosas y los papeles. Ello ayuda al cuidado del medio ambiente y a la solidaridad. Ellos después venden las tapitas. Y 2 con la Fundación Ciudad Limpia con aportes dinerarios. Aparte trabajamos con productos de limpieza ecológicos, que no contaminan el medio ambiente y también en la recolección del aceite viejo. El aceite usado se lo damos a la Fundación La Casa Común. La empresa siempre colabora con eventos para niños, etc. pero no puntualmente con un comedor infantil ni merendero. Depende quién solicite y dónde se va necesitando colaboración. Mi lugar fijo es la Casa Garrahan (Entrevistado 7).*

A continuación, se inquirió puntualmente cuáles son los procedimientos administrativos que utilizan las empresas para realizar sus programas y acciones de RSE y si, por ejemplo, elaboraban un Balance Social. Aquí se profundiza la tendencia registrada, en cuanto a que las empresas carecen de mecanismos formales con los cuales plasman en documentos sus acciones de RSE, y efectivamente, ninguna de las empresas realiza el Balance Social. En esta ocasión, la totalidad de los entrevistados respondió negativamente, haciéndolo en forma breve y concisa, con respuestas como “no”, “no se realizan” o “ninguna”. Sólo en cuatro casos se expandieron en sus respuestas para explicar cómo se realiza o gestiona la RSE, sin un correlato de gestión o administrativo.

*No se elabora Balance Social. No hay procedimientos administrativos específicos. Se definen políticas a seguir, a partir de las cuales se definen acciones a implementar. Por ejemplo, trabajar con niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo (Entrevistado 1).*

*No realizamos un balance social, simplemente se analiza si la solicitud es genuina, si los fondos o el esfuerzo que se realiza llega al destinatario final, y si éste realmente lo necesita (Entrevistado 6).*

*No hacemos Balance Social pero realizamos sistemas de premios y castigos (Entrevistado 7).*

*No. No nos da tiempo y tampoco es la función que tenemos. Somos más bien mediadores entre la necesidad y los que pueden ayudar. Siempre hablamos de 2 vasos de agua: un vaso lleno y otro vacío. El lleno lo tiene mucha gente y por otro lado hay mucha gente con vasos vacíos y mucha sed. Entonces nosotros tratamos de compensar eso, ser el medio: “te doy a vos la ropa o la comida porque sé que la vas a distribuir” “la vas a llevar donde hace falta y no se va a echar a perder” (Arquitecto Carlos Alabe).*

Seguidamente se preguntó a los entrevistados cuáles son los factores o aspectos más importantes de la RSE para su empresa, respondiendo la mayoría que la acción social comunitaria, destacando varios entrevistados el valor de la solidaridad, y en segundo orden los factores ambientales y laborales (el respeto de la legislación laboral y de los derechos de los trabajadores). Se destacan en principio las respuestas más extensas que refieren al aspecto social-comunitario, y luego las que valoran los aspectos ambientales y laborales. Cabe consignar, en todo caso, que en ciertas respuestas se vuelve a explicar y argumentar que las empresas no cuentan con un área o política formal de RSE:

*La empresa no cuenta con un área de RSE. Las donaciones o ayudas las aprueban directamente la Gerencia General o los Socios y se canalizan a través del área de RRHH (Entrevistado 3).*

*Devolver a la comunidad de donde nos alimentamos algún grado de responsabilidad, de pertenencia (Entrevistado 5).*

*No comprendo del todo la pregunta, pero sí estamos comprometidos en mayor medida con las personas que trabajan con nosotros, en el último tiempo estamos realizando cambios debidos al crecimiento y precisamos que las condiciones laborales de las personas que componen el equipo sean óptimas. Por otra parte se realiza ayuda social, se tiene en cuenta la realidad de la gente a la cual apuntan las acciones (Entrevistado 6).*

*La solidaridad, que para mí es la RSE. Una solidaridad como parte intrínseca de la persona, y eso trato de trasladarlo a mi empresa. Cuando se presenta alguna oportunidad, trato de enviar a mis empleados para que puedan ir empapándose de las acciones. Pero la RSE también debería consistir en escuchar al otro, no sólo sacar la plata del bolsillo (Entrevistado 8).*

*Estamos centrados en la parte laboral, crear un mejor ambiente, con beneficios para obtener mayor rendimiento y clima laboral sin conflictos laborales. Además dentro de la fábrica, cuidamos el medio ambiente, ya que se recicla basura para fabricar bolsas y hay que mantener la limpieza y saber dónde tirar esos productos que ya no se pueden reciclar para no contaminar (Entrevistado 9).*

*Estamos comprometidos con la sociedad y con nuestro personal, tanto en lo ambiental como en lo laboral (Entrevistado 10).*

A nivel público, la respuesta del presidente de la Fundación Ciudad Limpia revela los pilares que sostuvieron un proyecto de RSE que pretende articular a toda la ciudad en su conjunto, y que si bien se focaliza en la problemática ambiental, también está estrechamente relacionado a la salud comunitaria y la solidaridad, lo que podría considerarse como un rasgo particular de la RSE que se lleva a cabo en Resistencia:

*Todos son importantes y sin querer nosotros nos fuimos metiendo en esto. Porque nuestro objetivo primero era (como el nombre de la movida) Ciudad Limpia, que la ciudad esté limpia, eso es mejorar la calidad de vida. Para que esté limpia no hay que ensuciarla. ¿Qué hacemos con*

*todo este papel que juntamos para que la ciudad esté más limpia? Lo empezamos a mandar al Garrahan y ese papel era más papel, o sea, evitar que se corten árboles para lograr papel. Entonces ya estábamos trabajando sobre la ecología. Paralelamente a eso, los chicos detectaban que no tenían sombra si querían tomar una gaseosa cuando estaban juntando los papeles. Se decidió plantar árboles. O sea, se fueron dando muchas cosas sin haberlas programado antes.*

*Si a esta ciudad, sin montañas, sin nieve, sin lagos, sin nada, pero limpia, le incorporás las esculturas, y empezás con la propuesta de que sea visitable. Si es visitable vas a tener recursos como la hotelería. Esta a su vez te podrá proveer de sponsorizaciones de futuros eventos. Ese fue el camino que fuimos encontrando, una dirección. Primero la limpieza del medio ambiente: calidad de vida. Segundo la integración: chicos de la calle, piqueteros y gente común que ayudaron: participación ciudadana, ese es el eje. Después apareció el Medio Ambiente y después la solidaridad.*

*La gente empezó a sumarse al vernos trabajar y se recibieron aportes de ideas. Más tarde aparecen las tapitas, que fue un llamador desde la Fundación Garrahan. Siempre fuimos la provincia que más juntó en todo el país y eso generó la idea de que si la gente participa tanto, por qué no se emprende algo importante, ahí nace la casa Garrahan Chaco (Arquitecto Carlos Alabe).*

Al indagar la relación que tienen los empresarios con comedores infantiles y/o comunitarios de Resistencia, es posible clasificar las respuestas de acuerdo al tipo de relación que establecen en tres categorías: sin relación, con relación baja o sólo a solicitud de los comedores, o con relaciones sostenidas en el tiempo, que en algunos casos pueden extinguirse. En el primer grupo, se incluyen los entrevistados que contestaron directamente que no tienen relaciones con los comedores, planteando uno de ellos que incluso desconfían de este tipo de colaboraciones:

*Ninguna en particular (Entrevistado 1)*

*Ninguna (Entrevistado 2).*

*Relación formal: ninguna (Entrevistado 3).*

*Nula o baja, si se realizan ayudas debemos conocer si están realmente relacionadas con el comedor, entendemos que muchas veces la ayuda no llega al beneficiario (Entrevistado 6).*

El segundo grupo está conformado por quienes tienen escasa relación, estableciéndose la misma a instancias de una tercera institución o por un pedido o comunicación directa (y ocasional) de los comedores.

*Sólo cuando me piden colaboración (Entrevistado 5).*

*La relación se da cuando nos llega un pedido de ayuda, no tenemos lazos directos con comedores ni apadrinamos ninguno en especial (Entrevistado 8).*

*Baja, ocasionalmente se realizan ayudas a la cámara de comercio que brinda algún servicio de este tipo a la comunidad en ocasiones especiales (Entrevistado 10).*

De hecho, al inquirir cómo y cuándo surgen las relaciones con los comedores, se refuerza que casi siempre se da de manera indirecta, a través de organismos públicos, o por la solicitud de representantes de los comedores:

*El corriente año. Ellos se han acercado a la empresa (Entrevistado 5)*

*Solo por medio de solicitudes de encargados, que se presentan en la empresa para solicitar ayuda, o por medio de alguna persona relacionada a nosotros (Entrevistado 8).*

*Por medio de cámara de comercio de Resistencia (Entrevistado 10).*

Por último, está el grupo que mantiene relaciones fluidas y estrechas con los comedores, teniendo vínculos directos con algunos de ellos.

*La relación es bastante fluida (Entrevistado 4).*

*Con varios. Trato de ir ayudando de acuerdo a las necesidades, pero también ir salteando, no siempre al mismo. Ejemplos: Comedores salesianos de Fontana, la*

*obra del Padre Rafael del Blanco (con los misioneros de la Consolata), merendero de Vilelas, etc. (Entrevistado 7)*

*Durante 5 años y en forma personal ayudamos al merendero "Niño Jesús", de la zona sur de la ciudad, pero luego se deshizo por falta de colaboración de las demás personas (Entrevistado 9).*

En el caso del Presidente de la Casa Garrahan y de la Fundación Ciudad Limpia, quien además de puntualizar los comedores a los que ayudan desde estas organizaciones, da cuenta de las acciones de RSE realizadas en otras áreas de asistencia y apoyo social, y que su relación no se basa exclusivamente en el dinero, sino en el compromiso que se pone para el sostenimiento y el buen funcionamiento de los comedores, de modo que sean efectivos en la campaña contra la desnutrición y malnutrición infantil.

*Comedor San José, al que asistimos permanentemente. Relevamos las necesidades. Siempre hay alguien que se encarga, que hace de vínculo. Y otros comedores más pequeños también.*

*Ojo que mucha gente dice "yo colaboro", pero para nosotros colaborar es asumir una responsabilidad. Un lema que tenemos es: no quiero tu dinero, quiero tu compromiso. El dinero te lo dan una vez y a lo mejor nunca más, o esporádicamente sin mucho recibo. El compromiso es diferente, es ir a ver qué hace falta y asistir todas las veces que haga falta. No que esos chicos estén a la expectativa porque por ejemplo todos los días comen polenta y nunca otra cosa. Ellos necesitan nutrición.*

*Paralelamente se incorporó la ropa, especialmente ropa nueva gracias a un aporte importante recibido de decomisos de la justicia federal. Ahí se desata otro trabajo: calidad de vida y salud. Calidad de vida: el pibe está mejor vestido, tiene una mochila, pero a la vez la salud, incorporando camperas de abrigo (se enferman menos, van menos al hospital) (Arquitecto Carlos Alabe).*

Se preguntó luego si los empresarios entrevistados realizan aportes al mantenimiento de comedores, desde cuando lo hacen y con qué periodicidad.



Cuatro entrevistados respondieron directamente con una rotunda negativa, y otros cuatro expresaron que lo hacían en forma esporádica, sin precisar frecuencia y períodos de los aportes.

*Algunas veces, compra de elementos específicos, solicitados por ellos. Por ejemplo, para arreglar un techo (Entrevistado 1)*

*Ante solicitudes, no se sostiene en el largo plazo (Entrevistado 6).*

*No, sólo me acerco y hablo con algunos de los responsables y pregunto qué necesitan los niños, de manera de colaborar desinteresadamente. Sí me interesa que esas cosas lleguen a los niños (Entrevistado 7).*

El resto de los entrevistados especificaron que realizan aportes en forma mensual, mencionando incluso los comederos que reciben su ayuda.

*Todos los meses (Entrevistado 5).*

*Lo realizábamos todos los meses al merendero Niño Jesús durante 5 años (Entrevistado 8).*

*Sí, son comederos que sobreviven con los aportes que hacemos nosotros y otras instituciones mensualmente (Entrevistado 10)*

Finalmente, el presidente de la Fundación Ciudad Limpia volvió a enfatizar la importancia del compromiso y un involucramiento personal en la problemática de RSE abordada.

*El problema mayor es que escasea mucho el tiempo de las personas. Al entregar estas cosas, hay que quedarse una tarde entera a estar con los chicos, ellos valoran mucho vernos llegar con cosas, pero lo que más valoran es el tiempo que pasamos con ellos (Arquitecto Alabe).*

Teniendo en cuenta las respuestas precedentes, se preguntó si realizaban algún otro tipo de aportes, como el trabajo voluntario, jornadas de capacitación, eventos culturales, respondiendo la mitad en forma negativa y

breve (por ejemplo, “no se hacen”), y la otra de modo positivo, explicitando el marco y características de estos aportes más intangibles.

*Si, a través de programas que se ejecutan dentro del marco del Programa Provincial de Mecenazgo (Entrevistado 2)*

*No sólo dinerario, sino también por ejemplo trimestralmente acompañamos la visita de organizaciones internacionales que monitorean. También respondemos a las invitaciones que nos hacen los chicos para mostrar cosas pedagógicas o didácticas que ellos emprenden (Entrevistado 4).*

*Solemos ir a barrios, ya sea con dinero o con comida, depende de lo que nos solicitan. Tenemos un full truck, vamos al lugar y cocinamos en el lugar (Entrevistado 7).*

*Todo lo conversado anteriormente (Entrevistado 8).*

*Sólo sponsorizaciones de eventos culturales o capacitaciones (Entrevistado 9).*

Al indagar si los empresarios hacen algún tipo de publicidad de sus acciones de RSE en general, y de las ayudas que brindan a comedores, nuevamente la distribución de respuestas se reparte en dos mitades: los que sí hacen algún tipo de publicidad, y los que no lo hacen, exponiendo a continuación las respuestas de cada grupo en que los entrevistados argumentaron y se exhibieron en mayor medida:

*Se difunde en la reunión anual con el personal y sus familias, a fin de año, en el video institucional; se ha dado información de las actividades de RSE en algún evento donde hemos sido invitados a compartir experiencias (Entrevistado 3).*

*No realizamos publicidad al respecto, sólo la que se compra por ayudar a charlas, capacitaciones o eventos culturales, que es la forma que tienen ellos de “vender” esa colaboración (Entrevistado 8).*

Se preguntó luego a los empresarios si conocían el impacto de su ayuda y de sus acciones de RSE, distribuyéndose nuevamente la muestra de entrevistados en dos grupos con posturas antagónicas, compuesto cada uno por el 50% de la muestra. El primer grupo está representado por quienes hacen un seguimiento y monitoreo efectivo de sus ayudas:

*Si, especialmente en los Proyectos de Mecenazgo (Entrevistado 1).*

*Sí, respecto de la Escuela de Lapachito (Entrevistado 2).*

*Sí. Las entidades beneficiadas por las acciones colaborativas de la empresa informan con evidencia objetiva el destino de la donación y el beneficio que representó para la actividad que desarrollan (Entrevistado 4).*

*Siempre monitoreamos qué se hace con nuestra ayuda (Entrevistado 7).*

*En lo que ocasionalmente se brinda, se nota que llega a los destinatarios (Entrevistado 10).*

El segundo grupo está compuesto por quienes no hacen un seguimiento y monitoreo de sus ayudas, esgrimiendo distintos argumentos para su postura, desde la posición desinteresada en que se ofrece la ayuda, a un cuestionamiento al carácter prebendario o clientelista que puede adquirir la misma, e incluso motivos inspirados en la obra de la Madre Teresa de Calcuta:

*Considero que las donaciones deberían estar enfocadas a enseñar algún oficio que le permita a la gente hacer/cocinar o vender los productos. Cuando uno dona y se les termina, te piden más, no buscan la forma de cambiar esa situación (Entrevistado 5).*

*No, yo llego hasta acá. Tengo absoluta confianza en Alabe (Responsable de Casa Garrahan). Sé que tiene buen impacto porque está a la vista. No le voy a pedir que me pase un número, o preguntarle si comieron las facturas que mandé. Después me mandan fotos. Pero sinceramente no me interesa (Entrevistado 6).*

*Poco (Entrevistado 3).*

*Sólo pretendo que les llegue (Entrevistado 8).*

*Sé que visto globalmente no es nada pero como decía la Madre Teresa de Calcuta: estos 150 son míos ¿y los suyos dónde están? (Entrevistado 9).*

A continuación se preguntó a los entrevistados si estaban al tanto de la situación de los comedores a los que ayudan (o alguna vez ayudaron), y de todos los comedores infantiles en general de la ciudad. Nuevamente, la mitad respondió en forma negativa. De los que contestaron de modo positivo, tres lo hicieron parcialmente, aclararon que sólo están enterados de la situación de los comedores que ayudan o ayudaron. Sólo uno de los entrevistados justificó su respuesta, un tanto reticente a informarse al respecto, por la influencia del mundo de la política en el sostenimiento y funcionamiento de los comedores infantiles, lo que ya algunos habían planteado en respuestas precedentes, en relación al clientelismo y cómo se condiciona en algunos casos la ayuda aún desde los organismos públicos.

*Sé que existen y colaboro cuando me piden, como para el día del niño, que se hizo una chocolatada en el barrio Golf Club. Pero no sé si les dan de comer todos los días o cómo es el movimiento. Sólo los escucho, todos se quejan (Desarrollo Social no ayuda), me limito a hacer mi aporte. Considero que todo eso es político, a lo cual no quiero entrar. A veces se trata de grupos solidarios o centros comunitarios y otras de punteros políticos (Entrevistado 5).*

Seguidamente se preguntó a los empresarios si consideran que la ayuda a comedores infantiles forma parte estructural de la RSE de sus empresas, dividiéndose nuevamente la muestra por la mitad: habiendo un grupo que responde en forma negativa, y otro que opta por la positiva. En este caso, se destaca que la mitad considera que la ayuda a comedores forma parte estructural de la RSE de sus PyMEs, cuando en varias preguntas anteriores habían respondido en sentido contrario, planteando que sus acciones se encuadrarían más como “sensibilidad social empresaria”. A su vez, de los que respondieron en forma negativa, hay tres que aclararon que valoran la ayuda a

comedores, y creen que forma parte fundamental de la RSE de las empresas (grandes) de la ciudad.

*No. Pero creemos que es algo bueno (Entrevistado 10).*

*Creemos que es algo bueno, y es la manera en la que entendemos a la RSE; sabemos que puede tener muchas formas pero que ésta es la más común (Entrevistado 4).*

*No, no es parte estructural de nuestra firma. Es parte de devolver a la sociedad un poco de lo que nos permite crecer. Pero creo que falta mucho por crecer y hacer (Entrevistado 7).*

En síntesis, es posible plantear que los entrevistados reconocen que la RSE que realizan en sus empresas se enmarca en la capacidad de acción de una PyME, y que por lo tanto se gestiona y canaliza de manera informal, sin un proceso administrativo que permita hacer un seguimiento de su evolución y desarrollo, toda vez que la mayoría de las PyMEs –en casi todos los sectores de la economía- afrontan una situación adversa, o al menos complicada. De todos modos, la mayoría de los entrevistados se mostró sensible a la problemática de los comedores infantiles, y sus insuficiencias, en Resistencia, a la vez que distinguen que sus casos se ajustan más por ello a la idea de sensibilidad, más que responsabilidad social empresaria, planteando incluso uno de ellos esta distinción conceptual.

## **XI. Conclusiones**

Con la globalización, las empresas, entre otras cosas, han empezado a tener gran exposición social; derivando en la exigencia, por parte de la sociedad, de un mayor compromiso social. De este modo, las empresas han dejado de ser organizaciones privadas con finalidades exclusivamente comerciales; hoy están transformándose en entidades que, además de intentar maximizar sus ganancias, se espera de ellas que se involucren más activamente en la sociedad en donde desarrollan sus actividades.

En principio, haremos una caracterización del accionar de las empresas respecto del ejercicio de su RSE para luego evaluar, en base a los resultados del trabajo de campo desarrollados en el capítulo precedente, su eficacia y perspectivas. Tras analizar los datos obtenidos en el trabajo de campo, lo primero que se advierte es que si bien la visión y opiniones de los empresarios encuestados distan de ser unívocas y homogéneas, la Responsabilidad Social Empresarial aún no es concebida como un factor estratégico, capaz de repercutir favorablemente en la imagen y rentabilidad de las empresas, y no se percibe una continuidad ni una planificación adecuada de las políticas y programas que implementan vinculados a la RSE, y puntualmente respecto de la ayuda que brindan a comedores infantiles de Resistencia.

En forma general y sintética, es posible afirmar que las PyMEs relevadas de la ciudad de Resistencia realizan acciones y prácticas que se encuadran más en el concepto de sensibilidad social empresarial (que es concebida teóricamente como una etapa previa a la RSE), y la ayuda que proporcionan a comedores no tiene su correlación con un proceso administrativo, ni involucra una organización y seguimiento de la misma, sino que se lleva a cabo por canales informales, y en la mayoría de los casos en forma reactiva, a partir de una solicitud de los comedores o por campañas e iniciativas de la gestión pública, ya sea nacional, provincial o municipal.

En efecto, en el trabajo de campo se registró que hay un grupo de empresas movilizadas, con voluntad y valores positivos, pero que aún están muy lejos de adoptar las prácticas y mecanismos estandarizados a través de los cuales ejercen la RSE las grandes corporaciones. En cuanto a las prácticas concretas de Responsabilidad Social Empresarial desarrolladas por grandes empresas que operan en la Argentina, se tomó conocimiento de que el área más importante es la de protección del medio ambiente, debiendo las empresas en este aspecto cumplimentar diversas normas y regulaciones, como así también promover y desarrollar prácticas y metodologías amigables con el medio ambiente, siendo éste un tema sensible para un amplio sector de la sociedad.

Uno de los aspectos de la RSE que más tienen en cuenta las empresas, y donde mayores esfuerzos hacen, se relaciona con su dimensión interna, y se centra en políticas de recursos humanos motivadoras y respetuosas de sus derechos. En este sentido, se han promovido estructuras más horizontalizadas y se propicia la participación de los empleados en la toma de decisiones, como así también, en algunos casos, en la dirección estratégica de la empresa. Otra área donde mayores acciones se han desarrollado es la realización de obras solidarias (como reparar calles o distribuir comida en barrios carecientes).

Al evaluar en qué medida se alcanzaron los objetivos de investigación planteados, es posible afirmar que se cumplieron en buena medida. En lo que respecta al objetivo general, tanto a través de la lectura de documentación y material bibliográfico, como en la indagación realizada en el trabajo de campo, se han identificado y analizado las acciones de empresas que apoyan a comedores infantiles desde el enfoque de la RSE, en la ciudad de Resistencia. En este sentido, como se ha planteado precedentemente, es posible establecer una clara distinción entre la RSE que desarrollan grandes empresas con presencia en la ciudad, y la que realizan las empresas relevadas, que no tienen una planificación que las sustente, una constancia en el tiempo, ni una

estrategia de registro y seguimiento de sus contribuciones, que en la mayoría de los casos son de índole material.

Según explicaron varios de los responsables de los comedores relevados –que en su gran mayoría, según se explicó en el análisis de sus características, funcionan como merenderos-, lo que más necesitan los comedores es una presencia y un compromiso más afectuoso de parte de quienes los ayudan, que se interesen por las necesidades alimentarias de los niños/as pero también por sus necesidades educativas y la situación de pobreza en que se hallan las familias de donde provienen. Y este tipo de acciones, de acompañamiento y solidaridad que requiere el contacto personal, humano, sólo es llevada adelante por una o dos de las empresas relevadas.

En cuanto a los objetivos específicos, se han descrito las acciones de apoyo a comedores infantiles por parte de empresas de Resistencia. Por un lado, se tomó conocimiento de que las grandes empresas exponen sus ayudas a comedores infantiles en sus respectivos balances sociales, en tanto las PyMEs (aún las de tamaño considerable) no han desarrollado procesos administrativos que den cuenta de sus acciones en el ámbito de la RSE. A su vez, de estas empresas la mitad muestra cierta reticencia a brindar ayudas a comedores, y lo hacen sólo circunstancial o esporádicamente, cuando se lo permiten sus alicaídas finanzas. Las acciones de ayuda comprenden desde la provisión de alimentos a bebidas, y sólo en casos excepcionales, la visita a comedores para charlar con los chicos y los responsables de los comedores.

Se ha indagado también si las acciones de apoyo a comedores infantiles se llevan a cabo según los principios de RSE, registrándose en este terreno que las acciones se enmarcan más en los principios de la “sensibilidad social empresaria”, y que las empresas participan de campañas de apoyo o brindan ayudas concretas de manera informal y desorganizada, en la mayoría de los casos sólo cuando se lo requiere algún representante de un comedor o se enteran de algún evento de beneficencia, o por acudir a una comunidad religiosa (no se puede soslayar que el 30% de los comedores relevados pertenecen o son organizados por instituciones religiosas).



Cumpliendo con el último objetivo específico, es posible afirmar que si bien las políticas y acciones de la RSE se han orientado a paliar las necesidades y demandas, no han sido suficientes para satisfacer la demanda y mejorar la cobertura y calidad de la dieta alimentaria que ofrecen los comedores. En este sentido, ya el hecho de que la mayoría funciona como merendero da cuenta de la gravedad de la crisis socioeconómica que golpea a los sectores más postergados de la ciudad, lo que se replica a nivel provincial y en todo el país. Evidentemente, la ayuda que proporcionan las grandes empresas no se vio reflejada en la infraestructura, capacidad y respuesta de los comedores infantiles a las demandas alimentarias de las poblaciones que atienden. Y en algunos casos, es gracias a la ayuda de empresas medianas y pequeñas, y de voluntarios individuales –que actúan en forma personal- que los comedores logran subsistir y aunque sea brindar una merienda a los niños y adultos que acuden a los mismos.

Si bien las grandes empresas suelen promocionar sus acciones de RSE, entendiendo que las mismas repercuten favorablemente en su imagen, la mayoría de los empresarios entrevistados prefiere no comunicar ni divulgar sus acciones, así como suelen desentenderse del destino final de sus ayudas. En todo caso, la evolución del grado de desarrollo de la RSE en las empresas relevadas es variante y tiene alta heterogeneidad, lo que se da incluso entre las grandes empresas multinacionales.

En líneas generales, la mayoría de las empresas grandes busca hacer un aprovechamiento intensivo de su estrategia comunicativa para promocionar sus acciones y programas vinculados a la RSE. Asimismo, los resultados de los eventos suelen tomarse como fuente de datos e información valiosa en la toma de decisiones y la planificación de la estrategia de la empresa. De cualquier modo, algunos encuestados relativizaron la importancia actual de las acciones de RSE, y no las contemplan como una potencial ventaja competitiva. Además, algunos entrevistados plantearon reparos en el sentido de que muchas veces los consumidores o desde las esferas gubernamentales no se aprecian sus esfuerzos por ser “socialmente responsables”. De ahí la necesidad de aliarse

con ONGs para plasmar la RSE desde un abordaje más amplio e inter-institucional.

Retomando la situación dificultosa que atraviesan los comedores infantiles de la ciudad de Resistencia, es preciso consignar que en el desarrollo de la investigación se ha hallado una gran caja negra emergente, vinculada con la renuencia de la mayoría de los comedores contactados de participar en el estudio, negándose sus representantes a responder el cuestionario, ya sea por medio de rotundas negativas, o aclarando que desconocen los aspectos de gestión y funcionamiento consultados. Por su parte, su funcionamiento se da en muchos casos en condiciones precarias, y al borde del colapso, pues van aumentando las poblaciones que atienden, y la mayoría tiene que implementar medidas de aceptación muy rigurosas. Como se reportó oportunamente, el primer indicio de la crisis que los afecta se cristaliza en el hecho de que varios comedores han dejado de funcionar como tales, para pasar a la categoría de “merenderos”, ya que carecen de fondos suficientes para elaborar almuerzos o cenas para aquellos a quienes brindan la merienda.

Esta renuencia de los comedores a responder o brindar información, abre campos para nuevas líneas de investigación, no sólo en el ámbito de las ciencias sociales y humanitarias, en torno al funcionamiento y supervivencia de los comedores infantiles en Resistencia, sino en lo referente a la gestión de la RSE en las empresas, focalizada en la ayuda a comedores infantiles. En el caso de la presente investigación, nos topamos con la dificultad ya explicitada, de la resistencia y renuencia de la mayoría de los comedores visitados, a responder al instrumento de investigación. A este obstáculo hay que añadir que la mayoría de los que sí se pudieron relevar funcionan principalmente como merenderos, de modo que todas las conclusiones de este apartado se pueden aplicar exclusivamente a estos establecimientos, y no a los comedores infantiles. De todos modos, continuaremos refiriéndonos a los comedores como objeto de estudio, ya que varios de los establecimientos relevados mantienen la expectativa de volver a ser comedores.

Otras nuevas líneas de investigación que se proponen a partir de los hallazgos y los datos obtenidos en el presente estudio, se relacionan con el desarrollo del concepto de sensibilidad social empresarial, y su aplicación más acorde a las necesidades y capacidad de acción de las PyMEs, que son actores importantes dentro de las economías locales y regionales, cuya participación y compromiso pueden ser fundamentales para la subsistencia de los comedores infantiles y para optimizar su capacidad de respuestas a las crecientes demandas de las poblaciones más vulnerables.

Asimismo, hay margen para investigar y estudiar los procesos administrativos utilizados por las grandes empresas para plasmar su RSE, ya que se tomó conocimiento de que no todas presentan el balance social, y que son muy disímiles en algunos casos los mecanismos y criterios de gestión de la RSE que utilizan.

Otra línea de investigación puede focalizarse en el análisis y clasificación de las acciones de RSE, o de sensibilidad social empresarial, que involucran un concepto de solidaridad, compromiso y respeto hacia el destinatario de la ayuda, a quien se asiste y se lo escucha personalmente, más allá de la ayuda en dinero o material, haciéndolo en forma activa, por iniciativa propia de la empresa, y no como respuesta a una solicitud o por intermedio de terceros. Así como la responsabilidad social empresarial se diferencia de la tradicional filantropía empresarial, da un paso más cuando tanto los ejecutivos como todos los empleados de la organización participan activamente de la RSE y realizan acciones solidarias en forma presencial, auténtica y comprometida.

Es posible indagar también, en otra línea de investigación, el impacto de ciertos cambios globales registrados a partir de la implementación de políticas económicas proteccionistas por parte de dos potencias mundiales como Estados Unidos y Reino Unido (cristalizada en el Brexit), en el ámbito donde realmente adquiere preponderancia la RSE, que es el de las grandes empresas transnacionales y el comercio internacional.

En el escenario de crisis descrito, el éxito empresarial y la satisfacción continua de los clientes y de otros públicos de interés se relacionan de manera directa con la adopción y la aplicación de altos niveles de conducta empresarial. Las prácticas empresariales suelen despertar críticas porque las diferentes situaciones comerciales proponen dilemas éticos complicados. Las empresas, además de vender sus productos, quieren ofrecer una buena imagen a sus clientes, y desean mostrar que también “tienen corazón” (sentimientos). Su real objetivo no es sólo la venta, sino la continuidad de las mismas, por la aceptación y el buen posicionamiento comercial y social.

Como se ha planteado con anterioridad, la RSE puede ser concebida como una ventaja competitiva para las empresas y como una forma nueva de relación con sus colaboradores y clientes, en busca de un beneficio mutuo. Esta relación pasa por la ejecución de proyectos de interés social, la colaboración con organizaciones sociales no lucrativas, la participación en programas propios de desarrollo social, la regeneración de zonas deprimidas, la educación, la formación profesional, el cuidado y protección del medio ambiente, el arte y la cultura o; mediante el apoyo a campañas de sensibilización sobre algún tema de interés social.

Los cambios de rumbo en las políticas económicas generan nuevas necesidades en la población, y en algunos casos resultan negativos, tanto desde una perspectiva ambiental, como a nivel social y comunitario, y de respeto de los derechos laborales y humanos. Las empresas, ante escenarios económicos turbulentos, se ven obligadas a redoblar sus esfuerzos y a asumir riesgos innecesarios en materia de RSE, ya que los costos de los impactos ambientales severos, por ejemplo, suelen ser muy elevados y en algunos países pueden colocar a las empresas al borde de la quiebra.

Por su parte, las empresas que han implementado la RSE lo han hecho a través de planes o programas donde se plasman los valores sociales de la organización. Esta enunciación de principios y valores socialmente aceptados, no deberían quedar en un plano meramente enunciativo sino que tendrían que cristalizarse en acciones concretas de la organización. Este accionar

socialmente responsable, generalmente se asocia a un incremento en la estructura interna de costos, sin un correlato en los beneficios claramente identificable.

Finalmente, como línea de investigación es posible desarrollar una revisión de las posturas o planteamientos críticos de la RSE, y cuál ha sido la respuesta de las empresas líderes para que el concepto continúe utilizándose y constituyendo un factor crucial en el desarrollo de ventajas competitivas para las empresas. Ciertamente, tanto desde un punto de vista teórico como en la práctica, la RSE es un concepto bastante lábil, conocido y tenido en cuenta por todos los empresarios entrevistados, aún cuando la mayoría reconoció que no es aplicable a sus empresas, o bien que la llevan a cabo de modo informal, sin un seguimiento de sus acciones, particularmente en lo relacionado a la ayuda a comedores infantiles.

Desde una perspectiva crítica, se ha planteado que en nombre de una responsabilidad social se ocultan de manera sistemática los graves impactos sociales y ambientales de las actividades de las empresas, que parecerían contar con la libertad de imponer sus propias reglas del juego, amparadas de alguna manera por las acciones que realizan en el marco del ejercicio de la “Responsabilidad Social Empresaria”

En definitiva, en todo caso cabe la sospecha de que conceptos como los de RSE, cuando se trata de grandes transnacionales que se han visto envueltas en casos de corrupción escandalosos, o de daños ambientales severos, no sirven más que como un maquillaje de sus prácticas propias buscando disimular sus manifestaciones "salvajes" pero sin atender contra su dinámica. Bajo estas circunstancias, desde la economía social y solidaria, predominante en los comedores infantiles, se puede ofrecer una mirada crítica sobre el fenómeno, capaz de contribuir a las discusiones sobre el tema en las organizaciones.

Lo dicho hasta aquí no intenta sugerir que la empresa deba resignar la búsqueda de su maximización económica. Sin embargo, esta finalidad, desde

el punto de vista de la RSE, debe ser alcanzada a través de una conducta socialmente responsable. Ello implica el respeto por la ley, su espíritu y, fundamentalmente, la necesidad de desarrollar políticas, procedimientos y procesos que estén orientados a evitar los efectos externos negativos - explotación de mano de obra, contaminación ambiental, corrupción, competencia desleal, etc.- y que potencien los efectos positivos -aportes y financiamiento a programas de acción social o medioambientales, promoción de valores éticos, programas relacionados a la salud y/o a la educación, derechos del consumidor, etc.

Finalmente, se desarrollan algunas recomendaciones y sugerencias para guiar la implementación de un modelo de RSE innovador en PyMEs de la ciudad de Resistencia:

- a. Todo programa o práctica de RSE debe proporcionar autonomía de gestión y atribuir responsabilidades a los públicos a los que van dirigidos, propiciando siempre la participación activa de los propios afectados/as en el diseño de las acciones a desarrollar, en cualquiera de las áreas esenciales de la RSE;
- b. Cada acción de RSE puede sustentarse en la promoción activa de hábitos de vida saludables y de una cultura de salud que incluya el rechazo del consumo de drogas y alcohol, así como la solidaridad y la tolerancia, apoyo y asistencia hacia las personas con problemas laborales y/o económicos.
- c. La consideración, a todos los efectos, de la estrategia de medios y el uso que hace la empresa de sus relaciones públicas para promocionar sus acciones y programas de RSE. Una acción de RSE puede resultar innovadora cuando es difundida y llevada a cabo desde medios de difusión no convencionales o poco tradicionales, desde el simple “boca

en boca” a la realización de reuniones barriales y/o comunitarias, según el alcance del programa o política de RSE involucrado.

- d. La consideración prioritaria de las políticas y las actuaciones *preventivas* en materia de pérdida del acervo cultural e histórico de los pueblos originarios del Chaco. Es decir, será innovador aquel programa de RSE que incorpore acciones tendientes a difundir y promocionar la cultura e historia del lugar.
- e. El establecimiento de criterios de eficacia, eficiencia y evaluación continua de resultados de las actuaciones y programas RSE que se desarrollen para satisfacer las necesidades y demandas de clientes, consumidores y otros grupos sociales con los cuales interactúan todas las organizaciones empresariales.
- f. El trabajo con la familia, en aras de propiciar la inclusión social, también puede ser un factor que le confiere un rasgo innovador a las acciones y programas de RSE.

## Bibliografía

Balián de Tagtachian, B. (1999). *Algunos aspectos de las relaciones entre organizaciones al servicio de la comunidad y las entidades de ayuda financiera*. Revista Colección de la Escuela de Ciencias Políticas de la Universidad Católica Argentina, Buenos Aires.

Bazán, A. (2010) (Ed.). *Manual de autoaplicación. Indicadores Ethos-COBORSE de Responsabilidad Social Empresarial*. Tarija, Ediciones CACSA.

Boatright, J.R. (1993). *Ethics And The Conduct of Business*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Campbell, J. (2007). *Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility*. En *Academy of Management Review* Vol. 32 N°3. New York, Academy of Management.

Capriotti Peri, P. y Schulze Lepe, F. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial*. Disponible en [http://www.bidireccional.net/Blog/Libro\\_RSE.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Libro_RSE.pdf) (fecha de consulta: 02/12/2017).

Cardozo Brum, M. (2003). *Gobiernos y Organizaciones No Gubernamentales ante la Responsabilidad Social Empresarial*. En *Revista Economía, Sociedad y Territorio*. Colegio Mexiquense, Zinacatepec. México DF.

Carroll, A.B. (1983). *Corporate social responsibility: will industry respond to cutbacks in social program funding?* In *Vital Speeches of the Day*, 49, pp. 604-608.

Castelló, I. y Lozano, J. (2009). *De la gestión del riesgo a la empresa ciudadana: los estadios de evolución de la RSE*. ESADE, Instituto de Innovación social, Universidad Ramon Llull, Madrid.

Castillo Clavero, A. (1985). *La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control*. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.



ComunicaRSE (2014). *Recomendaciones para mejorar la gestión de los comedores escolares*. Disponible en <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/recomendaciones-para-mejorar-la-gestion-de-los-comedores-escolares> (fecha de consulta: 04/10/2017).

Debeljuh, P. (2010). *Ética Empresarial en el Núcleo de la Estrategia Corporativa*. Buenos Aires, Editorial Cengage Learning Argentina.

Díaz Langou, G.; Bezem, P.; Aulicino, C.; Cano, E. y Sánchez, B. (2014). *Los modelos de gestión de los servicios de comedores escolares en Argentina*. Buenos Aires: CIPPEC.

Dunphy, D.; Griffiths, A. y Benn, S. (2003). *Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future*. Londres: Routledge.

Fombrun, C. y Van Riel, C.B. (2004). *Fame & fortune: how successful companies build winning reputations*. Pearson Education - Financial Times, Upper Saddle River, NJ.

Font Guido, M. (2011). *ISO 26000. Algunos fundamentos para incorporar la responsabilidad social a la normalización*. OAA Magazine, Año 5.

Forni, F.H.; Gallart, M.A. y Vasilachis de Gialdino, I. (1993). *Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

Francés Gómez, P (2008). *I Cuaderno Forética: Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable*. Madrid, Forética.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman Publishing Inc.

Friedman, M. (1970). *The Social responsibility of business is to increase its profits*. New York Times Magazine. 13 de septiembre de 1970.

Gerencia Ambiental (2016). *Molinos convocó a un nuevo encuentro de comedores comunitarios en el Municipio de San Fernando*. Disponible en

<https://gerencia-ambiental.com/molinos-convoco-a-un-nuevo-encuentro-de-comedores-comunitarios-en-el-municipio-de-san-fernando/> (fecha de consulta: 05/10/2016).

González, R.; Malisani, S.; Modesto, F. y Rodríguez, V. (2011). *Programa Alimentos de Interés Social: Un caso de Responsabilidad Social Universitaria*. Disponible en <http://www.unl.edu.ar/iberoextension/dvd/archivos/ponencias/mesa3/programa-alimentos-de-interes.pdf> (fecha de consulta: 05/10/2017).

Gorrochategui, N. (2008). "Desarrollo de la responsabilidad social empresaria en Argentina. Período 2000-2007", en RGSA, Revista de Gestao Social Ambiental, Vol. 2, N°3, pp. 18-38.

Hérmendez Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México DF: Editorial McGraw-Hill.

IARSE (2005). Reflexiones latinoamericanas sobre RSE. Editoriales, columnistas y otros aportes sobre responsabilidad social empresaria (2002-2003). Buenos Aires: IARSE.

iProfesional (2011). *Exologística apoya acciones de Responsabilidad Social Empresaria*. Disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/111031-Exologistica-apoya-acciones-de-Responsabilidad-Social-Empresaria> (fecha de consulta: 05/10/2017).

Ledesma, A.E.; Gorodner, J.O. y Fernández, G.J. (2006). *Cryptosporidium sp. en infantes de barrios periféricos de Resistencia - Chaco*. Disponible en <http://www.unne.edu.ar/unnevieja/Web/cyt/cyt2006/03-Medicas/2006-M-063.pdf> (fecha de consulta: 06/10/2017).

Lenadón, F.R. (2013). *Economía Social, Responsabilidad Social, Balance Social. Tres bases para el diagnóstico - Un desarrollo integral*. Buenos Aires, Osmar Buyatti.

Mitchell, S. (2008). *La responsabilidad social en empresa periodística: estudio de un caso*. Buenos Aires: Educa.

Näsi, J.; Näsi, S.; Phillips, N. y Zyglidopoulos, S. (1997). The evolution of corporate social responsiveness: An Exploratory Study of Finnish and Canadian Forestry Companies. *Business and Society*, 36.

Navarro, S.A. (2006). *A propósito de los comedores infantiles. La complejidad del fenómeno organizacional y la brecha entre lo formalmente establecido y los comportamientos reales.* Disponible en <https://www.margen.org/suscri/margen42/comedor.html> (05/10/2017).

Pagani, G. (2011). *Impacto del concepto de Responsabilidad Social Empresaria en el ámbito del Diseño Industrial argentino.* Universidad de Palermo, Buenos Aires.

Ramos Mateus, K.T. (2013). *La Responsabilidad Social Empresarial de las entidades del sector salud: descripción y análisis crítico de la RSE en los códigos de buen gobierno, ética y conducta de las principales entidades promotoras de salud colombianas.* Disponible en <http://www.bdigital.unal.edu.co/11163/1/940874.2013.pdf> (fecha de consulta: 04/10/2017).

Rivas, F. (2007). *Responsabilidad Social Empresaria: una propuesta para operacionalizar el concepto en empresas PyMEs.* Disponible en [http://nulan.mdp.edu.ar/180/1/FACES\\_n29\\_7-34.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/180/1/FACES_n29_7-34.pdf) (fecha de consulta: 04/10/2017).

Sáez Gallego, C. (2011). *La Guía ISO 26000: Facilitando la adopción de prácticas responsables en la empresa.* Disponible en <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/7/articulos/60025/> (fecha de consulta: 20/09/17).

Sotelo, D.A. (2000). *Dinámica de redes en comedores infantiles. Un estudio en la ciudad de Monte Caseros, Corrientes.* Disponible en [http://www.unne.edu.ar/unnevieja/Web/cyt/cyt/2000/1\\_sociales/s\\_pdf/s\\_023.pdf](http://www.unne.edu.ar/unnevieja/Web/cyt/cyt/2000/1_sociales/s_pdf/s_023.pdf) (fecha de consulta: 05/10/2017).

Vallaey, F. (2008). *La Responsabilidad Social Universitaria: ¿Cómo entenderla para querer practicarla?* Disponible en

[https://www.researchgate.net/publication/228345850\\_La\\_Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria\\_Como\\_entenderla\\_para\\_querer\\_practicarla](https://www.researchgate.net/publication/228345850_La_Responsabilidad_Social_Universitaria_Como_entenderla_para_querer_practicarla) (fecha de consulta: 22/04/2016).

Volpentesta, J.R. (2004). *Sistemas Administrativos y Sistemas de Información*. Buenos Aires, Osmar Buyatti.

Volpentesta, J.R. (2011). *Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria: Visión, misión, estrategia y políticas de la Empresa*. Buenos Aires, Intermilenio.

Wartick, S.L. y Cochran, P.L. (1985). *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*. Academy Of Management Review. New York.

## **Anexos**

### ***A) Cuestionario a responsables/líderes de comedores infantiles***

#### **Datos del comedor – Infraestructura y gestión**

Nombre del Comedor:

Emplazamiento:

Año de inicio de actividades:

Responsable de administración y gestión

Disponibilidad de servicios (Electricidad, Agua de red domiciliaria, Gas natural, Gas envasado, Agua transportada por cisterna)

Tipo de piso: (recubierto, hormigón, tierra)

Cantidad de inodoros:

Seguimiento de niños (nutricional, de desarrollo, sí, no)

Alianzas o acciones comunes con (Estado, ONGs, Iglesias, Universidades, no tienen)

Interés en otras actividades (sociales, educativas, sanitarias, capacitación laboral, generación de recursos)

#### **Datos sobre la situación actual**

1) ¿A cuántas personas por día están asistiendo?

2) ¿Cuántos son niños y niñas, han incorporado adultos o jóvenes?

3) ¿Cuál es la franja etaria de niños que más concurren? (de 3 a 5 años, de 6 a 9 años, de 10 a 13 años, etc.)

4) ¿Cuáles son las comidas que proveen? ¿desayuno, almuerzo, merienda, cena?

- 5) ¿De dónde provienen los recursos? (el Estado, fundaciones, ONGs, etc.)
- 6) ¿Reciben refuerzos alimentarios? ¿de instituciones de la comunidad, grupos de padres, empresas)?
- 7) ¿Cuál es el costo diario aproximado por persona?
- 8) ¿Quién organiza las comidas? ¿cocineras, directora, nutricionista, voluntarios?
- 9) ¿Qué tipo de alimentos contiene la dieta? (describa los menús más frecuentes)
- 10) ¿Cómo se define la admisión/incorporación de nuevos niños/as y/o adultos/as?
- 11) ¿Cómo gestionan las ayudas que reciben, hacen algún tipo de registro, tienen empleados administrativos o se maneja todo por voluntariado?
- 12) En los últimos meses, ¿han recibido apoyos o ayudas de empresas importantes de la ciudad?

### ***B) Entrevista semiestructurada a gerentes de empresas que aportan a comedores infantiles***

- 1) ¿Han incorporado el enfoque de RSE a su empresa?
- 2) ¿De qué modo gestionan las políticas y acciones de RSE?
- 3) ¿Qué procedimientos administrativos utilizan para realizar sus programas y acciones de RSE?, ¿elaboran un Balance Social?
- 4) Dentro del área de RSE de la empresa, cuáles son los factores o aspectos más importantes para ustedes (los medioambientales, los laborales, la acción social-comunitaria)

- 5) ¿Qué relación tienen con los comedores infantiles y/o comunitarios de la ciudad?
- 6) ¿Realizan aportes a su mantenimiento? ¿desde cuándo y con qué periodicidad?
- 7) ¿Hacen algún otro tipo de aportes, como el trabajo voluntario, jornadas de capacitación, eventos culturales, etc.?
- 8) ¿Conoce el impacto de su ayuda?
- 9) ¿Está al tanto de la situación del comedor, y de los comedores infantiles en general en la ciudad?
- 10) ¿Considera que la ayuda a comedores infantiles forma parte estructural de la RSE de su empresa?