

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencia de la Educación y de la Comunicación Social

Maestría en Comunicación Corporativa e Institucional

Trabajo Final Integrador

Estudio de caso del Grupo Arcor: Comunicación de Sustentabilidad Ambiental

Verde que te quiero verde



Alumna: María Belén de Anquín

Directora: Gabriela Pagani

Fecha de entrega: 9 Noviembre de 2020

Email: Belendeanquin@hotmail.com.ar

Teléfono de contacto: 1134091709

Contenido

Resumen	4
Elección y Fundamentación del caso	4
Objetivos Generales y Específicos	8
Metodología para elaboración del TIF	8
Marco teórico	9
Empresa como actor social y especial.....	9
La empresa como actor comunicativo	9
Reputación Corporativa	10
De la Responsabilidad Social Empresarial a la Sustentabilidad.	11
RSE como modelo de gestión.....	16
Sustentabilidad.....	17
Sustentabilidad: Pilar Ambiental.....	19
Lo dinámico de la Sustentabilidad.....	22
Hacia una definición.....	25
Legislación Ambiental en Argentina.....	27
Reglamentación de la Comisión Nacionales de Valores.....	29
Responsabilidad social empresarial y Comunicación.....	29
Comunicación de RSE/Sustentabilidad	31
Planificación estratégica de la comunicación de RSE.....	32
Principales herramientas para la comunicación de RSE.....	35
Comunicación Interna de la RSE.....	38
Comunicación Externa: Consumidores y Proveedores	39
Reportes de sustentabilidad: estándares internacionales.....	39
Comunicación de responsabilidad social: dimensión ambiental	43
Caso Arcor: Presentación de la empresa	45
Generalidades de Grupo Arcor.....	45
Reconocimiento externo: Premios.....	46
Breve trayectoria histórica	47
Filosofía Corporativa	49
Arcor y la sustentabilidad	50
Estrategia de sustentabilidad 2016-2020.....	52
Política de Sustentabilidad de Arcor: “Arcor Vale más si es sustentable.....	53
Política de Sustentabilidad: División Packaging	56
Compromiso con la Agenda de Desarrollo 2030.....	57

Gobierno y Gestión de la sustentabilidad	58
Sistema de gestión	60
Equipo de Sustentabilidad en Argentina	61
Equipo de comunicación de sustentabilidad.....	62
Gestión ambiental de Arcor	63
Gestión Industrial Certificada.....	65
Arcor y el rol de la comunicación	66
Identidad visual de la sustentabilidad	66
Comunicación de Sustentabilidad : Pilar Ambiental	67
Lineamientos generales de la estrategia	69
Comunicación interna y externa	69
Cascadeo de la información y Primicias	69
Definición de contenidos del Reporte: Análisis de materialidad.....	75
Matriz de impactos económicos, ambientales y sociales	76
Comunicación del Progreso (Cop)	78
Comunicación del Reporte de Sustentabilidad	78
Comunicación de la sustentabilidad ambiental a los públicos primarios.....	80
Comunicación con Colaboradores	80
Comunicación de sustentabilidad ambiental 2018 y 2019	83
Comunicación con proveedores y distribuidores	91
Proveedores	91
Distribuidores	95
Comunicación con los Consumidores Finales	98
Conclusiones	107
Referencias Bibliográficas	114

Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o también conocida como Sustentabilidad es una forma de gestión empresarial que implica la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con el entorno. La empresa bajo este modelo de negocios deja de ser un simple actor económico y es entendida como un actor social activo con responsabilidades y respetuoso de un principio de integridad.

La RSE engloba tres pilares: lo económico, lo social y lo ambiental. Esta última ha comenzado a desarrollarse desde la década del 70 y hoy ante el horizonte del cambio climático irreversible empieza a tener más importancia.

Arcor es una de las empresas líderes del rubro alimenticio de Argentina que integra tres unidades de negocio con más de 60 años de trayectoria y más de 30 años en la ejecución de planes de sustentabilidad en sus tres pilares económico, social y ambiental.

El presente trabajo integrador de la Maestría en Comunicación Corporativa e Institucional de la Universidad del Salvador estudia el caso de esta compañía abordando como ha comunicado la gestión ambiental integrante de la sustentabilidad a proveedores/distribuidores, colaboradores y consumidores finales durante los años 2018 y 2019 en Argentina.

Se propone un recorrido sobre los conceptos básicos de sustentabilidad y gestión ambiental, una ficha de presentación de la compañía y una descomposición de la estrategia de comunicación llevada a cabo por la empresa con los distintos públicos.

Elección y Fundamentación del caso

En el pasado, las empresas eran concebidas como meros actores económicos. Sin embargo, hoy las empresas son entendidas como actores sociales, lo cual implica que no se limitan a hacer una simple explotación económica sino que interactúan y se comprometen en el entorno que las rodea. En este contexto, se encuadran las estrategias de RSE o sustentabilidad.

Hoy en día, las empresas entienden a la sustentabilidad como un modelo de gestión transversal y ya no como una siempre respuesta adaptativa a los reclamos del entorno. Como señala Pagani (2012) la RSE está ligada a una visión de negocio tomando en consideración a las comunidades, el medio ambiente y la ética, yendo más allá de mera filantropía.

En los últimos años, se han hecho esfuerzos para elaborar estrategias, promover nuevas ideas, prácticas y regulaciones que conversen con la sociedad. La RSE es entendida como una forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos, que busca lograr “el establecimiento de metas empresariales que promuevan el desarrollo sustentable de la sociedad, la preservación de los recursos, cuidado de las generaciones futuras y respeto a la diversidad” (Kliksberg, 2011, p.3).

Este modelo de gestión de la RSE se basa en el Triángulo de la sustentabilidad o *Triple Bottom Line* con sus tres elementos: a- rentabilidad, b- responsabilidad ambiental y c- responsabilidad social con sus públicos internos y externos (Elkington, 1997).

Además, ser socialmente responsable representa una ventaja estratégica, es un elemento diferenciador en los mercados. Según Porter y Kramer (2006) el diálogo con los *stakeholders* y la gestión participativa puede generar nuevas posibilidades de negocios y descubrir puntos de vistas inexplorados por los propios empresarios.

En Argentina, las empresas están empezando “tomar los temas de sustentabilidad y responsabilidad social empresarial con más seriedad tendiendo a la profesionalización” (Willi, 2012, p 7). En el año 2017, la Subsecretaría de Responsabilidad Nacional de Argentina señaló que este país lidera las acciones de RSE en América Latina (Goldschmidt, 2017).

Junto con este nuevo modelo, ha ido emergiendo una nueva comunicación integral para la sustentabilidad que opera sobre la tríada: comunicación, transparencia y sustentabilidad (Dinamarca Cruz, 2011). La comunicación efectiva de las prácticas de RSE resulta clave para el fortalecimiento del intangible más importante de una empresa: su reputación; y junto con ello su credibilidad. Una gestión socialmente responsable va de la mano con una política de transparencia y publicidad de la información que pueda medirse en indicadores compartidos y que ratifique la empresa su acción de actor social (Pagani, 2012).

Dada la creciente importancia de la sustentabilidad en el contexto actual, este Trabajo Final Integrador de la Maestría en Comunicación Corporativa e Institucional de la Universidad del Salvador pretende estudiar como el Grupo Arcor ha comunicado sus acciones y programas de sustentabilidad ambiental en los años 2018 y 2019, bajo la metodología de estudio de caso.

En Argentina, Arcor es una de las empresas líderes en materia de sustentabilidad liderando desde el 2011 el Ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo Argentina con 10 mil puntos (puntaje máximo que se puede obtener en esta categoría). Merco (Monitor Empresarial de

Reputación Corporativa) es una de las herramientas de referencia en la medición de la reputación corporativa de las empresas que operan en nuestro país debido a su rigor en la elaboración de su ranking sustentado en análisis e investigación.

Adicionalmente, Arcor ha recibido el reconocimiento Premio Ciudadanía Empresaria de la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina (Amcham) en 2017 y 2018 por las iniciativas llevadas a cabo con sus proveedores.

Esta empresas tanto en su filosofía corporativa como en su estrategia de sustentabilidad 2016-2020 busca incrementar el valor corporativo a través de la gestión y gobierno sustentable de los negocios por medio de tres pilares de acción: identidad sustentable, continuidad operacional y crecimiento de la demanda.

El caso Arcor resulta significativo porque es uno de los líderes industriales más grandes del país debido a la integración de tres unidades de negocios (alimentos de consumo masivo, agronegocios y *packaging*), con una trayectoria de más de 60 años en el mercado y con más de 30 años en la ejecución de programas de responsabilidad social empresarial.

Dentro de la sustentabilidad, uno de los temas que ha ganado más espacio es el ambiental debido al avance del calentamiento global en los últimos años. Según la ONU, las emisiones a nivel mundial, el impacto del cambio climático, disminución de la biodiversidad y los impactos en las comunidades, han alcanzado niveles sin precedentes. Los últimos cuatro años han sido los más calurosos de la historia y las temperaturas invernales del Ártico han aumentado 3 °C desde 1990 . Paralelamente, el consumo ha crecido a niveles sin precedentes, se calcula que para el 2050 a este ritmo, se necesitarán recursos equivalentes a dos planetas. Para este organismo internacional, las empresas juegan un papel clave en la búsqueda de soluciones asequibles que permitan dar el salto a economías más limpias y resilientes.

Además, la dimensión ambiental fue una de las primeras en llamar la atención de organismos internacionales y empresas desde principios de los 70 dentro de la noción de desarrollo sostenible y por ende, la más estudiada, desarrollada y con más trayectoria en el desarrollo de estrategias de comunicación propias. Por otro lado, la comunicación de lo ambiental está menos sujeto a cuestiones ideológicas y partidarias en comparación con la dimensión social y económica.

Por lo tanto, la dimensión de la sustentabilidad a analizar será la ambiental y las estrategias de comunicación seguidas por la empresa en el período de tiempo 2018 -2019.

Con respecto al recorte temporal, se ha tomado como base los últimos dos años ya que Arcor a partir del 2018 ha decidido estructurar de manera clara el contenido dejando en evidencia en cómo contribuye al desarrollo de los Objetivos del Desarrollo Sostenible y dedicarle dentro de su reporte de sustentabilidad un capítulo exclusivo a cada eje ambiental que pondera como importante.

En septiembre de 2015, los 193 países que conforman la ONU acordaron 17 objetivos globales, a ser alcanzados en el 2030 con el fin de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad de todos a través de una agenda de desarrollo sostenido. Estas metas reciben el nombre de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), están basados en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) pero incluye nuevas esferas como el cambio climático, la innovación y el consumo sostenible.

En 2016, Arcor planteó su Estrategia de Sustentabilidad 2016-2010 teniendo en cuenta los ODS. De acuerdo a la última Memoria de Sustentabilidad de la empresa, aporta a los 17 ODS con iniciativas impulsadas a lo largo de toda la cadena de valor y prioriza 11 de ellos: igualdad de género, reducción de las desigualdades, alianzas para lograr los objetivos, producción y consumo responsable, salud y bienestar, hambre cero, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, ciudad y comunidades sostenibles; y vida de ecosistemas terrestres.

Otro de los argumentos que impulsaron la elección del Grupo Arcor es que el estudio de caso de una empresa líder y ejemplo en sustentabilidad permite la delimitación de buenas prácticas y recomendaciones al comunicar acciones de responsabilidad social empresarial y consolidar lecciones aprendidas por la compañía. Pagani (2012) afirma “Lo ejemplar es digno de ser propuesto como modelo porque propone innovación y es representativo de un segmento en un tiempo y espacio determinado” (p. 123).

“A su más alto nivel, la comunicación tiene un extraordinario poder, no simplemente de informar sino para inspirar e innovar. Puede producir cambios duraderos y significativos. Por ello, la comunicación es vital para el camino de la sustentabilidad” (PNUMA, 2005, p.7)

Por último, la elección de la comunicación de sustentabilidad para el trabajo final de la maestría está ligado a mis intereses profesionales y personales. Considero que el conocimiento en profundidad de la temática conformará una caja de herramientas para ejercer el área de comunicación y sustentabilidad, mi aspiracional personal desde los inicios de la Maestría. Adicionalmente, considero que es de gran valor adquirir experticia en una arista que no fue cubierta por el plan

académico ofrecido por la Universidad y que es fuertemente demandado por el mercado laboral hoy en día.

Objetivos Generales y Específicos

El objetivo general del presente Trabajo Final Integrador (TIF) es:

- Analizar la estrategia de comunicación de la sustentabilidad ambiental en Argentina del Grupo Arcor del año 2018 y 2019

En cuanto a los objetivos específicos:

- Caracterizar y describir la comunicación de las acciones y programas de sustentabilidad ambiental de la empresa con sus públicos esenciales: proveedores/distribuidores, colaboradores y consumidores finales
- Detectar las mejores prácticas de comunicación de la empresa durante este período de tiempo

Metodología para elaboración del TIF

Este TIF de Maestría en Comunicación Corporativa consiste en un estudio de caso de la comunicación de sustentabilidad ambiental del Grupo Arcor en Argentina.

Si bien tiene un orientación eminentemente descriptiva, también se incorporan matrices explicativos, procurando así, otorgarle un mayor valor agregado al trabajo.

Para la elaboración se llevó a cabo:

1-Recopilación teórica de fuentes primarias y secundarias sobre sustentabilidad general y ambiental, a fin de establecer el marco teórico.

2-Recopilación de documentos oficiales del Grupo Arcor a través del sitio web corporativo, información obtenida directamente por representantes de la empresa y otras fuentes públicas como el portal de la CNV (Comisión Nacional de Valores).

3-Comunicaciones personales con la Gerencia de Sustentabilidad, Comunicaciones Institucionales y Marketing y Relaciones Públicas y Prensa.

El recorte temporal elegido fue el año 2018 cuando por primera vez el Grupo Arcor dedicó un capítulo exclusivo a cada uno de sus compromisos ambientales. Sin embargo, en relación a las conversaciones mantenidas con los representantes de la empresa, se optó por ampliar el recorte temporal considerado el período 2018-2019, ya que las estrategias de comunicación siguen una lógica bianual.

También cabe destacar que la recopilación de información fue realizada durante el período de aislamiento social obligatorio en Argentina y por ello se incluyen algunas referencias del impacto de la pandemia en la comunicación de la empresa.

Marco teórico

Empresa como actor social y especial

Milton Friedman, representante de la corriente liberal, entiende a la empresa como un agente económico, cuya única responsabilidad es acrecentar las ganancias y cumplir con los compromisos que impone la ley (1970, p. 1).

En contraposición a la corrientes liberal, otro autores como Archie Carroll y Dona Wood entienden a la empresa como un actor social y afirman que las responsabilidades de las compañías deberían ir más allá de su rol puramente económico y asumir un rol social. Archie Carroll (1999) plantea cuatro tipo de obligaciones de la empresa: económicas, legales, éticas y filantrópicas. Mientras, Donna Wood (1991) amplía aún más la noción y considera que la empresa se inscribe en una compleja red de relaciones entre sociedad, empresa y miembros de la organización; y no entendiendo cada uno de estos como entidades totalmente separadas.

El Informe Anual “Perspectivas Económicas de América Latina” de la CEPAL, CAF y OCDE de 2018 destaca que tres de cada cuatro ciudadanos de América Latina tiene poca o ninguna confianza en sus gobiernos y 80% cree que la corrupción está extendida en las instituciones públicas produciendo una desconexión entre la sociedad e instituciones públicas. En este contexto socio político en el cual hoy las empresas desarrollan sus actividades, ellas son entendidas como un actor con características especiales, un órgano especializado de la sociedad y hace que se encuentren en una posición especial para contribuir a la sustentabilidad global y local (Alzari, 2018).

La empresa como actor comunicativo

Orjuela Córdoba (2011) entiende que la empresa tiene un objetivo más amplio que la generación de riqueza y que tiene una relación bidireccional imposible de romper con su entorno.

Por lo tanto, la comunicación es fundamental ya que es la manera de comunicarse la que determina su cultura, imagen y reputación corporativa. Pero también, “todo lo que la empresa hace y comunica genera un vínculo con su entorno” (Orjuela Córdoba, 2011, p. 144). La empresa por

medio de su accionar y su decir, tiene una responsabilidad de constructor social influyendo en los significados y cultura de la sociedad.

El rol de la empresa es tanto de “comunicadora pública, como constructora y divulgadora a gran escala de valores y desvalores” (Etkin, 2011, p. 7).

Reputación Corporativa

La forma en que se comunican las empresas la RSE influye en los públicos de interés e impacta en la reputación corporativa. Este concepto es clave a la hora de entender la importancia que le otorgan las compañías a la comunicación de su agenda de sustentabilidad y ayuda a comprender las estrategias diseñadas por las mismas.

La reputación es uno de los activos intangibles más importantes que se manifiesta a través de una serie de aspectos: a- resultados económicos b- calidad de productos o servicios c- clima organizacional d- responsabilidad social e- innovación, entre otros. A diferencia de la imagen, está asociada a la trayectoria de la empresa. Y es entendida como “percepción que tienen los distintos públicos de una organización sobre ella, basada en su actuación en el pasado y su proyección futura” (Pagani, 2015, p. 1). En otras palabras, es el resultado de una suma de percepciones/imágenes que los distintos públicos fijan de una entidad a lo largo del tiempo.

Villafañe entiende que la reputación corporativa:

Exige una visión integradora del fenómeno reputacional porque la reputación implica una triple dimensión. En primer lugar una dimensión axiológica en la que se encierren los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros, su responsabilidad con la sociedad. Un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas, si se trata de una sociedad cotizada, constituiría la segunda condición de la reputación. Por último, una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación completaría esta concepción integradora (2009, p.2).

Por otro lado, la reputación está necesariamente ligada al liderazgo: “Las grandes compañías, aquellas con afán de liderazgo, deberían apostar a lo que requiere tiempo y permanece. Este es el caso y la naturaleza de la reputación” (Villafañe, 2009, p.1)

De la Responsabilidad Social Empresarial a la Sustentabilidad.

Años 40 y 50

Los primeros pasos del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se encuentran a fines de los años 40. Distintos empresarios se reunían para intercambiar sus experiencias en torno a las acciones que ellos consideraban de responsabilidad. Un hito lo constituye la Revista *Fortune* en 1946, que reunió por primera vez a los hombres de negocios más importantes para hablar sobre sus responsabilidades sociales (Carroll, 1999).

En esta época la idea de RSE aparece más asociada a la idea de Filantropía empresarial, ligada a la irrupción de las fundaciones empresarias impulsadas por grandes millonarios de Estados Unidos (ComunicaRSE, 2012).

En los años 50, una literatura más formal del tema comenzó a desarrollarse. En 1953 se publica “Responsabilidades Sociales de los hombres de negocio” de Howard Bowen, conocido como el padre de la RSE. La idea central de este escrito era la de enfatizar como el poder de decisión y acción de las grandes firmas se cruzaba con la vida de los ciudadanos. Este autor esboza una primera definición de RSE: “ todo lo referente a las obligaciones de los empresarios para tomar decisiones y decidir acciones y que estas sean coherentes con los objetivos y valores de la sociedad” (Bowen, 1953, p. 6). Para él, la responsabilidad social no era una “panacea” pero proveía una guía para los negocios en el futuro.

Años 60 y 70

Durante los 60 y 70 las definiciones de RSE se expandieron y proliferaron (Carroll,1999)

Los nuevos movimientos sociales de la década del 60 y principios de los 70, contribuyeron a la evolución del concepto de RSE e introdujeron la cuestión ambiental como tema de agenda y de preocupación mundial. También comienza a hacerse visible el interés de la seguridad de los trabajadores, cuidado de los consumidores y el bienestar de las comunidades locales (Muro, 2003).

Durante esta década se hicieron nuevos esfuerzos por alcanzar una definición más formal y precisa de RSE. El referente más importante fue Keith Davis que entendía a la RSE como “ decisiones y acciones de los empresarios que van más allá de los intereses técnicos y económicos” (1960, p. 70). Planteó “la ley de hierro de la responsabilidad” entendiendo que las responsabilidades sociales de los empresarios necesitan ser medidas con su poder social y cualquier erosión de la RSE podría conducir a la erosión del poder social de la empresa

Otra definición influyente fue la de William Frederick, para él la “responsabilidad social significa que los empresarios tienen que ver más allá de sus operaciones económicas y atender las expectativas del público garantizando el bienestar socio económico” (1960, p. 60).

En 1971, Harold Johnson plantea “ una empresa es socialmente responsable cuando se preocupa por mantener el equilibrio de múltiples intereses, entre ellos: ganancias, empleados, proveedores, comunidades locales y el país” (p. 50). Este autor va un poco más allá y plantea un segundo punto sobre la RSE: “la responsabilidad no sólo trae aparejado beneficios sociales sino también implica ganancias para la organización” (p. 54). En este sentido la RSE, es percibida al largo plazo como un potenciador de las ganancias.

En el mismo año, el Comité para el Desarrollo Económico (CED) plantea que las empresas tienen que asumir una responsabilidad hacia la sociedad más amplia y que esté a disposición de los valores humanos vigentes (Carroll, 1999, p. 275).

El CED en el informe “Las Responsabilidades Sociales de la Corporación Comercial” propone tres círculos concéntricos que forman parte de la definición de RSE:

1-Responsabilidad para ejecutar la función económica de forma eficiente: proveedor de productos y servicios, trabajos y motor del crecimiento económico.

2-Ejercicio de la función económica consciente del cambio de las prioridades y valores de la sociedad. Por ejemplo: conservación del medio ambiente, relación con los empleados, acceso a la información para los consumidores, trato justo, entre otros.

3-Contribución al desarrollo social. Por ejemplo: lucha contra la pobreza.

En 1976, la OCDE lanzó *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, plasmando una serie de recomendaciones de los gobiernos a las empresas para asegurar la contribución al desarrollo sostenible.

En la década del 70, el concepto de desarrollo sostenible, aparece ligado a un eco-desarrollo y se sustenta en el principio que la naturaleza es limitada, que tiene umbrales máximos y como todo proceso puede producirse un colapso y degradación de sus componentes.

Años 80

El enfoque en investigación empírica y la teoría de los *stakeholders* marcan los años 80.

Según Carroll (1999), Peter Drucker es el primero en postular la compatibilidad entre la importancia de los beneficios económicos y de la responsabilidad en 1984. Para este autor, la responsabilidad social podía convertirse en una nueva oportunidad de negocio.

A lo largo de esta década también se realizan distintas investigaciones que buscan medir si las entidades responsables socialmente eran firmas rentables como el trabajo de Philip Cochran y Roberto Wood.

En esta década Richard Freeman introduce la noción de *stakeholders* en su obra *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Los define como “ cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”(1984, p. 24). De tal manera, ya no solamente existe el objetivo de maximizar las ganancias de los accionistas, los *shareholders*, sino también se comprende un entramado social más complejo donde hay más partes involucradas e interesadas, los *stakeholders*.

Archie Carroll plantea a principios de esta década la idea de que la responsabilidad social empresarial involucra una esfera económica, legal, ética y discrecional (Carroll, 1979).

Para este autor, la RSE supone 4 variables:

- 1- Antes que nada, la empresa es la unidad económica básica de la sociedad. Su responsabilidad es la producción de bienes y servicios
- 2- Responsabilidad legal relacionado con el cumplimiento de regulaciones y leyes jurídicas.
- 3- Responsabilidad ética que implica comportamientos y normas éticas que se ajusten a las expectativas y prácticas sociales .
- 4- Acciones voluntarias o filantrópicas que no son requeridas por la sociedad: acciones filantrópicas, contribuciones a programas sociales, capacitaciones para desempleados, etc.

Años 90

En esta década, los mercados experimentaron importantes cambios debido a los procesos de privatización y liberación de las economías posterior a la caída del Muro de Berlín. El Estado puso límites a tu actuación trayendo aparejado “una redefinición de los roles del sector público y privado. Las empresas comenzaron a actuar más visiblemente en áreas que, tradicionalmente eran de actuación pública: aspectos sociales y ambientales” (Muro, 201, p. 2).

Además, unas de las demandas principales hacia las empresas en esta época, fue la de la transparencia. Se les comenzó a exigir que visibilizaran lo que estaban haciendo en los diferentes ámbitos de actuación y cuál era el compromiso que tenían con el mejoramiento de la sociedad (Muro, 2013). En esta etapa de la RSE y para que las empresas logren cumplir con los criterios a los que voluntariamente se compromete, debe ser coherente lo que dice hacer y con su actuación, tanto al interior de la empresa como al exterior ante los grupos con los que se relaciona.

En 1991, Archie Carroll plantea que RSE implica que una empresa sea ciudadanamente responsables como lo es cualquier ciudadano. Apela la idea de ciudadanía corporativa y buen ciudadano corporativo.

Formula la teoría de la pirámide (ver Anexo 2), compuesta por cuatro tipo de responsabilidades sociales de las empresas (1991, p. 40):

- 1- Responsabilidad económica: constituyen la base de la pirámide y son entendidas como la producción de bienes y servicios que los consumidores necesitan y desean. Como compensación de la entrega de bienes y servicios, la empresa obtiene ganancias.
- 2- Responsabilidad legal: cumplimiento de la ley y de las regulaciones estatales y reglas básicas según las cuales deben operar los negocios
- 3- Responsabilidad ética: obligación de hacer lo correcto, justo, razonable, así como evitar o minimizar el daño a los grupos con los que se relaciona la empresa.
- 4- Responsabilidad filantrópica: responder a las expectativas sociales sobre la buena ciudadanía corporativa. Implican un involucramiento activo de las empresas en actividades o programas que promuevan el bienestar social y mejoren la calidad de vida de la población. Es una actividad voluntaria y no siempre responde a una expectativa social vigente.

Según esta teoría, la RSE implica el cumplimiento simultáneo de los cuatro tipo de responsabilidades.

Es también a partir de los 90 que se comienza a considerar a la RSE no como un fenómeno aislado sino que transversal a las diferentes áreas de la organización. Se hace más evidente el interés de las empresas que sus actividades sean sustentables y que sean percibidas por la sociedad, RSE se convierte en una nueva forma de hacer negocio y gestionar una empresa (Luna y Rodríguez, 2012). De esta manera, la RSE se convirtió en un factor fundamental de las empresas, “al tratar de mejorar su imagen externa ante sus clientes y proveedores, fortalece también su posición de mercado frente a sus competidores” (Solís, 2008, p. 248).