



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento de Derecho

Abogacía

***Responsabilidad Social Empresaria: la puesta en jaque del paradigma de
maximizar la rentabilidad económica***

Autor: Sonia Lannutti

Legajo: 28060

Mentor: Ramiro Salvochea

Buenos Aires, 29 de julio de 2021

Índice

| | | |
|-------------|--|-----------|
| I. | Introducción | 3 |
| II. | Noción de Empresa | 6 |
| | <i>A. La empresa en el derecho argentino</i> | <i>6</i> |
| | <i>B. El concepto de “Modern Corporation”</i> | <i>7</i> |
| III. | Interés Social y Responsabilidad Social Empresaria | 9 |
| | <i>A. La maximización de utilidades</i> | <i>9</i> |
| | <i>B. Reformulación del propósito de la corporación</i> | <i>10</i> |
| | <i>C. Doctrina del stakeholder</i> | <i>13</i> |
| | <i>D. RSE en el derecho argentino</i> | <i>16</i> |
| IV. | Armonización de conceptos | 20 |
| | <i>A. Articulación entre RSE y derecho societario</i> | <i>21</i> |
| V. | Indicadores de relevancia actual de la RSE | 25 |
| | <i>A. Adopción de la RSE y su impacto a largo plazo</i> | <i>25</i> |
| | <i>B. Criterios de inversión</i> | <i>27</i> |
| | <i>C. Gestión de recursos humanos</i> | <i>29</i> |
| | <i>D. Misión empresarial en línea con la RSE</i> | <i>31</i> |
| VI. | Reflexiones finales | 34 |
| | <i>A. Desafío para los administradores: RSE y el artículo 59 de la Ley General de Sociedades</i> | <i>34</i> |
| | <i>B. ¿Necesidad de legislación nacional en la materia?</i> | <i>39</i> |
| VII. | Bibliografía | 43 |

Responsabilidad Social Empresaria: la puesta en jaque del paradigma de maximizar la rentabilidad económica

I. Introducción

Es una realidad que las empresas son las instituciones dominantes en el mundo económico actual y desempeñan un rol crucial en el seno de las democracias modernas, donde muchos actores se ven involucrados por sus actividades. En consecuencia, su grado de responsabilidad frente a los denominados *stakeholders* -entre los que podemos incluir a clientes, proveedores, empleados, el medioambiente y más- suscita discusión. Afloran interrogantes relativos a si el hecho de que las empresas inviertan y utilicen sus recursos para ser socialmente responsables no es acaso contradictorio con el objetivo de las corporaciones de maximizar sus niveles de beneficios económicos.

Torna relevante entonces analizar el concepto de responsabilidad social empresaria (en adelante “RSE”), el cual será el eje de este trabajo. A pesar de no contar con una definición universalmente válida, en líneas generales la RSE implica que los objetivos que se le reconocen comúnmente a las empresas exceden los específicos de producción y distribución de bienes y servicios, y abarcan también la protección de terceros involucrados y el medioambiente, aun cuando, en ciertas ocasiones, la sociedad deba desarrollar acciones que sobrepasen su actividad específica¹. No se trata de altruismo, caridad o filantropía, a la vez que tampoco implica el mero cumplimiento de la ley, sino

¹ María Celia Marsili, “La Responsabilidad Social de la Empresa y el Derecho Societario”. Ponencia presentada en XII Congreso Argentino de Derecho Societario y VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, Buenos Aires, 2013.

exige un verdadero compromiso de integrar las preocupaciones sociales, medioambientales, éticas, de consumidores y de derechos humanos en su estrategia y actividad empresarial.

Tomaremos la noción moderna de empresa tal como la entienden autores como Berle & Means, pues la concepción de esta ha variado junto con la modificación del principio de propiedad privada que contemplaba únicamente los intereses de los accionistas. A su vez, nos centraremos en el derecho societario argentino como el adecuado para considerar esta discusión en el mundo actual, ya que las sociedades comerciales son la expresión jurídica de la empresa en nuestro país. Para ello haremos foco en las sociedades anónimas en Argentina.

Si bien nuestra ley de sociedades comerciales no contempla aún normas que refieran de manera expresa a la RSE, estas acciones pueden considerarse incluidas dentro del objeto social. En consecuencia, las actividades tendientes a este fin en una empresa con su misión alineada con la RSE podrán ser consideradas actos de gestión propios de los directores que integran el órgano de administración; lo cual no obsta a que el órgano de gobierno societario, es decir, los accionistas o socios, puedan también tener injerencia de contralor en la materia que nos ocupa.

Nuestro objetivo es demostrar cómo, si bien no hace mucho tiempo se consideraba que el único interés social de las empresas era incrementar sus ganancias, esta idea ha evolucionado mundialmente y en la sociedad actual no hay incompatibilidad con la RSE y la maximización de utilidades en las corporaciones. Se trata de dos nociones totalmente compatibles, y, como se verá, existe evidencia de que la incorporación de la RSE en una sociedad comercial puede a su vez redundar en mayores réditos económicos a largo plazo.

La relevancia de esta cuestión reside en que el contexto actual le exige a las empresas que sean socialmente responsables dado su rol privilegiado en la construcción, a nivel mundial, de una comunidad más justa y equitativa y ello no se encuentra en pugna con el interés de maximización de riqueza de los socios. Mas todo lo contrario, existe un creciente interés por parte de los accionistas en general en sugerir, requerir, e incluso impugnar determinados cursos de acción en el ámbito de la RSE considerando la trascendencia e impacto social que ha tomado dicha materia, inclusive contrariando recomendaciones del propio órgano de administración². Esta tendencia global también se ve reflejada en los inversores que optan por participar de compañías socialmente responsables.

El eje central de este trabajo recae en la actual situación regulatoria argentina, principalmente en lo relativo a la Ley General de Sociedades N°19.550 (en adelante “LGS”). También se estudiarán normas nacionales como la Ley N° 25.877 del año 2004, bajo la cual se establece que las empresas que ocupen a más de trescientos trabajadores deben elaborar, anualmente, un balance social. En el ámbito provincial mencionaremos la Ley N° 2.594 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, publicada en el año 2008 (esta fija el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental en el ámbito de la Ciudad), y normativa perteneciente a Mendoza y Tucumán.

En relación con legislaciones de índole internacional, por un lado se tomarán ejemplos de normativa extranjera como la Companies Act inglesa, y, por otro normativa como el Pacto Global (Global Compact de Naciones Unidas) y el GRI (Global Reporting Initiative).

² Susy Inés Bello Knoll y Ernesto José Genco, "La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y el Objeto Social". Ponencia presentada en XII Congreso Argentino de Derecho Societario y VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, Buenos Aires, 2013.

Finalmente, a través la mención a antecedentes jurisprudenciales y de artículos de doctrina tanto nacionales como extranjeros, procuraré poner en jaque el paradigma de maximizar la rentabilidad económica como fin último de las empresas y desligado del rol que cumplen estas dentro del ecosistema mayor donde se insertan: la sociedad.

II. Noción de Empresa

A. La empresa en el derecho argentino

“Un gran número de extraños pueden cooperar con éxito si creen en mitos comunes”³. El mundo de hoy en día se mueve a través de ficciones, esas ficciones son las Personas Jurídicas que, a través de empresas, nos permiten, entre otros, generar negocios que crean valor en una sociedad.

En términos generales, desde el terreno de la teoría económica y la ciencia de la administración, se ha definido a la "empresa" como aquella "organización" en la cual se coordinan el capital y el trabajo y que, valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios en un marco de riesgo⁴. Otros la entienden como la “fusión de los esfuerzos del empleador y sus colaboradores (empleados, asesores, proveedores, comunicadores y otros) que aspira a un objetivo”⁵.

³ Yuval Noah Harari, *Sapiens. De animales a dioses: Una breve historia de la humanidad* (Barcelona: Debate, 2014), 30.

⁴ Eduardo M. Favier Dubois, “La empresa en el nuevo derecho comercial. Importancia, delimitación e implicancias legales y fiscales”, *La Ley* (Diciembre 2015).

⁵ Tiago Nunes da Silva y Mariana Ribeiro Santiago, “La función social/solidaria de la empresa. Su actuación para el desarrollo sostenible desde la perspectiva ambiental”, *La Ley*, no. 62 (Junio 2020): 5.

En cuanto a nuestro derecho positivo, el marco jurídico apto para el desarrollo de las empresas se da a través de las llamadas “sociedades”. En este sentido, la LGS reza en su artículo primero:

Habrá sociedad si una o más personas, en forma organizada conforme a uno de los tipos previstos en esta ley, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas...

Por su parte, el artículo 148 del Código Civil y Comercial de la Nación (en adelante “CCyC”) enumera a las personas jurídicas privadas y las sociedades encabezan dicha lista. Dentro de estas, la sociedad anónima ha sabido ser la estructura típica más utilizada por los operadores comerciales en nuestro país.

Escapa a nuestras pretensiones en el presente escrito ahondar respecto de la posibilidad que el objetivo de una sociedad no sea primordialmente el fin de lucro, pues, no solo la doctrina es pacífica al respecto y adhiere a dicha posibilidad, sino que el eje de las discusión que atenderemos recae precisamente en el análisis de aquellas sociedades donde el fin de lucro es, cuando menos, esencial.

B. El concepto de “Modern Corporation”

En las sociedades anónimas la administración y representación de la sociedad se encuentra en cabeza del directorio, y, en lo que aquí interesa, estos – los directores - serán quienes en mayor medida lleven adelante las acciones de RSE dentro de la empresa.

Para entender cómo es el funcionamiento de las sociedades modernas, tomaremos las nociones receptadas por Berle y Means en “The Modern Corporation and Private Property”⁶. Dichos autores explican que en las sociedades modernas de mayor tamaño es posible identificar una suerte de divorcio entre el órgano de administración – los directores de la empresa - y el órgano de gobierno – la asamblea de accionistas -. Los dueños de la empresa ya no participan día a día en la administración sino que suelen ser pequeños accionistas que meramente buscan invertir su dinero. La propia teoría de la propiedad resulta entonces redefinida, en tanto propiedad y control parecen no ir de la mano.

De esta forma, los que adquieren mayor poder y relevancia son los directores, generando así un posible conflicto: el ahora poderoso directorio maneja un patrimonio que le es ajeno. Por tanto, emerge el riesgo de que los administradores tomen decisiones olvidando que los accionistas apuntan a aumentar sus ingresos, ¿pero es esto realmente así?

Tomaremos los aportes de los autores señalados para dar puntapié a una discusión acerca de si las ventajas económicas deberían ser las protagonistas y *exclusivas* preocupaciones de los administradores de las compañías, o si, por el contrario, en un mundo actual donde reina el cambio, la innovación, y lastimosamente, también los problemas sociales, ¿tienen un espacio los administradores para tomar decisiones en el día a día de la empresa que creen valor para el accionista, pero también para otras partes interesadas?

⁶ Adolf Berle y Gardiner Means. 1991. “The new concept of the corporation” en *The modern corporation and private property* (Londres: Transaction publishers, 1991), 309-313.

III. Interés Social y Responsabilidad Social Empresaria

A. La maximización de utilidades

La conformación de una empresa puede obedecer a diferentes motivos. Entre estos podemos mencionar, por ejemplo, el objetivo de limitar la responsabilidad, definir pautas objetivas de organización, obtener fondos y demás. Sin embargo, el fin tradicionalmente conocido para las sociedades yace en la realización de negocios encauzados a generar ganancias económicas para sus miembros.

Cabe aquí mencionar, como ejemplo de esta postura, el famoso caso norteamericano "Dodge vs. Ford Motor Co" dictado por la Suprema Corte de Michigan en el año 1919. En este caso, los demandantes, accionistas de Ford Motors Co., solicitaron al Tribunal de Michigan que los administradores repartieran los dividendos sociales obtenidos, los cuales, por decisión de sus administradores, no habían sido repartidos para ser reinvertidos en contratar a mayor cantidad de personal y ampliar beneficios industriales y para la calidad de vida de los trabajadores. El fallo declaró que

[Una] sociedad es constituida y existe únicamente en provecho de sus socios o accionistas. Los poderes de los administradores deben tender a lograr ese objetivo. El poder discrecional de los administradores se debe ejercer en la selección de los medios apropiados para realizar ese propósito, pero no alcanza hasta el punto de alterarlo, de reducir los lucros o de no declarar dividendos a los accionistas, con el propósito de destinarlos a otros fines⁷.

⁷ Juan Ignacio Dobson, "El interés social como protección del objeto social", *La Ley*, no. 49 (Diciembre 2004): 16.

En una línea similar, académicos como Milton Friedman han sostenido que “la única responsabilidad de la empresa hacia la sociedad es la maximización de beneficios a los accionistas dentro del marco legal y ético del país”⁸. Si bien este argumento ha resultado persuasivo para muchos, permeando, en consecuencia, el pensamiento de gestión de - al menos - las últimas dos décadas⁹, veremos que este concepto ha evolucionado y, en el mundo de hoy, la empresa que desea crear valor para sus accionistas, de forma perdurable, no tiene más remedio que crecer de forma sostenible¹⁰.

B. Reformulación del propósito de la corporación

Michael Porter y Mark Kramer han dicho que “[las] empresas no funcionan aisladas de la sociedad que las rodea. De hecho, su habilidad para competir depende considerablemente de las circunstancias y de los lugares donde operan”¹¹. Sin embargo, esta redefinición en cuanto al lugar que ocupan las empresas forma parte de un proceso evolutivo que data del siglo XIX.

Paola Podrecca considera que las primeras preocupaciones por parte de los empresarios sobre las temáticas sociales se remontan al siglo XIX en Europa y Estados Unidos, cuando

⁸ Juan Carlos Armijos, “Crecimiento empresarial vs. Responsabilidad social. ¿Complementación o conflicto de categorías?”, *Revista de Investigación Aplicada en Ciencias Empresariales* 8, no. 1 (Diciembre 2019): 38.

⁹ Michael Porter y Mark Kramer, “La creación de valor compartido”, *Harvard Business Review* 89, no. 1 (Enero-febrero 2011).

¹⁰ Rafael Moreno Prieto, “Los stakeholders y la responsabilidad social corporativa” en *El Gobierno Corporativo en Iberoamérica*, ed. Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores (Madrid: CYAN, Proyectos Editoriales, 2015): 474-538.

¹¹ Michael Porter y Mark Kramer, “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review* 80, no. 12 (Diciembre 2002): 2.

afloran las inquietudes por la vivienda, el bienestar y la caridad hacia sus empleados¹². Según el historiador de *management*, Daniel A. Wren, en Gran Bretaña se criticaba el sistema fabril emergente, en particular en lo que respecta al empleo de mujeres y niños, y estos mismos problemas se dieron también en Norteamérica. Los reformistas de ambos países consideraban que el sistema fabril era el origen de numerosos problemas sociales, como el malestar laboral, la pobreza, los barrios marginales y el trabajo infantil y femenino. Wren describió el movimiento de mejora y bienestar industrial de esta primera época como una mezcla desigual de humanitarismo, filantropía y visión empresarial¹³.

Posteriormente, en el siglo XX y el Estado de Bienestar, el sentimiento filantrópico comenzó a formalizarse dentro de las instituciones. Luego, la expresión RSE tal como la conocemos surge entre los años 50 y 60 en Estados Unidos¹⁴, mientras que en Europa se implementa en los 90, cuando este concepto es utilizado por la Comisión Europea, para “implicar a los empresarios en una estrategia de empleo que diese mayor cohesión social, atento a que en la sociedad europea había cada vez más problemas relacionadas al desempleo de larga duración y la exclusión social que eso suponía”¹⁵. Hacia fines de la misma década, el secretario general de la Organización de Naciones Unidas, durante el Foro Económico Mundial de Davos, pidió al mercado mundial que se adoptasen valores humanos.

¹² Paola Podrecca, “Responsabilidad social: un aporte a la sostenibilidad por parte de las instituciones”, *La Ley* no. 15 (Junio 2016): 1-14.

¹³ Archie B. Carroll, "A history of corporate social responsibility: Concepts and practices" en *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, ed. Andrew Crane, Dirk Matten, Abigail McWilliams, Jeremy Moon, y Donald S. Siegel (Oxford University Press, 2008): 1-33.

¹⁴ El citado autor Archie B. Carroll también comenta que para Patrick Murphy (autor en la *University of Michigan business review*) el periodo que va hasta la década de 1950 fue la época "filantrópica" en la que las empresas donaron a organizaciones benéficas principalmente.

¹⁵ Podrecca, “Responsabilidad social”, 3.

Desde entonces el concepto ha cobrado fuerza y evolucionado constantemente, acompañado por la llegada de la globalización, el aceleramiento de la actividad económica, la conciencia ecológica y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Edmund Burke resume todo este *racconto* histórico en dos simples ideas. La primera, tiene que ver con que el contrato psicológico -las expectativas implícitas que tienen las empresas y las comunidades entre sí- ha cambiado. Este cambio ha pasado desapercibido para muchas empresas y, como consecuencia, estas toman decisiones basadas en información incompleta. En segundo lugar, la libertad de funcionamiento de una empresa ha cambiado. En los últimos 30 años, el concepto que Burke define como *la licencia para operar* ha pasado de las capitales del mundo a las comunidades y los barrios. El citado autor afirma que aunque la mayoría de las empresas han empezado a asumir este cambio y están comercializando sus actividades de relaciones con la comunidad y contratando más personal, siguen dependiendo de programas que están desfasados y a menudo son contraproducentes. Tampoco los programas que desarrollan aprovechan al máximo la reducción de costes o la contribución a la ventaja competitiva de la empresa¹⁶.

De esta forma, gobiernos, consumidores, particulares y empresas comenzaron a repreguntarse, presionar y transformar el papel de las empresas en la sociedad. Cuestiones que antes eran vistas como costos (por ejemplo, la protección del medio ambiente) pueden convertirse en una inversión que contribuya a mejorar la imagen la de la empresa, la competitividad y, en lo que aquí principalmente interesa, la rentabilidad.

¹⁶ Edmund Burke, *Corporate Community Relations: The Principle of the Neighbor of Choice* (Londres: Praeger Publishers, 1999), 3 – 157.

La historia ha demostrado que ni la actividad económica con fines de lucro, ni en esencia la conducta humana, son ajenas a los valores éticos. Hoy día la rentabilidad económica es posible al mismo tiempo que se llevan a cabo conductas responsables para con una sociedad cada vez más exigente en este sentido.

C. Doctrina del *stakeholder*

Del mismo modo en que afirmamos que la actividad empresarial trasciende ampliamente el objetivo utilitarista de obtener el máximo de ganancia posible, resulta dable argumentar que los socios no son los únicos actores cuyo bienestar económico se encuentra ligado con el éxito de una empresa.

Es así como surgen los *stakeholders* – o grupos de interés – dentro de la teoría desarrollada principalmente por Robert Edward Freeman, a través de la cual se concibe a la responsabilidad social como el conjunto de prácticas que la empresa lleva a cabo para mejorar las relaciones con sus grupos de interés y que van más allá de lo exigido por los acuerdos que normalmente regulan sus relaciones o las leyes específicas que pudieran existir en cada caso¹⁷. Estos *stakeholders* son definidos por el Global Reporting Initiative como “las entidades o individuos que razonablemente se puede esperar que se vean significativamente afectados por las actividades, productos y/o servicios de la organización; y cuyas acciones pueden razonablemente esperarse que afecten la

¹⁷Guillermo Ragazzi, “La responsabilidad social empresaria (moda, mito o un nuevo paradigma de gestión)”. Ponencia presentada en XI Congreso Argentino de Derecho Societario, VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, Mar del Plata, 2010.

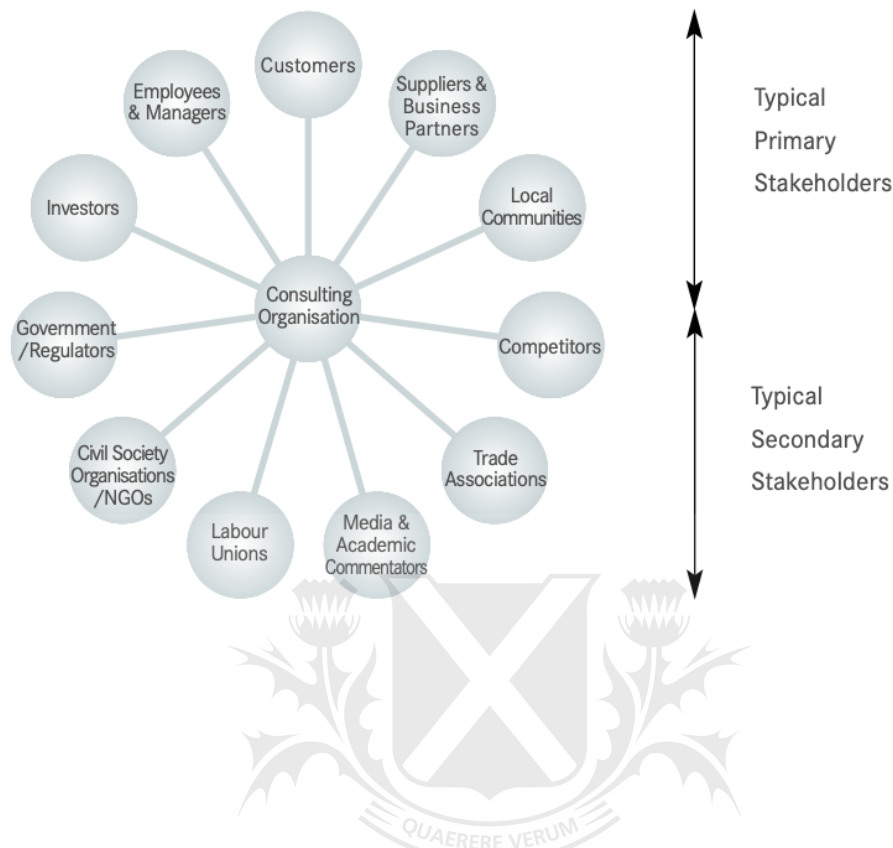
capacidad de la organización para implementar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos”¹⁸.

The Stakeholder Engagement Manual del *Stakeholder Research Associates Canada Inc* sostiene que los *stakeholders* pueden considerarse como cualquier grupo o individuo que puede afectar, o que puede ser afectado, por una empresa o sus actividades, o grupos o individuos que definen las propuestas de valor para la empresa y que, por tanto, deben ser atendidas como parte de un enfoque comercial sólido para fidelizar a los clientes, empleados e inversores. Los *stakeholders* suelen clasificarse entre *stakeholders primarios*, o aquellos que tienen un interés directo en la organización y su éxito, y *stakeholders secundarios*, los cuales son aquellos que pueden ser muy influyentes, especialmente en cuestiones de reputación, pero cuyo interés es más representativo que directo. Estos grupos de interés secundarios también pueden ser representantes sustitutos de intereses que no pueden representarse a sí mismos, es decir, el entorno natural o las generaciones futuras. En la figura a continuación, extraída del citado documento, se detallan los miembros típicos de los grupos de interés primarios y secundarios. Debe tenerse presente que no se trata de una lista exhaustiva ni exclusiva¹⁹.

¹⁸ Global Reporting Initiative, “GRI Standards. GRI 101: FOUNDATION” disponible en <https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf>

¹⁹ Stakeholder Research Associates Canada Inc., *The Stakeholder Engagement Manual Volume 1: The Guide to Practitioners’ Perspectives on Stakeholder Engagement* (Ontario, 2005).

Figure 1.1: Typical Primary and Secondary Stakeholders



El gráfico exhibe, entre los típicos *stakeholders* primarios a los clientes, inversores y comunidades locales, entre otros, mientras que en el segundo grupo se presentan, a modo ejemplificativo, el gobierno, los competidores y las uniones sindicales.

Tal como veremos, esta doctrina subraya que las empresas deben equilibrar las necesidades y aspiraciones de todas las partes interesadas, no sólo de los accionistas, para crear una ventaja competitiva. El principio clave es que, al atender a las diferentes partes interesadas, las empresas mejoran su rendimiento general, lo que se traduce en una mayor riqueza para los accionistas²⁰. La clave está, entonces, en construir valor para todos los grupos de interés involucrados.

²⁰ Saurabh Mishra y Sachin B. Modi, “Corporate Social Responsibility and Shareholder Wealth: The Role of Marketing Capability”, *Journal of Marketing* 80, no. 1 (Enero 2016): 7.

En un terreno práctico, Paola Podrecca explica que “no se trata de pagar sueldos a tiempo y que cumpla con las leyes, sino posibilidades de desarrollo dentro de la empresa, de entrenamiento, planes de carrera y muchísimo de equilibrio familia-empresa”²¹ y a su vez, agrega a modo de ejemplo “también un buen trato al consumidor con productos de buena calidad, a precios razonables y saludables y; la preservación del medioambiente y participación en causas comunitarias importantes”²². La sociedad no puede desentenderse de la comunidad en la que se encuentra inserta, y en consecuencia, lo que se entiende por éxito, no es simplemente una cuestión de cifras.

D. RSE en el derecho argentino

A pesar de que el concepto de RSE no cuenta con una definición unívoca – de hecho, se destaca que se trata de un concepto en permanente evolución y desarrollo – entendemos que “ésta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”²³. Otra definición popular la ha aportado la Comisión Europea a través de su Libro Verde en el año 2001: “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”²⁴.

²¹ Paola Podrecca, “Responsabilidad social: un aporte a la sostenibilidad por parte de las instituciones”, *La Ley* no. 15 (Junio 2016): 3.

²² Podrecca, “Responsabilidad social”, 3.

²³ Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, “Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria”, disponible en <https://www.iarse.org/>

²⁴ Comisión de las Comunidades Europeas, “Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, 2001, disponible en [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

Existen, a su vez, ciertos organismos de carácter internacional que apuntan a definir este concepto y brindar, en consecuencia, directrices de las que las empresas se pueden valer como orientación al decidir transitar por este camino. Así, podemos mencionar el Global Compact (Pacto Mundial) de Naciones Unidas, que establece diez principios universalmente aceptados para promover el desarrollo sostenible en diversas áreas de la empresa²⁵, y el Global Reporting Initiative (Iniciativa para la Rendición de Cuentas Global).

En paralelo, podemos nombrar otras entidades e iniciativas nacionales especializadas en esta temática, las cuales para la doctrina “están contribuyendo de forma determinante a la creación y difusión de una cultura responsable entre las organizaciones que forman el tejido empresarial de cada país”²⁶. A nivel nacional, fruto de la evolución en la materia ha sido el surgimiento del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (“IARSE”) en 2002. De su página web se desprende que su misión es la de “Generar conocimiento público para promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social, a fin de impulsar el Desarrollo Sustentable de Argentina y la región”, y que se trata de una organización privada, sin fines de lucro, que opera en toda

²⁵ Estos principios son los siguientes: (i) las empresas deberían apoyar y respetar la protección de derechos humanos declarados internacionalmente; (ii) las empresas deberían asegurarse de no ser partícipes de vulneraciones de derechos humanos, (iii) las empresas deberían defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva, (iv) las empresas deberían defender la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio, (v) las empresas deberían defender la abolición efectiva de la mano de obra infantil, (vi) las empresas deberían defender la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación; (vii) las empresas deberían apoyar un planteamiento preventivo con respecto a los desafíos ambientales, (viii) las empresas deberían llevar a cabo iniciativas para fomentar una mayor responsabilidad ambiental; (ix) las empresas deberían promover el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente y (x) las empresas deberían trabajar contra la corrupción en todas sus formas, como la extorsión y el soborno.

²⁶ María Alejandra Moyano y José Ignacio Dantur, “Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Necesidad de un régimen jurídico. Carácter”. Ponencia presentada en XII Congreso Argentino de Derecho Societario. VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, Buenos Aires, 2013.

la Argentina y posee un destacado y creciente grupo de más de 160 Empresas Miembro que lo apoyan en el cumplimiento de la citada misión.

En cuanto a nuestra legislación, nos encontramos en Argentina con un vacío normativo²⁷, ya que no contamos con una ley nacional que recepte en forma integral los preceptos de la RSE. La discusión acerca de la necesidad o no de dotar un marco jurídico para RSE se viene dando en el Congreso Nacional hace más de 15 años, ya que fue en el año 2005 cuando ingresó a la Cámara de Diputados el primer proyecto de ley sobre el tema. Aunque sin resolución, la discusión sobre la sustentabilidad social y ambiental de la actividad empresaria está instalada en el Congreso Nacional²⁸.

Si bien algunos intentos dispersos han tratado de aportar regulación al respecto, como son la Ley 8488 del año 2012 de la Provincia de Mendoza, la Ley 8761 del año 2015 de la Provincia de Tucumán, la Ley Nacional 25.877 y la 2594 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el avance ha sido, en efecto, parcial. Al respecto, recelamos la utilización de los llamados “balances sociales”, previstos en las legislaciones citadas, como herramienta de regulación y fomento de la RSE en nuestro país. No solo se trata de memorias estáticas -incluso extemporáneas en algunos casos-, sino que su propia fiscalización ha despertado preocupaciones. Un artículo periodístico publicado en El Cronista, titulado “La RSE sin reglas claras”, recoge las palabras de María José Alzari, Coordinadora del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (Ceads), quien argumenta que

²⁷ A pesar de no existir regulación nacional sobre el tema, en octubre de 2016 el Congreso Nacional sancionó la Ley 27.301 que instituye el 23 de abril como celebración del Día Nacional de la Responsabilidad Social Empresaria, en conmemoración de la puesta en marcha del Pacto Global de Naciones Unidas en nuestro país en 2004.

²⁸ Moyano, “Responsabilidad Social Empresaria (RSE)”.

*La ley de presentar reportes sociales es algo que nunca fue reglamentado o exigido. Lo mismo sucede con la del balance de la Ciudad de Buenos Aires, donde el Ejecutivo siempre determinó que no tenía capacidad para absorberlos y chequearlos. Si no van acompañadas de una política pública, estas leyes no sirven de nada.*²⁹

El foco pareciera ser el incorrecto, y el rol que ocupa el Estado debería ser el de “acompañar con políticas públicas la acción y no el reporte”³⁰, tal como sentencia Alzari. En atención a ello, anticipamos nuestras conclusiones, en tanto, de hacerle un espacio al Estado y otorgarle un rol en la temática, este debería ser de fomento y estimulación para que las empresas logren desarrollarse en el ámbito de la RSE. La realidad es que nuestro ordenamiento ya cuenta entre sus filas con normativa de carácter ambiental, laboral, o de consumo que asienta presupuestos mínimos obligatorios, empero si una empresa opta por desarrollar su gestión en forma socialmente responsable, simpatizamos con normativa facultativa a través de la cual esta elección se facilite o propicie en aras de acompañar este proceso. Dicho en otras palabras, en cuanto el Estado asume un rol de control para con la RSE, esto atenta contra la nota de voluntariedad que la caracteriza.

Finalmente, y en lo que a la regulación argentina respecta, no podemos dejar de mencionar el auge de las sociedades o empresas “B” o de Triple Impacto³¹ en nuestro país, también llamadas “BIC” (beneficio e interés colectivo). Si bien estas se diferencian de la RSE en cuanto las empresas “B” “son instituciones privadas que nacen estatutariamente para el cumplimiento de una finalidad social y ambiental que se

²⁹ *El Cronista*, “La RSE sin reglas claras”, 19 de febrero de 2014.

³⁰ *El Cronista*, “La RSE”.

³¹ Este es social, ambiental y económico.

proponen en su objeto”³², y por lo tanto, la inquietud por la maximización de utilidades *vis a vis* el desembolso de recursos en miras a fines sociales se vería superada -pues ya desde su punto de partida se abraza la compatibilidad y coexistencia entre ambos esquemas- resulta de más interesante señalar que estas empresas con la preocupación social ínsita en su ADN son, para muchos, uno de los desarrollos más importantes en el derecho de sociedades desde la regulación de la responsabilidad limitada³³.

Si bien estas no cuentan aún con un régimen jurídico que las recepte en nuestro país -en efecto, en diciembre del año 2018 la Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) recibió media sanción en la Cámara de Diputados, aunque luego perdió estado parlamentario y actualmente espera su tratamiento tras ser presentado su proyecto nuevamente este año- el número de empresas certificadas como tales³⁴ en Argentina se duplicó en tres años³⁵. A pesar de que su avance hacia la regulación no crea un nuevo tipo societario (en el proyecto de ley se prevé que el régimen jurídico es aplicable a cualquier tipo de sociedad), sí es un reconocimiento a una nueva forma de hacer negocios integrando sustentabilidad y rentabilidad en el propio objeto social.

IV. Armonización de conceptos

Hasta aquí hemos contextualizado al lector en relación con el surgimiento, concepto y estado actual de la RSE en nuestro país y en el mundo. Resulta menester atender ahora el interrogante principal del presente escrito: ¿ganan los accionistas cuando las estrategias

³² Gladys Puliafito, “Responsabilidad social corporativa, empresa B y biodiversidad”, *La Ley* no. 157 (Septiembre 2016): 1.

³³ John Montgomery, “Mastering the Benefit Corporation”, *The American Bar Association*, 20 de julio de 2016.

³⁴ Actualmente esta certificación la lleva a cabo la organización sin fines de lucro Sistema B.

³⁵ Gabriela Samela, “En tres años se duplicaron las “empresas B” en la Argentina”, *Clarín*, 3 de julio de 2021.

de una empresa incluyen el desembolso de recursos corporativos en la participación en la responsabilidad social corporativa? ¿atenta esto contra el interés social?

Tal como explica Paul Godfrey³⁶, tras el debate original entre Adolph Berle (1931) y Merrick Dodd (1932) que inicia la discusión, estudiosos de varias disciplinas empresariales -contabilidad, finanzas, gestión y marketing- han retomado esta cuestión y han ofrecido explicaciones tanto positivas como negativas de la RSE.

Si bien la temática de la RSE ha sido abordada desde diferentes disciplinas, no ha resultado ajena al derecho. Es por ello que, en las líneas que suceden, se propone una armonización entre las nociones de RSE y aquellas propias del derecho societario, bajo el cual yacen los conceptos de “interés social” y el estándar del “buen hombre de negocios”.

A. Articulación entre RSE y derecho societario

En primer lugar, cabe preguntarnos por qué debemos atender esta discusión desde el derecho societario. Reflexionar acerca del propósito de las corporaciones necesariamente involucra qué se entiende por “interés social”. En palabras de Lisandro Hadad,

Como técnica de gestión la RSC no necesita tratamiento por parte de la ciencia jurídica, pero cuando se pretende atribuir una función normativa, es decir cuando se sostiene que las

³⁶ Paul Godfrey, Craig Merrill y Jared Hansen, “The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis”, *Strategic Management Journal* 30, no. 4 (Diciembre 2008).

*corporaciones deben asumir determinadas obligaciones vinculadas con la RSC [...], este enfoque adquiere trascendental importancia para el derecho societario.*³⁷

A pesar de no definirlo, nuestra LGS alude al interés social en numerosos artículos, tales como el 54, 197, 248 y 272. En cuanto a los aportes doctrinarios, la discusión acerca de la idea de interés social no se ha encontrado exenta de debates. Dos son las corrientes principales (no nos detendremos en la tesis negatoria que rechaza la noción de interés social) que intentan explicar su noción: la teoría institucionalista y la contractualista. La primera entiende al interés social como un interés superior y trascendente al de los socios. Bajo esta teoría se persiguen intereses adicionales pertenecientes a otros individuos ligados a la sociedad (empleados, acreedores, proveedores, comunidad en general, Estado). Por su parte, la contractualista – la cual ha resultado de mayor trascendencia en nuestro país - entiende al interés social como aquel que es “común de los socios y finalidad última es la obtención del máximo lucro posible; con lo cual, esta postura rechaza la concepción institucionalista de un interés social superior y distinto del de los socios”³⁸.

No obstante lo expuesto, la RSE ha llegado para redefinir la misma noción y función de empresa. No resulta, en teoría, perjudicial para la sociedad que una empresa persiga generar beneficios económicos, ni se pretende que a través de la RSE esta adopte iniciativas sociales relegando su propio objetivo de lucro. El fin es que “[integre] la

³⁷ Lisandro Hadad y Gabriel Messina, “El propósito de la corporación y la responsabilidad social corporativa”, *La Ley* (Junio 2018): 1.

³⁸ Humberto Vargas Balaguer, “Empresas B: ¿hacia un nuevo tipo societario?”, *La Ley* no. 127 (Agosto 2014): 4.

responsabilidad social como inversión estratégica en el núcleo de su estrategia empresarial, sus instrumentos de gestión y sus actividades”³⁹.

Tal como lo entiende Duprat,

*...salvo supuestos extremos donde se pueda verificar un perjuicio concreto para los accionistas y una afrenta al interés social, [...] la dicotomía entre RSE y la maximización de valor para los accionistas resulta falsa. No se trata, de ninguna manera, de un juego de suma cero. Así, el correcto análisis debe centrarse en los puntos de contacto entre los dos principios, más que en las tensiones que generan ambos enfoques*⁴⁰.

De este modo, si “la iniciativa de muchas de estas actividades llevan en sí mismas la finalidad de lograr una gestión societaria más eficaz, notoria y apreciada por la comunidad en la cual la sociedad se desarrolla”⁴¹ resulta difícil argüir un conflicto con el interés social. Esto así ya que, sea que consideremos al interés social como la creación de mayor valor para la sociedad, o, en un sentido más amplio que comprenda también, además del aspecto económico, una faceta social y ambiental⁴², desde ambos enfoques las acciones que se lleven a cabo bajo la lupa de la RSE pueden estar comprendidas en esta noción.

Por otro lado, la persecución del interés atañe también la cuestión relativa a la responsabilidad de los directores y la efectividad de sus funciones. No escapa del *scope* del derecho societario el objetivo asignado a los administradores en el cumplimiento de

³⁹ Guillermo Ragazzi, “La Responsabilidad Social Empresaria llegó para quedarse”. Ponencia presentada en el X Congreso Argentino de Derecho Societario y VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, La Falda, Córdoba, 2007: 529.

⁴⁰ Diego Arturo Duprat, “La responsabilidad social de la empresa y su interrelación con la maximización de la riqueza de los accionistas”. Ponencia presentada en el X Congreso Argentino de Derecho Societario y VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, La Falda, Córdoba, 2007: 402.

⁴¹ Bello Knoll, “La Responsabilidad Social Empresaria (RSE)”, 526.

⁴² Alejandro Miller, “Los nuevos paradigmas en el hacer de las sociedades comerciales”. Ponencia presentada en XI Congreso Argentino de Derecho Societario, VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, Mar del Plata, 2010.

sus deberes y las responsabilidades que surgen como consecuencia de ello, con el estándar del “buen hombre de negocios” tipificado en el artículo 59 de la LGS. Si el directorio es el órgano natural al que se le encomienda la gestión empresarial, “la RSE implicará el desarrollo de actos de gestión, [...] los cuales se verán materializados en concretas acciones realizadas por una empresa hacia la comunidad en la cual ésta se desarrolla”⁴³. Si bien, nuevamente, existen posturas que encuentran conflictos entre el interés social y el desarrollo de una gestión empresarial socialmente responsable, la realidad es que si “el interés de la persona jurídica privada se define [...] como un elemento configurador de los poderes y derechos propios del ente, que permite diferenciar los poderes y derechos que corresponde su sustrato subjetivo (integrantes y órganos) poniéndoles límites⁴⁴” y máxime teniendo en cuenta que el objeto e interés social apuntan a crear valor para los accionistas, la realización de actividades de RSE no necesariamente implica contrariar estos preceptos.

Ser un buen hombre de negocios denota también ser un director socialmente responsable. Incluso hay autores que opinan que “la notoriedad que viene tomando la RSE nos lleva a ser más exigentes con la concepción de ese hombre de negocios tradicional y su papel empresarial que desarrollan”⁴⁵. En definitiva, detrás de la normativa societaria y de las postulaciones de la RSE encontramos aspiraciones comunes: un buen hombre de negocios debe asumir sus funciones con idoneidad, eficiencia, ética y para ello no puede quedar fuera su atención al entorno social.

⁴³ Bello Knoll, “La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)”, 526.

⁴⁴ Pablo Heredia, “El acto del administrador contrario al interés de la persona jurídica privada”, *La Ley* no. 108 (Mayo 2018): 6.

⁴⁵ Ramón Bernabé Arellano, “El primer objetivo de un Buen Gobierno Corporativo debe ser la RSE”, *Todavía Somos Pocos*, 3 de marzo de 2015.

V. Indicadores de relevancia actual de la RSE

A continuación, se presenta un relevamiento de diferentes indicadores que han sido seleccionados para ilustrar cómo la RSE no favorece únicamente a los *stakeholders* y, a su vez, no implica un juego de suma cero, pues la propia empresa que hace eco de sus preceptos resultará beneficiada.

A. Adopción de la RSE y su impacto a largo plazo

Una de las primeras ventajas en la implementación de políticas de RSE se da a nivel reputacional y de fidelización de clientela. Al respecto, Florencia Roitstein, Ph.D de la École de Hautes Études en Sciences Sociales de Paris, y profesora de la Escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés, en un estudio publicado en el año 2004⁴⁶ para el cual se tomaron las empresas con mejor imagen en nuestro país⁴⁷, puntualiza que el mejoramiento de la reputación de la marca y la generación de un capital simbólico diferencial se encuentran ligados al desarrollo de negocios que incorporan acciones en RSE. En una de las entrevistas realizadas para el trabajo de investigación en cuestión, se subraya cómo “los consumidores comienzan a diferenciar y a incorporar estos atributos de la marca en su definición de compra”⁴⁸.

Por otro lado, una encuesta⁴⁹ llevada a cabo entre el 2013 y el 2015, con más de 30.000 consumidores en 60 países, demuestra un incremento en la voluntad del consumidor del

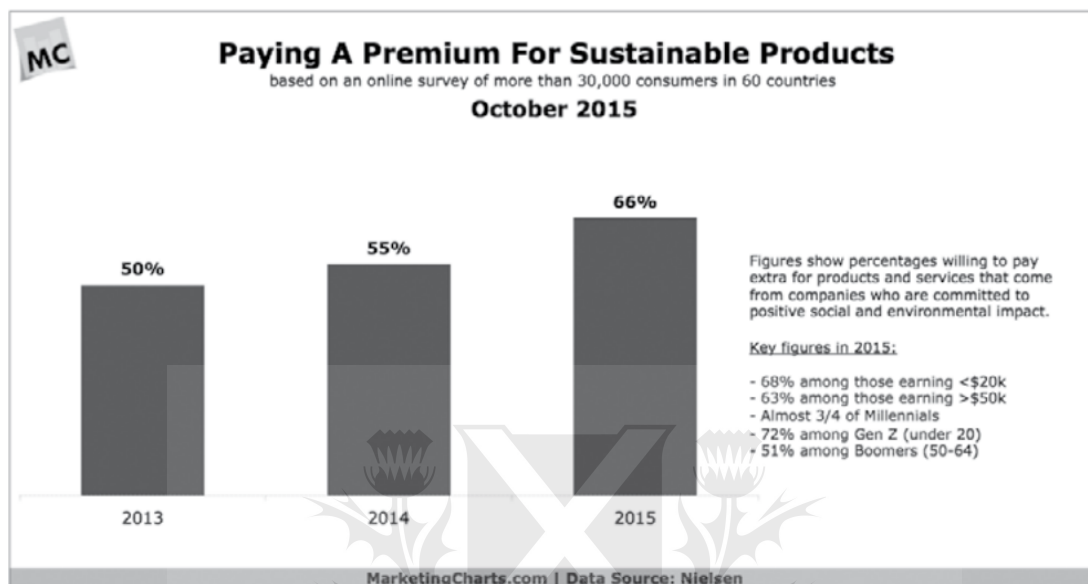
⁴⁶ Florencia Roitstein, “La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades”, *Academia. Revista Latinoamericana de Administración* no 32 (2004): 5-28.

⁴⁷ Estas fueron Coca Cola, Repsol YPF, Unilever, American Express, Daimler Chrysler, Ford, Telecom, Arcor, Techint, Quilmes, Pérez Companc y Mastellone.

⁴⁸ Roitstein, “La responsabilidad social”, 21.

⁴⁹ Cesar Daniel González, "CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: ALCANCES Y CAMBIOS. TRES CASOS EMBLEMÁTICOS", *Palermo Business Review* no. 19 (Julio 2019): 55-77.

50% al 66%, de pagar más por bienes y servicios prestados por compañías que se comprometen con cuestiones sociales y ambientales a través de sus actividades. Dichos resultados se evidencian en el siguiente gráfico:



Fuente: Marketing Charts (2015)

El nivel de sensibilidad por parte de los consumidores para con las compañías y sus conductas socialmente responsables se ve en ascenso, y una empresa que descuide esta circunstancia perderá de vista que, si la confianza de este *stakeholder* primario se ve relegada, la propia subsistencia de la compañía se verá puesta en jaque. En pocas palabras, “las nuevas tendencias de consumo reflejan consumidores cada vez más exigentes, sofisticados y críticos frente a los productos y servicios que adquieren [...] Llegando incluso a preferir productos o servicios cuya estructura empresarial refleje la adopción de estándares o dimensiones de RSE”⁵⁰.

⁵⁰ María Fernanda Sánchez Montenegro, “Responsabilidad social empresarial como valor agregado a la imagen de la empresa”, *Lex Latin*, 4 de mayo de 2016.

Numerosos estudios evidencian los valores "verdes" suscitan actitudes positivas de los consumidores hacia las marcas⁵¹; se ha sugerido que los consumidores tienen en cuenta las necesidades de la sociedad, además de las suyas propias, a la hora de determinar su relación con las empresas; y actualmente los clientes incluso han puesto el ojo en evaluar el grado de diversidad con el que cuentan las empresas en sus puestos⁵². Estos son tan solo algunos ejemplos que denotan que la RSE y factores como la confianza, la satisfacción y la lealtad de la clientela se encuentran más correlacionados que nunca.

B. Criterios de inversión

Otro aspecto en el que la elección de una gestión empresarial socialmente responsable procura beneficios se relaciona con el creciente interés por parte de los inversores de alojar fondos en compañías que adoptan dichos parámetros en línea con la RSE. Es evidente que se trata de una cuestión no menor, pues para muchas empresas no implicará una mera ganancia, sino en muchos casos comprometerá la propia subsistencia de la sociedad, sea en el corto o largo plazo.

En este sentido, un artículo publicado por *The Economist* en 2019 sostiene cómo “los fondos gestionados bajo estos criterios en Europa, América, Canadá, Japón, Australia y Nueva Zelanda pasaron de 22,9 billones de dólares en 2016 a 30,7 billones a principios

⁵¹ Inclusive una reciente nota publicada en La Nación esgrima que, para los consumidores argentinos, “el cuidado de los recursos naturales ya no es una postura discursiva, sino una condición necesaria para su funcionamiento”. Al respecto, ver: Corso, Pablo, “Empresas sustentables. ¿Marketing o cambio de paradigma?”, *La Nación*, 29 de junio de 2021, disponible en <https://www.lanacion.com.ar/revista-brando/empresas-sustentables-marketing-o-cambio-de-paradigma-nid29062021/>

⁵² Mishra, "Corporate social responsibility and shareholder wealth", 1-54.

de 2018^{53,54}. Larry Fink, presidente y consejero delegado de BlackRock, uno de los mayores gestores de activos del mundo, ha sido claro al respecto, y ha apoyado la idea de que la sociedad está exigiendo que las empresas, tanto públicas como privadas, sirvan a un fin social⁵⁵.

En el ámbito local, son palpables los esfuerzos por parte de la Comisión Nacional de Valores de incentivar la figura del “inversor socialmente responsable”. Uno de estos esfuerzos ha sido la flamante Resolución General 896/2021, por medio de la cual se dieron a conocer tres Guías Sustentables vinculadas con la Inversión Socialmente Responsable en el Mercado de Capitales Argentino, la Emisión de Bonos Sociales, Verdes y Sustentables y la destinada a Evaluadores Externos de Bonos SVS.

El contexto actual indica que, si bien en general el objetivo de invertir en una empresa es generar rendimientos financieros, en tanto los inversores tengan la preocupación –incluso para algunos autores, la responsabilidad⁵⁶- de garantizar que esta rentabilidad sea generada en forma sostenible y responsable, las empresas que requieren financiamiento correrán el riesgo de ser excluidas de dichos fondos en tanto no incorporen una estrategia verdaderamente comprometida con la RSE.

En paralelo, y más allá de las mencionadas exigencias de los inversores contemporáneos, un estudio⁵⁷ detallado publicado en el *Journal of Banking and Finance* en 2017 afirma

⁵³ La traducción es nuestra.

⁵⁴ *The Economist*, “Big business is beginning to accept broader social responsibilities”, 22 de agosto de 2019.

⁵⁵ Andrew Ross Sorkin, “BlackRock’s Message: Contribute to Society, or Risk Losing Our Support”, *New York Times*, 15 de enero de 2018.

⁵⁶ Gordon L. Clark y Michael Viehs, “The Implications of Corporate Social Responsibility for Investors: An Overview and Evaluation of the Existing CSR Literature”, *SSRN* (Agosto 2014).

⁵⁷ Ambrus Kecskés, Sattar Mansi y Phuong-Anh Nguyen, “Does Corporate Social Responsibility Create Shareholder Value? The Importance of Long-Term Investors”, *Journal of Banking and Finance* (2017).

que los inversores a largo plazo aumentan el valor para los accionistas de las actividades de responsabilidad social de las empresas. La clave para sus autores no yace en un aumento directo del *cash flow*, sino más bien cómo, con la participación de inversores a largo plazo, la RSE sirve como actividad que disminuye el riesgo y aumenta el valor de la empresa. Más detalladamente, el estudio pormenorizado en cuestión descubre que las empresas con una mayor participación de los inversores a largo plazo y con RSE tienen valoraciones de las acciones más altas en aproximadamente un 5%.

C. Gestión de recursos humanos

Tal como se mencionó con anterioridad, los trabajadores de las empresas forman parte de los denominados *stakeholders* primarios, y entendemos que se trata de un grupo de interés primordial a la hora de evaluar la utilidad de la RSE⁵⁸.

Simon Sinek, escritor y orador experto en liderazgo, ha asegurado que *Los clientes nunca amarán una compañía si sus empleados no la aman primero*. Efectivamente, la identificación con la organización es uno de los mecanismos de influencia de la RSE en los empleados. La doctrina especializada sobre el tema⁵⁹ ha argumentado, como factores de este *engagement*, la posibilidad de que el empleado esté más comprometido cuando puede hacer un trabajo que es fiel a sí mismo, las condiciones de trabajo, y otras acciones

⁵⁸ Numerosos estudios evidencian cómo los empleados son centralmente importantes a la hora de delinear estrategias basadas en RSE. Un ejemplo es una encuesta francesa llevada a cabo en 2001 por Patrick d'Humières y Alain Chauveau, publicada en su libro *Les pionniers de l'entreprise responsable*.

⁵⁹ Ver, por ejemplo, Glavas, Ante. "Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work." *Frontiers in psychology* 7 (2016): 796.

dirigidas a considerar y promover su bienestar, como la conciliación de la vida familiar y laboral, diversidad, formación y más.

En definitiva, un mayor compromiso organizacional y laboral, provocan en última instancia, un mayor rendimiento de los empleados, *ergo*, mayor valor para la compañía. Un ejemplo interesante de mencionar es el de Costco Wholesale, reconocida cadena de hipermercados estadounidense. Si bien sus esfuerzos en pos de la RSE involucran a más de un grupo de interés, la prioridad de Costco son sus empleados. Costco subraya constantemente en su informe anual que el cuidado de los empleados forma parte de la misión y los valores fundamentales de la empresa, y respalda estas afirmaciones con una serie de políticas favorables para con sus empleados: paga salarios muy competitivos, el 85% de los empleados tienen seguro médico y dental a través de la empresa, por el cual pagan tan sólo el 8% del coste (téngase presente que menos de la mitad los empleados de otras grandes empresas tienen acceso a un seguro médico, y los que lo tienen pagan al menos el 23% de la prima)⁶⁰. En consecuencia, no resulta sorprendente que en el año 2018, en una encuesta llevada a cabo por *Indeed* que involucró más de 18 millones de reseñas (estas fueron realizadas por usuarios que estaban empleados en las empresa relevadas al momento de la revisión o lo estuvieron en los últimos tres años), Costco haya finalizado primera en el ranking de empresas mejor valoradas en cuanto a remuneración y beneficios⁶¹.

En resumen, la satisfacción del empleado funciona como dos caras de una misma moneda: su satisfacción será la de la empresa.

⁶⁰ Christopher W. Bauman y Linda J. Skitka. "Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction.", *Research in organizational Behavior* 32 (2012): 63-86.

⁶¹ Indeed Editorial Team, "Top-Rated Workplaces: Compensation and Benefits", *Indeed*, 27 de febrero de 2018.

D. Misión empresarial en línea con la RSE

La responsabilidad social empresarial no debe limitarse al aspecto antropocéntrico ni mantenerse en el aquí y ahora. Dicho de otra manera, “la sociedad mercantil no actuará éticamente o en forma socialmente responsable, sino que devendrá una organización ética y socialmente respetuosa No es actuar como o parecerlo sino *serlo*”⁶².

Si la RSE implica más allá del cumplimiento de la ley, y se concibe como una forma de gestión integral, es importante que detrás de las decisiones socialmente responsables que toma una empresa exista un respaldo en planificación. Incluso se argumenta⁶³ que las empresas con un plan de RSE bien diseñado e implementado, redundan en beneficios para la sociedad tanto en el corto como en el largo plazo. Vivimos en un planeta con recursos limitados, por lo que si una empresa quiere permanecer en el mercado debe tener un buen plan de RSE para estar preparada y perdurar en el futuro. Satya Nadella, director ejecutivo de Microsoft, afirma que un sentido de propósito -junto con una misión que está "alineada con lo que el mundo necesita"- es una forma poderosa de que su empresa se gane la confianza del público. Y como la confianza es importante, esto sitúa el propósito en el centro del modelo de negocio de Microsoft⁶⁴.

En nuestro país, un creciente número de empresas han adoptado políticas que tienden a la sustentabilidad y procuran atender el impacto de sus políticas corporativas sobre la

⁶² Miller, “Los nuevos paradigmas”, 463.

⁶³ Caroline Dale Ditlev-Simonsen, “How to approach CSR in a sustainable manner” filmado el 24 de mayo de 2018 en Oslo, TED video, 8:09, <https://www.youtube.com/watch?v=mTAa2Bm0EZM>

⁶⁴ *The Economist*, “Big business”.

economía, el ambiente y la sociedad⁶⁵. Estas políticas se apoyan en, por ejemplo, programas orientados al desarrollo ambientalmente sano y en el ámbito interno, por su parte, proyectando reglas éticas y de transparencia en sus socios e inversionistas, propendiendo a brindar a sus clientes experiencias positivas en su relacionamiento, e implementando políticas de contrataciones laborales respetuosas de la diversidad y la inclusión⁶⁶.

En el citado estudio realizado por Florencia Roitstein⁶⁷, todas las empresas entrevistadas desarrollaban una estrategia de RSE que contenía una combinación de acciones de filantropía (principalmente donaciones en especie o en dinero) y acciones de desarrollo social. Las segundas implican acciones muy variadas e incluyen: préstamos a empleados, concursos de proyectos, transferencia de *know how*, asistencia técnica a organizaciones de la sociedad civil, programas de tutores y variedad de proyectos de voluntariado corporativo.

Los resultados del estudio realizado por la autora en cuestión arrojaron que los programas y las acciones de desarrollo social identificados en este muestran un fuerte compromiso corporativo explicitado a través de estrategias claras y consensuadas dentro de la empresas que contempla objetivos de impacto previamente establecidos. No menos sorprendente es el hecho que desde hace al menos 15 años en nuestro país ha comenzado a plasmarse la idea de que la RSE debe estar acompañada, puertas adentro, de profesionales con competencias alineadas a la necesidad de esta función.

⁶⁵ Julio C. García Villalonga y Christian A. Taliencio, “Reflexiones en torno al derecho societario en la actualidad. Perspectivas futuras”, *La Ley* (Noviembre 2018).

⁶⁶ García Villalonga, “Reflexiones en torno al derecho societario”.

⁶⁷ Roitstein, “La responsabilidad social”.

Numerosas empresas líderes en nuestro país como Arcor, Unilever, Coca-Cola, Banco de Galicia, Natura, Quilmes, Toyota, Mercedes Benz, entre otras, desarrollan actualmente medidas concretas de RSE al abordar sus relaciones económicas. Es posible afirmar que existen no menos de 500 firmas de importancia que realizan y comunican acciones de RSE⁶⁸.

A modo de ejemplo en el plano local podemos tomar el Reporte de Sustentabilidad de YPF, el cual da cuenta de las operaciones de la compañía y de sus empresas controladas en los ámbitos económico, social y ambiental. En esta consideración, realizamos una entrevista a Valeria Moglia, abogada *in house* en YPF, quien nos describió cómo incluso una empresa de tal envergadura como lo es YPF, la temática de RSE, puertas adentro, experimentó un sinnúmero de variaciones. De hecho, la sustentabilidad como concepto que atraviesa a toda la compañía empezó a afianzarse hace 4 o 5 años, producto tanto de visiones internas, como de presiones externas (estos últimos, particularmente, los inversores)⁶⁹.

Si bien es claro que la implementación de acciones socialmente responsables dentro de una empresa no responden a un criterio de *one size fits all*, los reportes anuales de YPF son un claro ejemplo de cómo la sustentabilidad y el negocio convergen y a través de esta sinergia es posible crear valor. Objetivos y metas; desempeño anual, acciones realizadas y demás, son algunas aristas que abordan estos reportes trazados por la sustentabilidad. Inclusive más fascinante es ver las mencionadas variaciones intrínsecas de esta empresa a través de sus reportes.

⁶⁸ García Villalonga, “Reflexiones en torno al derecho societario”.

⁶⁹ Valeria Moglia, comunicación personal, 7 de julio de 2021.

Tomemos, por ejemplo, un punto relativo a la incorporación de mujeres en la empresa. Una búsqueda superficial en el primero de los reportes disponibles, el cual data del año 2010, arroja que la palabra “mujer” se menciona escuetamente en tan solo 5 ocasiones en todo el reporte, mientras que en el de 2019, esta búsqueda arroja 47 resultados. Ahora bien, no se trata tan solo de una cuestión numérica sino también cualitativa, pues el informe más reciente aborda temáticas como la equidad de género, maternidad y paternidad, brecha salarial y mujeres en posiciones de liderazgo. Cuestiones sociales ausentes en el primero de los documentos relevados.

En suma, YPF ilustra cómo el compromiso empresarial con el impacto social, afortunadamente, progresa, y tal como nos comentó Valeria, cada vez las empresas están más conscientes del impacto que tienen en las comunidades a su alrededor. Incluso esa consciencia, que en un principio se erigía en forma más filantrópica -Valeria recordó con nosotros cómo, dentro de otra empresa de la que formó parte, los primeros inicios de la RSE los vio en forma de donaciones de computadoras- hoy es parte de un concepto en constante evolución que abarca negocios atravesados de pies a cabeza por la sustentabilidad.

VI. Reflexiones finales

A. Desafío para los administradores: RSE y el artículo 59 de la Ley General de Sociedades

Hasta aquí ha quedado claro para el lector que un director que lleva a cabo su actividad dentro de una empresa conforme con los presupuestos de la RSE no implica *per se* una desobediencia al paradigma de maximización –en consecuencia, para con los accionistas– y por ende la potencial responsabilidad por no actuar como un “buen hombre de negocios”. Ahora bien, un tema que poco se ha profundizado en la doctrina es aquel cuyo enfoque obliga a reflexionar a la inversa de los apartados que anteceden: el director que no desarrolla su actividad en la empresa en forma socialmente responsable ¿puede ser responsabilizado por lo dispuesto en el art. 59 de la LGS?

Claro está que la respuesta a este interrogante propuesto será afirmativo si hay alguna violación palpable a la legislación aplicable, ¿pero qué sucede, por ejemplo, con aquel director del área de Recursos Humanos que no cuenta con una política que equilibre los intereses del personal? Si bien “se admite sin discrepancias que los administradores no asumen una obligación de resultado (la de obtener éxito en los negocios), sino una obligación de medios, [...] ellos no aseguran el objetivo esperado —obtener ganancias, sino que se obligan a poner de su parte los medios aptos para tal cometido”⁷⁰, dentro de ese marco es posible medir la responsabilidad en tanto existan acciones positivas, o en algunos casos omisiones, del director en esa dirección. Debe actuar como un buen hombre de negocios y diligentemente para lograr los objetivos, ¿pero existe la posibilidad de hacer responsable a un director por un incumplimiento de sus deberes hacia determinados *stakeholders*?

Existen casos como la Corporate Act inglesa donde se regulan legislativamente los deberes y responsabilidades de los administradores, enfatizando en que el interés de los

⁷⁰ Julia Villanueva, “La responsabilidad de los directores de la sociedad anónima”, *La Ley* no. 887 (Febrero 2019): 7.

socios se satisface también con la consideración de lo que compete a los *stakeholders* o los terceros interesados en la empresa que se vinculan con la dinámica societaria. Para la doctrina sobre el tema, el caso de Inglaterra demuestra que “la actuación de los administradores debe estar teñida de RSE como principio general dentro de la precisión y determinación del objeto”⁷¹. Países como India incluso han tomado decisiones más rigurosas al respecto, en tanto el gobierno ha implementado una sanción monetaria a las empresas que no desembolsen el 2% de sus beneficios netos en RSE o que no transfieran las cantidades no gastadas a cuentas específicas⁷².

Si el deber del director no radica meramente en la persecución de la maximización de beneficios sino de otros valores como el cuidado del personal de la empresa o del medioambiente, ¿hay lugar para pensar una responsabilidad del directorio en ese sentido en nuestro país? Para autores como Emilio Moro

*El cuidado por los temas ambientales y la tutela de los consumidores y usuarios eran aspectos que antes no se incluían en el elenco de deberes propios de todo administrador; hoy es indudable que sí lo están. Y así pueden enumerarse otros tantos ejemplos dimanados, fundamentalmente, de las ideas de la RSE y las buenas prácticas de gobierno corporativo*⁷³.

El mismo autor sostiene que la obligación un buen hombre de negocios tiene virtualidad no solo en el seno de las relaciones internas, sino también en cuanto a las relaciones intersubjetivas o externas del ente societario, y, en consecuencia, no es, ni podría, ser un buen hombre de negocios un administrador cuya exitosa gestión "puertas adentro" (por

⁷¹ Bello Knoll, "La Responsabilidad Social Empresaria (RSE)", 523.

⁷² Suresh P. Iyengar, "To bring in more transparency, govt tightens CSR norms", *The Hindi Business*, 24 de enero de 2021.

⁷³ Emilio Moro, "Un horizonte otrora impensado y que es hoy una realidad palpable: La responsabilidad objetiva (parcelaria) de los administradores societarios", *La Ley* (Agosto 2019): 13.

ejemplo, logrando importantes utilidades al cierre de cada ejercicio que luego se distribuyen como dividendos a los socios) provenga de catástrofes ambientales, incumplimientos laborales o cualquier otra irregularidad⁷⁴.

Para ejemplificar al lector, consultamos al respecto a Valeria Moglia y su respuesta resultó contundente: la potencial responsabilidad del administrador directamente ligada a la inobservancia de la RSE es efectivamente posible⁷⁵. Tracemos el siguiente escenario: si, tal como se ha expuesto, hoy día los inversores institucionales manifiestan un especial interés en alocar recursos en empresas que llevan a cabo políticas claras de RSE -un ejemplo es la inclusión de mujeres en el directorio- y el *management*, en cuanto estos actos de gestión le competen, hace caso omiso a sus requerimientos, ¿no resultaría un tanto razonable decir que no ha actuado con la debida diligencia de un buen hombre de negocios si, como consecuencia, pierde a un inversor? Valeria incluso nos comentó cómo, paradójicamente a lo que en teoría pareciera ser un esfuerzo por parte del directorio de convencer a los accionistas en pos de la implementación de RSE, hoy aparenta ser el *top management* el blanco para convencer acerca de las bondades de la RSE.

En una línea similar, Efraín Richard afirma que, si la planificación y empresariado son una identidad de la cual el Derecho Privado no puede alejarse, y un buen hombre de negocios es aquel que planifica y debe mantenerse informado, pues así lo requiere la RSE en todos los aspectos. El autor sentencia que

⁷⁴ Emilio Moro, “La proyección del dolo eventual a la responsabilidad de los directores de sociedades anónimas”, *La Ley* (Junio 2021).

⁷⁵ Valeria Moglia, comunicación personal, 7 de julio de 2021.

Si no asume esa obligación se hace responsable de los daños que genere a sus administrados o a terceros. Adviértase hoy la estructura del "management" o gerencia técnica que asegura la ingeniería financiera para encarar el negocio avizorado, que sin ser titular del capital, acercan a los inversores que se constituyen en socios o partícipes (S.A. abierta, o con fondos de participación, o fondos fiduciarios, o fideicomisos, o negocios en participación). Esa es la idea de empresa⁷⁶.

Si bien la discusión no se encuentra saldada, otros autores proponen soluciones a esta incertidumbre. Facundo González Bustamante, por ejemplo, argumenta, en relación con la RSE que “estas normas también dan lugar a que pueda volver a establecerse un estándar de responsabilidad del directorio adecuado a la realidad económica empresaria actual. Es decir, estas normas pueden ayudar a que de manera contractual [...] los directores y socios lleguen a un acuerdo sobre que situaciones que generen daños serán respondidas por la sociedad y cuales por los directores”⁷⁷. En un plano concreto, propone el establecimiento de los seguros conocidos como *D & O liability insurances*, a través de cuya adopción la sociedad puede establecer que en aquellos casos en los que el directorio no tuvo responsabilidad (el autor califica estos casos como de dolo o culpa grave) en un incumplimiento relacionado con cuestiones sociales, sea la sociedad (a través de la prima pagada a las compañías de seguros) la que responda, permitiendo, en consecuencia, morigerar el aludido riesgo.

⁷⁶ Efraín Richard, “Utilidad inmediata de la doctrina de responsabilidad social empresaria”, *Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba* (2009): 3.

⁷⁷ Facundo Manuel González Bustamante, “¿Quién quiere ser CEO en la Argentina?: El régimen de responsabilidad de los directores y el deber de conducta del "buen hombre de negocios"”, *La Ley* (2016): 4.

Para otros, las reglas claras sobre esta temática pueden provenir de una fuente no consensuada: el Estado y su regulación, de cuyo tratamiento nos ocuparemos en el apartado siguiente.

B. ¿Necesidad de legislación nacional en la materia?

Del mismo modo en que proliferan posiciones adeptas y rivales al instituto de la RSE, divergen también las opiniones respecto a la regulación normativa de la materia. En un extremo, algunos opinan que

*La responsabilidad social empresarial no debe ser entendida como acciones que las empresas desarrollen dentro de sus posibilidades y conveniencias, sino como un cúmulo de obligaciones impuestas normativamente, que deben ser asumidas como un costo ineludible, y que la llevarían a organizar sus actividades en función de sus responsabilidades frente a sus trabajadores y a la sociedad en su conjunto*⁷⁸.

Dentro de esta tendencia, podemos citar un autor que, atento a ciertas consecuencias sociales provocadas por la pandemia de COVID-19 en Argentina -particularmente la situación relativa a los trabajadores y la prohibición de despidos dispuesta por el Decreto de Necesidad y Urgencia N° 329/20 del 31 de marzo de 2020 y sus sucesivas prórrogas- argumenta que “prohibir los despidos no hubiese sido necesario si existiere una responsabilidad social empresarial que genere la conciencia de no especular con despidos masivos por la imprevisibilidad que genera el propio Estado y la Pandemia”⁷⁹. Para el

⁷⁸ Carla Casalongue, “Desarrollo sustentable desde la economía ambiental”, *La Ley* no. 143 (junio 2021): 11.

⁷⁹ Sergio Omar Rodriguez, “La prohibición de despedir y la responsabilidad social empresarial, en el contexto de la Argentina y el Covid-19”, *El Dial* (Abril 2020): 6.

autor en cuestión, la previsibilidad precisamente puede ser alcanzada a través de una ley de RSE:

La Responsabilidad Social Empresaria debe ser regulada por medio de una ley que imponga parámetros generales que deban cumplir las empresas a fin de servir a su comunidad, como así también la preparación de protocolos de contingencias especiales. Solo así sabríamos como actuar en épocas de COVID-19⁸⁰.

Para otros, la nota de voluntariedad que ha prevalecido en el entendimiento de la RSE – recordemos, por ejemplo, la definición de RSE que toma la Comisión Europea- confluye en un rechazo total a la hora de pensar en una normativa, al menos integral, sobre este tópico. Para algunos la estrategia empresarial escapa los intentos de regulación, y será el mercado el que acompañe a las empresas que se alineen con la RSE.

Así, en un sentido similar, Luis Ulla, Director del mencionado IARSE, ha rechazado los proyectos que se han presentado intentando otorgar a la RSE de un marco integral de regulación. Ha explicado que, en su opinión,

La Responsabilidad Empresaria se trata de una forma de gestionar las empresas que cuidan el medio ambiente, la comunidad en la que están insertas y a los propios trabajadores y todo esto ya está legislado. El trato digno a los obreros está en las normas laborales. El cuidado de los recursos naturales en la leyes ambientales⁸¹.

⁸⁰ Rodríguez, “La prohibición de despedir”, 6.

⁸¹ Lorena Zapata, “En busca de un marco jurídico”, *El Cronista*, 23 de abril de 2012.

Finalmente, la posición a la que nos adherimos podría situarse en una suerte de punto intermedio. Esto así ya que coincidimos con la corriente doctrinaria que estima “necesario impactar en la mentalidad de los representantes de las personas jurídicas, como punto de partida de un proceso de concientización ambiental y social, que ya tiene carácter mundial” y, a pesar de que un régimen jurídico es un terreno fértil para otorgar reglas claras, consideramos que este debería ser facultativo y no obligatorio.

Dentro de esta postura, autores adeptos como María Alejandra Moyano y José Ignacio Dantur afirman que

[Un] régimen jurídico facultativo sobre RSE podría tener una buena recepción en la actividad societaria si se conceden, por ejemplo, beneficios fiscales, o acceso al crédito; entre otros incentivos factibles. De tal manera los entes jurídicos podrían adaptarse paulatinamente, para el cumplimiento facultativo del régimen legal, y así facilitar un crecimiento económico, social y ambiental, sostenible y sustentable; lo que en definitiva, también representará un rédito propio en el corto plazo⁸².

Esta corriente presenta, a su vez, sus propios matices. Carlos March, director en la Fundación AVINA (fundación latinoamericana que promueve la sustentabilidad) considera oportuno un marco normativo que apunte a la promoción de la agenda de RSE y de incentivo a las empresas, mas es crítico de acciones o fórmulas como la deducción de impuestos ya que “[la] RSE la tienen que financiar las empresas, no el Estado”⁸³.

⁸² Moyano y Dantur, “Responsabilidad Social Empresaria (RSE)”, 638.

⁸³ Zapata, “En busca de un marco jurídico”.

Por nuestra parte, si bien comprendemos y hemos argumentado a favor de que la RSE entraña una noción que supera el mero cumplimiento de la ley, no podemos escapar del contexto que nos atraviesa, particularmente en Argentina, como resultado de la crisis sanitaria y económica que transitamos, la cual no ha dejado ilesas a numerosas empresas en nuestro país. Es por ello que, si el Estado ha de intervenir, coincidimos con la idea de que esta intervención no debe ser en detrimento de la esencia de la RSE: su voluntariedad. Los beneficios de adhesión a la gestión socialmente responsable, tal como hemos relevado, hablan por sí solos; sin embargo los tiempos que acontecen hacen necesario un trabajo en conjunto, entre el Estado y las empresas, para que -respetando la autonomía de las sociedades- no deje de existir cooperación por parte de los gobiernos de allanar el camino a favor de la RSE. Reiteramos, esta intervención no debería dejar de ser un trabajo en conjunto del que todas las partes intervinientes sean escuchadas.

Los problemas sociales no son periféricos a las empresas, y aunque una visión acotada y convencional sobre el tema entienda que las empresas generan riqueza causando problemas sociales, hoy en día debemos internalizar la idea de que es completamente posible que las empresas generen utilidades *resolviendo* problemas sociales. La visión acerca de la generación de riqueza por parte de las sociedades ha cambiado: la comunidad en su conjunto ha evolucionado, y por ende resulta necesario que el derecho haga eco y acompañe estos cambios, máxime si, como hemos argumentando a lo largo del presente escrito, la RSE y el interés social de la empresa no son incompatibles.

Una empresa rentable y sustentable no es tan solo deseable, sino posible.

VII. Bibliografía

Arellano, Ramón Bernabé. “El primer objetivo de un Buen Gobierno Corporativo debe ser la RSE”. *Todavía Somos Pocos*, 3 de marzo de 2015. Disponible en <http://www.todaviasomospocos.com/aportes/responsabilidad-social-empresaria-y-responsabilidad-social-desafios-2015/>

Armijos, Juan Carlos. “Crecimiento empresarial vs. Responsabilidad social. ¿Complementación o conflicto de categorías?”. *Revista de Investigación Aplicada en Ciencias Empresariales* 8, no. 1 (Diciembre 2019): 33-57.

Bauman, Christopher W. y Linda J. Skitka. "Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction". *Research in organizational Behavior* 32 (2012): 63-86.

Berle, Adolf y Gardiner Means. “The new concept of the corporation”. En: *The modern corporation and private property*, 309-313. Londres: Transaction publishers, 1991.

Bello Knoll, Susy Inés y Ernesto José Genco. “Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y el objeto social”. Ponencia presentada en el XII Congreso Argentino de Derecho Societario y VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Empresario y de la Empresa. Buenos Aires, 2013.

Burke, Edmund. *Corporate Community Relations: The Principle of the Neighbor of Choice*. Londres: Praeger Publishers, 1999.

Carroll, Archie B. "A history of corporate social responsibility: Concepts and practices". The Oxford handbook of corporate social responsibility, editado por Andrew Crane, Dirk Matten, Abigail McWilliams, Jeremy Moon, y Donald S. Siegel, 1-33. Oxford University Press, 2008.

Casalongue, Carla. "Desarrollo sustentable desde la economía ambiental". *La Ley* no. 143 (junio 2021): 1-14.

Clark, Gordon L. y Michael Viehs. "The Implications of Corporate Social Responsibility for Investors: An Overview and Evaluation of the Existing CSR Literature". *SSRN* (Agosto 2014).

Código Civil y Comercial de la Nación. Honorable Cámara de Diputados de la Nación (2015), disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/texact.htm>

Comisión de las Comunidades Europeas. "Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". 2001. Disponible en [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

Companies Act, c. 46, 2006. Disponible en <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/contents>

Ditlev-Simonsen, Caroline Dale. “How to approach CSR in a sustainable manner”.
Filmado el 24 de mayo de 2018 en Oslo. TED video, 8:09,
<https://www.youtube.com/watch?v=mTAa2Bm0EZM>

Dobson, Juan Ignacio. “El interés social como protección del objeto social.” *La Ley*, no. 49 (Diciembre 2004): 1-20.

Dodge v. Ford Motor Company, 204 Mich. 459, 170 N.W. 668 (Mich. 1919).

Duprat, Diego Arturo. “La responsabilidad social de la empresa y su interrelación con la maximización de la riqueza de los accionistas”. Ponencia presentada en el X Congreso Argentino de Derecho Societario y VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa. La Falda, Córdoba, 2007.

El Cronista, “La RSE sin reglas claras”, 19 de febrero de 2014. Disponible en
<https://www.cronista.com/responsabilidad/La-RSE-sin-reglas-claras-20140219-0002.html>

Favier Dubois, Eduardo M. “La empresa en el nuevo derecho comercial. Importancia, delimitación e implicancias legales y fiscales.” *La Ley* (Diciembre 2015).

Global Reporting Initiative, “GRI Standards. GRI 101: FOUNDATION”. Disponible en
<https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf>

Godfrey, Paul, Craig Merrill y Jared Hansen. “The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis”. *Strategic Management Journal* 30, no. 4 (Diciembre 2008).

González, Cesar Daniel. "CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: ALCANCES Y CAMBIOS. TRES CASOS EMBLEMÁTICOS". *Palermo Business Review* no. 19 (Julio 2019): 55-77.

González Bustamante, Facundo Manuel. “¿Quién quiere ser CEO en la Argentina?: El régimen de responsabilidad de los directores y el deber de conducta del "buen hombre de negocios"”. *La Ley* (2016): 1-6.

Hadad, Lisandro A. y Gabriel E. Messina. “El propósito de la corporación y la responsabilidad social corporativa”. *La Ley* (Junio 2018): 1-12.

Harari, Yoval N. *Sapiens. De animales a dioses: Una breve historia de la humanidad*. Barcelona: Debate, 2014.

Heredia, Pablo. “El acto del administrador contrario al interés de la persona jurídica privada”. *La Ley* no. 108 (Mayo 2018): 1-20.

Indeed Editorial Team. “Top-Rated Workplaces: Compensation and Benefits”. *Indeed*, 27 de febrero de 2018. Disponible en <https://www.indeed.com/lead/best-places-compensation-benefits>

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. “Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria”. Disponible en <https://www.iarse.org/>

Iyengar, Suresh P. “To bring in more transparency, govt tightens CSR norms”. *The Hindi Business*, 24 de enero de 2021. Disponible en <https://www.thehindubusinessline.com/companies/to-bring-in-more-transparency-govt-tightens-csr-norms/article33649005.ece>

Jackson, Gregory. “Stakeholders under Pressure: Corporate Governance and Labour Management in Germany and Japan”, *Corporate Governance: An International Review* 3, no. 13 (2005): 419-428.

Kecskés, Ambrus, Sattar Mansi y Phuong-Anh Nguyen. “Does Corporate Social Responsibility Create Shareholder Value? The Importance of Long-Term Investors”. *Journal of Banking and Finance* (2017), doi: 10.1016/j.jbankfin.2017.09.013

Ley de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires N° 2.594. Marco Jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental. Promulgación: 16/01/2018. Acceso: <http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley2594.html>

Ley Nacional N° 19.550. Ley General de Sociedades. Promulgación: 30/03/1984. Acceso: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

Ley Nacional N° 25.877. Regimen Laboral. Promulgación: 18/03/2004. Acceso: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/93595/norma.htm>

Marsili, María Celia. “La Responsabilidad Social de la Empresa y el Derecho Societario”. Ponencia presentada en el XII Congreso Argentino de Derecho Societario y VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Empresario y de la Empresa. Buenos Aires, 2013.

Miller, Alejandro. “Los nuevos paradigmas en el hacer de las sociedades comerciales”. Ponencia presentada en XI Congreso Argentino de Derecho Societario, VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa. Mar del Plata, 2010.

Mishra, Saurabh y Sachin B. Modi. “Corporate Social Responsibility and Shareholder Wealth: The Role of Marketing Capability”. *Journal of Marketing* 80, no. 1 (Enero 2016): 1-54.

Montgomery, John. “Mastering the Benefit Corporation”. *The American Bar Association*, 20 de julio de 2016. Disponible en https://www.americanbar.org/groups/business_law/publications/blt/2016/07/02_montgomery/

Moreno Prieto, Rafael. "Los stakeholders y la responsabilidad social corporativa" en *El Gobierno Corporativo en Iberoamérica*, editado por Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores, 474-538. Madrid: CYAN, Proyectos Editoriales, 2015.

Moro, Emilio. “La proyección del dolo eventual a la responsabilidad de los directores de sociedades anónimas”. *La Ley* (Junio 2021): 1-21.

Moro, Emilio. “Un horizonte otrora impensado y que es hoy una realidad palpable: La responsabilidad objetiva (parcelaria) de los administradores societarios”. *La Ley* (Agosto 2019): 1-30.

Moyano, María Alejandra y José Ignacio Dantur, “Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Necesidad de un régimen jurídico. Carácter”. Ponencia presentada en XII Congreso Argentino de Derecho Societario. VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa. Buenos Aires, 2013.

Nunes da Silva, Tiago y Mariana Ribeiro Santiago. “La función social/solidaria de la empresa. Su actuación para el desarrollo sostenible desde la perspectiva ambiental.” *La Ley*, no. 62 (Junio 2020): 1-12.

Organización de las Naciones Unidas. “Pacto Global”. Disponible en: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

Porter, Michael y Mark Kramer. “La creación de valor compartido”. *Harvard Business Review* 89, no. 1 (Enero-febrero 2011).

Porter, Michael y Mark Kramer. “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”. *Harvard Business Review* 80, no. 12 (Diciembre 2002): 1-14.

Puliafito, Gladys. “Responsabilidad social corporativa, empresa B y biodiversidad”. *La Ley* no. 157 (Septiembre 2016). 1-10.

Ragazzi, Guillermo. “La Responsabilidad Social Empresaria llegó para quedarse”. Ponencia presentada en el X Congreso Argentino de Derecho Societario y VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, La Falda, Córdoba, 2007.

Ragazzi, Guillermo. “La responsabilidad social empresaria (moda, mito o un nuevo paradigma de gestión)”. Ponencia presentada en XI Congreso Argentino de Derecho Societario, VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, Mar del Plata, 2010.

Resolución General Comisión Nacional de Valores no. 896/2021, 8 de julio de 2021. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246755/20210712>

Richard, Efraín. “Utilidad inmediata de la doctrina de responsabilidad social empresaria”. *Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba* (2009): 1-5.

Rodriguez, Sergio Omar. “La prohibición de despedir y la responsabilidad social empresaria, en el contexto de la Argentina y el Covid-19”. *El Dial* (Abril 2020): 1-6.

Roitstein, Florencia. “La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades”. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración* no 32 (2004): 5-28.

Samela, Gabriela. “En tres años se duplicaron las “empresas B” en la Argentina”. *Clarín*, 3 de julio de 2021. Disponible en https://www.clarin.com/economia/anos-duplicaron-empresas-b-argentina_0_vFPxFuLpX.html

Salvochea, Ramiro. “Empresa y sociedad en el marco del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación”. *La Ley* (Abril 2016).

Sánchez Montenegro, María Fernanda. “Responsabilidad social empresarial como valor agregado a la imagen de la empresa”. *Lex Latin*, 4 de mayo de 2016. Disponible en <https://lexlatin.com/opinion/responsabilidad-social-empresarial-como-valor-agregado-la-imagen-de-la-empresa>

Stakeholder Research Associates Canada Inc. *The Stakeholder Engagement Manual Volume 1: The Guide to Practitioners’ Perspectives on Stakeholder Engagement*. Ontario, 2005.

Sorkin, Andrew Ross. “BlackRock’s Message: Contribute to Society, or Risk Losing Our Support”. *New York Times*, 15 de enero de 2018. Disponible en <https://www.nytimes.com/2018/01/15/business/dealbook/blackrock-laurence-fink-letter.html>

The Economist, “Big business is beginning to accept broader social responsibilities”, 22 de agosto de 2019. Disponible en <https://www.economist.com/briefing/2019/08/22/big-business-is-beginning-to-accept-broader-social-responsibilities>

Vargas Balaguer, Humberto. “Empresas B: ¿hacia un nuevo tipo societario?”. *La Ley* no. 127 (Agosto 2014): 1-11.

Villanueva, Julia. “La responsabilidad de los directores de la sociedad anónima”. *La Ley* no. 887 (Febrero 2019): 1-11.

YPF S.A. Reporte de sustentabilidad 2010. Disponible en <https://sustentabilidad.ypf.com/>

YPF S.A. Reporte de sustentabilidad 2019. Disponible en <https://sustentabilidad.ypf.com/>

Zapata, Lorena. “En busca de un marco jurídico”. *El Cronista*, 23 de abril de 2012. Disponible en <https://www.cronista.com/responsabilidad/En-busca-de-un-marco-juridico-20120423-0047.html>

