



Universidad  
Nacional  
de Quilmes

Universidad Nacional de Quilmes  
Departamento de Ciencias Sociales  
Licenciatura en Historia

**La responsabilidad social empresaria en el  
agronegocio: Los Grobo S.A.**

Tesis de para obtener el grado de  
Licenciada en Historia

**Alumna:** Prof. Nora Marcela Elías.

**Director:** Dr. José Muzlera (CONICET – CEAR UNQ)

**2018**



Imagen de tapa: Jose Muzlera (2018) en base a folletería de Los Grobo; AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2010; Goldberg, D.: *Ver la tierra*, Buenos Aires, editorial Temas, 2014.

<b>ÍNDICE</b>	<b>4</b>
<b>LISTADO DE SIGLAS</b>	<b>6</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>8</b>
<b>PRÓLOGO</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
<b>A) PLANTEO DEL TEMA</b>	<b>14</b>
<b>B) ESTADO DE LA CUESTIÓN</b>	<b>16</b>
<b>C) CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS</b>	<b>22</b>
<b>D) ESTRUCTURA DE LA TESIS</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO 1.</b>	<b>26</b>
<b>LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA</b>	<b>26</b>
<b>1.1 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y EL CONCEPTO DE SUSTENTABILIDAD</b>	<b>26</b>
<b>1.2 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN LA ARGENTINA</b>	<b>30</b>
<b>1.3 HISTORIA DE LA EMPRESA LOS GROBO.S.A.</b>	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO 2.</b>	<b>41</b>
<b>LAS PRÁCTICAS SOCIALES</b>	<b>41</b>
<b>2.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y SUSTENTABILIDAD: EFECTOS HACIA ADENTRO DE LA EMPRESA.</b>	<b>41</b>

2.1.1. LA GERENCIA DE RSE	43
2.1.2. LA RSE A TRAVÉS DE SUS PRÁCTICAS DISCURSIVAS.	51
<b>2.2 HACIA AFUERA DE LA EMPRESA.</b>	<b>59</b>
<b><u>CAPÍTULO 3.</u></b>	<b><u>75</u></b>
<b><u>EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RSE Y SUSTENTABILIDAD</u></b>	<b><u>75</u></b>
<b>3.1 LA LEGITIMIDAD DE LA EMPRESA EN EL TERRITORIO</b>	<b>75</b>
<b>3.2 APROPIACIÓN DEL DISCURSO EN EL TERRITORIO</b>	<b>80</b>
<b>3.3 BENEFICIOS ECONÓMICOS</b>	<b>86</b>
<b><u>CONSIDERACIONES FINALES</u></b>	<b><u>93</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b>	<b><u>98</u></b>
<b>1. BIBLIOGRAFÍA GENERAL CITADA</b>	<b>98</b>
<b>2. BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA</b>	<b>99</b>
<b>3. BIBLIOGRAFÍA TEÓRICO-METODOLÓGICA</b>	<b>104</b>

## Listado de siglas

AACREA: Asociación Argentina de Consorcios

AAPRESID: Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa.

AGROINDEX: Programa de Gestión de residuos agrícolas

CASAFE: Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes

CANQUEGA: Capaz Nomás Que Ganamos

CONICET: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

CEA: Centro Educación Agraria N° 17

CEO: *Chief Executive Officer*

CREA: Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola

FER: Fundación Emprendimientos Rurales

ETN: Empresas Transnacionales

GDI: Grupos De Interés

GRI: *Global Reporting International*

FMI: Fondo Monetario Internacional

INTI: Instituto Nacional de Tecnología Industrial

INADEP: Instituto Nacional del Emprendedor

OIT: Organización Internacional del Trabajo

ONU: Organización Naciones Unidas

OPGA: Oficina del Pacto Global en la Argentina

PG: Pacto Global

SRA: Sociedad Rural Argentina

UBA: Universidad de Buenos Aires

## Agradecimientos

Esta Tesis de licenciatura no podría haberse realizado sin la ayuda de mi director de investigación el Dr. José Muzlera. Su aporte y sugerencias teórico-metodológicas, hicieron posible ordenar los contenidos y reflexiones que desarrollo en esta tesis. Su paciencia y generosidad especialmente en los momentos más difíciles permitieron que lograra mejorar las ideas que aquí planteo.

A la Dra Noemí Girbal-Blacha, ya que fue durante la cursada realizada en su cátedra de Problemas de Historia de Argentina Contemporánea donde surgieron los primeros interrogantes del presente trabajo.

Agradezco los aportes de la Dra. María Soledad Córdoba, ofreciendo su ayuda incondicional en momentos de duda e incertidumbre. El camino que abrió su trabajo -y las horas que me dedicó personalmente- han sido guías muy valiosas.

Agradezco también a la empresa Los Grobo S.A. quien dispuso muy buena voluntad en facilitar todo lo que he solicitado para la presente investigación.

Agradecer a los/as docentes de la Licenciatura en Historia, compañeros/as, amigos/as que coseché en este recorrido, gracias a sus comentarios y debates interminables. No quiero olvidar a mis estudiantes de la Escuela de Educación de Adultos que me permitieron hacerles llegar los beneficios de esta nueva formación académica.

Por último, agradecer a mi familia, Carlos Alejandro, Marcela y Juan Ignacio por el apoyo y cariño incondicional.

Y considerando que nadie construye en soledad su camino, sino que siempre es una construcción colectiva un agradecimiento a mi querida Universidad Nacional de Quilmes que me dio la posibilidad de finalizar esta etapa de la carrera.

Muchas gracias por permitirme disfrutar del trabajo realizado.





La presente investigación se enfoca en el análisis desde una perspectiva sociológica e histórica del concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) -y sus transformaciones- en la empresa Los Grobo. S.A. Desde 1984 a la actualidad.

A partir de una nota publicada en el diario *Le Monde Diplomatique* y escrita por Gustavo Grobocopatel titulada: “Una sociedad sin ataduras, igualdad de posibilidades o igualdad de oportunidades”<sup>1</sup> surgieron los primeros interrogantes que después estructuraron esta tesis: ¿Cómo afectó este concepto a las estrategias y la organización de la empresa? ¿Qué “costos” en el sentido más amplio del concepto implicó su implementación? ¿Quiénes se beneficiaron, cómo y cuánto? ¿Qué estrategias discursivas estuvieron asociadas? Y ¿Qué impacto tuvo la RSE en el territorio?

La trascendencia mediática de “Los Grobo” en especial de Gustavo, CEO de la empresa, y de la trayectoria empresarial de su familia -que en 100 años pasaron de ser inmigrantes pobres a contratistas de maquinaria agrícola, a productores rurales, propietarios de tierra, acopiadores y finalmente grupo de negocios- que es permanentemente presentada como la prueba de la viabilidad del emprendedurismo personal se justifica la elección del tema y el caso de estudio.

La correcta interpretación de las condiciones de los mercados y la realidad socio-política de los miembros de la familia que fueron dirigiendo la empresa en los distintos momentos derivaron en un despliegue de estrategias de inversión económica, de inversión social y simbólica que hoy ha llevado a los Grobo.S.A. a ser líderes en el mercado agropecuario, referentes políticos nacionales e internacionales principalmente en materia de negocios, tecnología, ciencia y política. Pero no sólo en esas áreas, Gustavo Grobocopatel,

---

<sup>1</sup> Grobocopatel, G.: “Una sociedad sin ataduras”. En *Le Monde Diplomatique*, 2016.

CEO de la empresa fue uno de los referentes en el acuerdo del estado colombiano y las FARC.

El desarrollo de la empresa estuvo asociado a la innovación, la tecnología y al saber, optimizando los valores de la producción, tierra, capital y trabajo a través del conocimiento y el diseño organizacional en red. Y la aplicación de la Responsabilidad Social Empresaria en tanto lógica de acción empresarial es la de preparar a la población para que participe activamente en la lógica de la reproducción del capital a través de diferentes dispositivos a nivel territorial y simbólico.

La idea de mantenerse en el mercado global, ajustándose a las reglas competitivas y hegemónicas obliga a la empresa Los Grobo. S.A. a desplegar estrategias de inversión económica, inversión social y simbólica. La Responsabilidad Social Empresaria forma parte de una de ellas. Adelantándonos a las conclusiones, podemos decir que la RSE, desde lo teórico involucra la sustentabilidad social y ambiental y una mejora en la calidad de vida de la población, pero además contribuye a conservar y/o aumentar el capital de reconocimiento interno y externo, elementos que si bien no están entre los objetivos de esta lógica redundan en beneficios para el grupo empresarial.

La RSE, en sintonía con el capitalismo contemporáneo, es un concepto en evolución. De hecho, en 2018, ya es un concepto perimido que en la historia de Los Grobo. S.A. -en sintonía con el resto del mundo- ha sido reemplazado por el de sustentabilidad que ya se debate ser reemplazado por el de bioeconomía.

Retomando las preguntas iniciales, durante dos años, hemos trabajado en esta tesis persiguiendo como objetivo principal entender, en qué consiste la Responsabilidad Social Empresaria para los CEOs de empresas multinacionales y en el discurso de Los Grobo.S.A, cuál es el origen de la Responsabilidad Social Empresaria en la empresa y cuáles son las prácticas sociales realizadas al interior de la empresa y hacia afuera de la misma.

La hipótesis trabajada es que la RSE, como ética empresarial, al menos en el marco del agronegocio, impacta en no sólo en los beneficiarios explícitos sino también en los empresarios en tanto legitima su accionar territorial.



### A) Planteo del tema

La RSE en tanto concepto ha marcado la organización y algunas de las estrategias del grupo Grobo.S.A. Hoy, este concepto se transformó en sustentabilidad. Analizaremos la evolución histórica, los modos en que el grupo se apropió de ellos y cómo a partir del uso y apropiación de los mismos se impactó en el territorio y en los sujetos.

El concepto foucaultiano de “biopoder” será utilizado para profundizar el análisis. El modelo de agronegocio construye legitimidad social a través de la construcción de subjetividades propicias para su aceptación.

El compromiso con el desarrollo y fortalecimiento del espacio rural de Los Grobo S.A. se manifestó desde los orígenes del grupo a través de la participación individual de los accionistas en iniciativas promovidas desde la sociedad civil. En 1986, por iniciativa de la familia Grobocopatel se fundó la Escuela Rural N°10 “Bernardo Grobocopatel” en la estancia La Unión (localidad de Las Toscas, partido de Lincoln). A partir de 1992, Gustavo Grobocopatel (ingeniero agrónomo y CEO de la empresa Los Grobo.S.A) y Paula Marra (ingeniera agrónoma y en ese entonces esposa de Gustavo) promovieron la creación de la Comisión Asesora para el mejoramiento de los espacios públicos de Carlos Casares y de la Comisión para el mejoramiento de los mismos. Durante la crisis socioeconómica del 2001 la Compañía lideró el proyecto de Soja Solidaria impulsado desde AAPRESID<sup>2</sup> en su área de influencia.

Como punto de partida consideramos la premisa básica de que la empresa naturalmente debía crear valor económico. Según el libro *Los Grobo* (2009), los accionistas pensaron que la estrategia del momento para generar riqueza debía

---

<sup>2</sup> Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa.

afrontar el desafío de integrar en la gestión diaria de los agronegocios la dimensión social y medioambiental e incluir a los diversos grupos de interés con los que se relaciona: accionistas, colaboradores, clientes y proveedores, Estado y organizaciones de la sociedad civil.<sup>3</sup>

Para ello, se creó la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo (obtuvo personería jurídica en el año 2004) como una institucionalización de las ideas y acciones desarrolladas desde sus inicios por Grupo Los Grobo en beneficio del entorno social donde desarrolla sus actividades. Con el objetivo de profesionalizar la inversión social, los accionistas decidieron que sus programas orientados a dinamización de las comunidades rurales fueran gestados y administrados desde una organización externa y con personería jurídica independiente de aquellas que poseen fines comerciales.

La Responsabilidad Social Empresaria, entonces, es el marco de sentido en que la empresa queda habilitada para realizar acciones de diversa índole en un territorio determinado; acciones que son pensadas desde Los Grobo Hnos. como intrínsecamente provechosas o convenientes para dicho territorio. Al mismo tiempo, éstas son una estrategia empresarial que propone un nuevo modo de vinculación entre el sector privado, la sociedad civil y el Estado asignando roles específicos a cada uno de los sectores en la resolución de problemáticas sociales.

La RSE, en tanto estrategia de inversión social, permitió a Los Grobo Hnos. conservar y/o aumentar ese el capital (social), en forma de reconocimiento externo e interno ya que han logrado insertarse en el imaginario de la comunidad como una empresa líder y con rasgos paternalistas. Sin embargo, hasta el momento, nuestra evaluación indica que los resultados propuestos por los programas que se desarrollan no lograron transformaciones sustanciales en

---

<sup>3</sup> AAVV: Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009.

el territorio. La inversión en con el objeto de mejorar la calidad de vida de las personas insertas en territorios donde está la empresa puede ser reconocida, pero no se han podido verificar cambios significativos.

Por ende, este estudio de la Responsabilidad Social Empresaria en su carácter histórico y específicamente en su desarrollo en la empresa Grobo.S.A., sugiere la siguiente hipótesis de trabajo principal: a pesar de las numerosas acciones, el dinero y tiempo invertido por la empresa en pos de mejorar la calidad de vida en los territorios de influencia y de generar actividades económicas sustentables, el nivel de inversión tanto en dinero, como en tiempo y recursos humanos, no se corresponde con los resultados. Aunque no es un objetivo explícito las acciones impulsadas por medio del motor de la RSE, los esfuerzos han provocado un fortalecimiento en las buenas imágenes y en el potencial de la empresa, que ha redundado en beneficios económicos para la misma.

## B) Estado de la cuestión

Durante la República Conservadora que tuvo lugar entre 1880 y 1916, la Generación del Ochenta estuvo a cargo del país. Una de las medidas fue el fomento de la inmigración. Atraídos por las promesas de la distribución de la tierra arribaron un gran número de campesinos y agricultores europeos. En la década del 80, ingresaban 10.000 personas por año. A principios del siglo XX, 112.000. En 1898, la cantidad de italianos, era la mitad, en relación a la población argentina. La mayor parte de los extranjeros provenían del sur de Italia, casi el 50 %, la tercera parte era española y el resto se integraba por franceses, alemanes, rusos y polacos. (Gallo, 1986)<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Ezequiel Gallo (1986) "La gran expansión económica y la consolidación del régimen conservador liberal. 1875-1890" en E. Gallo y R. Cortés Conde, La República conservadora, Buenos Aires, Hyspamérica, 1986.



Carlos Casares fue una de las ciudades que fue testigo del aporte cultural y social de los inmigrantes. Allí se asentó una colonia judía llamada Colonia Mauricio, adonde llegó Abraham Grobocopatel junto a su hijo Bernardo en 1910. Provenían de Besaravia huyendo de la persecución zarista de Rusia.

Ambos llegaron a bordo de la Jewish Colonization Association fundada por el Barón Maurice Hirsch para proteger a los judíos en Europa Oriental. Estos llegaban en grupos que se asentaron en las colonias agrícolas de las pampas argentinas, se conocen como los "gauchos judíos". Inmigrantes de Besaravia comienzan como contratistas rurales a principios del siglo XX. Bernardo comenzó como peón en la década de 1920 y terminó como patrón treinta años después, lo que implicaba tomar decisiones, contratar personal, cerrar negocios y seguirlos hasta que estuvieran formalmente concluidos. Esa empresa, hoy, es una compañía de agronegocios que opera desde Carlos Casares, provincia de Buenos Aires, con alcance internacional.

El desarrollo de la empresa Grobocopatel Agropecuaria estuvo asociado a la innovación en distintas áreas: la tecnología, el saber, la comunicación, los procesos en particular el diseño organizacional en red, siempre optimizando la eficacia de los factores productivos -tierra, capital y trabajo- diseño organizacional en red.<sup>5</sup> El perfil innovador es, tal vez, la principal característica distintiva de esta empresa, a lo largo de sus cinco generaciones.

Este perfil convirtió a la empresa en caso de estudio para distintas instituciones académicas. El primero de ellos fue realizado en 2003 por los profesores Héctor Ordoñez y John Nichools desde la Universidad de Buenos Aires y la Texas A&M University, respectivamente<sup>6</sup>. Los siguieron, en 2007, Andrew Mc Fee y Alexandra de Royere, desde la Harvard Business School. También, Jorge

---

<sup>5</sup> Gras, C.: "Los empresarios de la soja: cambios y continuidades en la fisonomía y composición interna de las empresas agropecuarias". En *Mundo Agrario*, Nº 24, 2012, p. 168.

<sup>6</sup> Ordóñez, H. y Nichols, J.: *Caso Los Grobo*, UBA-Universidad de Texas, 2003.

Forteza, Francisco Díaz Hermelo, Silvina Cabrini y Bernardo Kosacoff, desde la Universidad de San Andrés. En paralelo, estudiantes de grado se han vinculado al conocimiento de la red para realizar sus trabajos finales vinculando la nueva agricultura con el formato de empresa red, como por ejemplo Laura Clasadonte, para la Universidad de Wageningen (Holanda). Otro ejemplo, el de Raquel Sastre cuya tesis de Master Business Administración en la UBA dirigida por Roberto Bisang, abordó el modelo organizacional de Los Grobo S.A en el marco de las nuevas formas empresarias de la agricultura argentina<sup>7</sup>.

La empresa actual, formalmente, fue fundada en 1984 cuando Gustavo y sus hermanos “tomaron las riendas”. Para analizar este período, los textos de Guillermo de Martinelli (2008), Valeria Hernández (2007) y Osvaldo Barsky (2008) son claves<sup>8</sup>. Si tenemos en cuenta que todas las empresas funcionan como parte de un interactivo de relaciones con los individuos y los grupos de la sociedad -en su sentido más amplio- el texto que amplía estos conceptos es el de Carla Grass y Valeria Hernández (2013)<sup>9</sup>. Allí, las autoras desarrollan el agro como negocio, producción y sociedad en territorios de la globalización. El análisis de las prácticas discursivas fueron abordadas a partir del trabajo de Juan Javier Balsa (2006 y 2011).<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> AAVV: Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p. 34.

<sup>8</sup> De Martinelli, G.: “Pools de siembra y contratistas de labores. Nuevos y viejos actores sociales en la expansión productiva pampeana reciente”. En Balsa, J., Mateo, G. y Ospital, M. (Comp.): *Pasado y Presente en el Agro Argentino*, Buenos Aires, Lumiere, 2008; Hernández, V.: “El fenómeno económico y cultural del boom de la soja y el empresariado innovador”. En *Desarrollo Económico*, Vol. 47, N° 187, Buenos Aires, IDES, 2007; Schejtman, A. y Barsky, O. (Comps.): *El desarrollo rural en la Argentina. Un enfoque territorial*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2008.

<sup>9</sup> Gras, C. y Hernández, V. (Coords.): *El agro como negocio: Producción, Sociedad y Territorio en la globalización*, Buenos Aires, Biblos, 2013.

<sup>10</sup> Balsa, J.: “Notas para una definición de la hegemonía”. En *Nuevo Topo*, N°3, 2006. Disponible en: <http://iesac.unq.edu.ar/ibalsa>; Balsa, J.: “Las tres lógicas de la construcción de la hegemonía”. En *Tehomai*, N°14, 2006. Disponible en: <http://revista-tehomai.unq.edu.ar/NUMERO14/ArtBalsa.pdf>; Balsa, J.: “Aspectos discursivos de la construcción la hegemonía”. En *Identidades*, N°1, 2011, pp. 69-90.

El trabajo de Alex Ehrenhaus, ingeniero agrónomo UBA y Coordinador de RSE de Los Grobo (2006-2010) plantea las características del modelo empresarial. El título: Los Grobo, un modelo en red que favorece la sostenibilidad en lo económico, lo social y lo ambiental. Si bien el texto hace referencia a como la empresa focaliza esfuerzos en coordinar y fortalecer una red de apoyo tendiente a desarrollar capital social, no especifica claramente el modo de llevarlo a cabo.

Con respecto al concepto de RSE en Argentina, Ana Muro (2003) propone pensarlo en relación al aumento poblacional y a los problemas derivados del desarrollo industrial. Su aporte, se vincula con la relación que establece con la noción de filantropía y/o solidaridad que proponía la idea de lograr mayor participación de las empresas en la sociedad, el aumento de su compromiso como ciudadanos y la disminución del rol social del estado.

Según los estudios de Castelló y Ross (2011), La Responsabilidad Social Empresaria implica que además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales, técnicas y económicas, la empresa integra las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y humanas en sus procedimientos y políticas mediante un compromiso voluntario. La empresa incluye así, “la dimensión moral en la toma de decisiones, en la planificación estratégica y en el diseño de las políticas, de tal manera que se involucren todas sus áreas de negocios”<sup>11</sup>. Ello no significa que se exima a la empresa de sus obligaciones para la maximización del beneficio económico, todo lo contrario, supone la incorporación de nuevos modelos de gestión para poder conseguirlo.

Juan Benavidez Delgado, en su trabajo Comunicación y Empresa Responsable (2015), expresa que el tema de la Responsabilidad Social es una cuestión que

---

<sup>11</sup> Ros, D. y Castelló Martínez, A.: “La Comunicación de la responsabilidad en los medios sociales”. En Revista Latina de Comunicación Social, Tenerife, Universidad de La Laguna, 2011, p. 41.

se debate en las empresas desde hace varios años, el autor incorpora la noción de la ética como un nuevo eje de debate entre empresarios, investigadores y la ciudadanía.

Por último, es interesante observar como un tipo de práctica que pareciera surgir para beneficiar a terceros, según autores como Justo Villafañe termina por convertirse en una práctica que maximiza los beneficios económicos de la empresa responsable. El comportamiento socialmente responsable contribuye tanto al valor de marca como al reconocimiento público de la habilidad de una compañía para crear valor de forma permanente: “comportamiento socialmente responsable, resultados financieros y buena reputación se interrelacionan y dependen unos de otros, hasta el punto de que las compañías responsables son más rentables”<sup>12</sup>.

El concepto de sustentabilidad empresarial refiere a las acciones de las organizaciones para reducir los desechos que generan, mejorar el consumo de energía en los procesos y reutilizar las materias primas, ya sea del producto final o crear artículos reciclables. Por ende, como desarrollo sustentable suele denominarse al concepto que involucra una serie de medidas encaminadas a la administración eficiente y responsable de los recursos naturales por parte del ser humano para la preservación del equilibrio ecológico. Como tal el concepto de desarrollo sustentable más citado es aquel elaborado en el Informe Brundtland (1987) por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo para la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Allí se explica que el desarrollo sustentable implica satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.

---

<sup>12</sup> Villafañe, J.: La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica, España, Prentice Hall, 2009, p. 82.

En este sentido, el desarrollo sustentable es una evolución del antiguo concepto de desarrollo, pues no sólo contempla el progreso económico y material, sino que lo plantea en equilibrio con el bienestar social y el aprovechamiento responsable de los recursos naturales. De este modo, concilia los tres ejes fundamentales de la sustentabilidad: lo económico, lo ecológico y lo social. Su objetivo último es alcanzar cierto nivel de progreso material sin por ello comprometer el medio ambiente, los recursos naturales, o la calidad de vida de los seres humanos y demás especies del planeta.

No obstante, la implementación de un programa de desarrollo sustentable depende en gran medida de la voluntad de los gobiernos para formular una serie de políticas públicas que favorezcan y faciliten la concientización y participación de la ciudadanía y las empresas en temas como la prevención de la contaminación del medio ambiente, el ahorro de los recursos energéticos y el empleo de energías renovables, entre muchos otros.

Desde el nacimiento del concepto, ha existido una confusión sobre si el término correcto es desarrollo sustentable o desarrollo sostenible. Lo cierto es que ambas expresiones son correctas, pues las dos se refieren a algo que se puede mantener en el tiempo, sin agotar los recursos o causar daños irreparables en el ecosistema. Sin embargo, desarrollo sustentable es más usual en Latinoamérica, mientras que en España suele hablarse más bien de desarrollo sostenible. Pero ambas significan más o menos lo mismo.

La sustentabilidad también invita a generar acciones, involucrando a todos los actores de la empresa, y a la vez, invita a reconocer que quizá sea necesario cambiar ciertas políticas que la empresa tenga establecidas hace años. Sus objetivos son renovar y evolucionar en modos de hacer y pensar la gestión.

En la actualidad, las empresas comenzaron a visualizar a la sustentabilidad como un modelo de gestión que contemple el medio ambiente, la responsabilidad social y la productividad. Se trata de la era de la sustentabilidad

como valor<sup>13</sup>. Los ecosistemas empresariales sustentables provienen de la articulación que quieren hacer empresas, sociedad civil y gobiernos en la forma de asociaciones, ONG, etc. Es el último paso que dan respecto a la transformación desde la RSE, pasando por la sustentabilidad y ahora los ecosistemas empresariales sustentables.

Se observa el modo en que las empresas se diseñan para el logro de flujo de capital y conocimiento en el que para crecer deben ser sostenibles sustentables en el tiempo. Una empresa es sustentable, cuando está en permanente relación con la sociedad. Debe ser porosa atenta a las necesidades y demandas de la comunidad. Asociado a éste, aparece el concepto de gobernanza, por el cual la gestión de los servicios ecosistémicos ya no son monopolio exclusivo de los gobiernos sino también de otros actores que están en permanente interacción. Según Luisa Delgado y Pamela Bachmman la gobernanza es la manera de gobernar (estrategias) para el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, y para el sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.<sup>14</sup>

En la empresa Los Grobo S.A., en sintonía con el resto del mundo, hoy destacan el uso de los llamados “ecosistemas sustentables” en reemplazo de la RSE como una nueva estrategia de interacción con la sociedad.

### C) Consideraciones metodológicas

Las descripciones y análisis que conforman este trabajo se sostienen a partir de trabajo de campo de tipo cualitativo y revisión de archivo. En Carlos Casares, localidad de donde la empresa es originaria y en donde están sus principales oficinas, se realizaron entrevistas orientadas a comprender las significaciones

---

<sup>13</sup> Para más información, ver: [www.mciargentina.com.ar](http://www.mciargentina.com.ar)

<sup>14</sup> Delgado, L., Bachmman, P. (2007) Gobernanza ambiental: una estrategia orientada al desarrollo sustentable local a través de la participación ciudadana en Revista Ambiente y Desarrollo. 23(3);68-73. Santiago de Chile

del concepto, las acciones y restricciones que de estas derivaban y las consecuencias tanto en la empresa como en el entorno local. La selección de los entrevistados, si bien fue realizada mediante la técnica bola de nieve (que los primeros entrevistados sugieran y contacten con otros), se dio primacía al comienzo con entrevistas con informantes claves, con potenciales beneficiarios de los programas de RSE, con miembros de la familia Grobocopatel y con personal involucrado en las acciones de RSE.

Excepto las declaraciones públicas, el resto de los entrevistados y sus declaraciones serán anónimos. Entre los informantes clave, se entrevistó al intendente de Carlos Casares, escribano y productor agropecuario; docentes y estudiantes del Centro Educación Agraria N°17 y a la bibliotecaria del Archivo Histórico y biblioteca de Carlos Casares: "José Ingenieros". A partir de manuales de instrucción, declaraciones de los entrevistados y observaciones en reuniones de emprendedurismo local, se analizaron textos como el Programa de Grobogestión (2004); Potenciar Comunidades; Gestión de Talentos, que difunden prácticas de compromiso social comunitario y voluntariado corporativo. Se consultaron archivos periodísticos; páginas web de la empresa; folletería y material bibliográfico. Se organizó un corpus de entrevistas a Gerentes, personal administrativo, empleados y beneficiarios de la RSE realizadas en las oficinas de La Bolsa de Cereales (Capital Federal). Incluye un trabajo de campo en Carlos Casares con la realización de tres visitas en el transcurso de una semana, en el cual se obtuvieron entrevistas y observaciones.

#### D) Estructura de la Tesis

El capítulo primero de este trabajo propone explicar los conceptos de RSE y Sustentabilidad como propuesta específica de vinculación entre empresa y sociedad. Como tema de investigación en el campo de las Ciencias Sociales, el estudio de la RSE es un tema relativamente novedoso que ayuda a comprender las transformaciones en los roles de las empresas con respecto a la vida social

en un mundo que transitó de la preeminencia de lo público a lo privado. Además, expone un análisis del alcance de la RSE y la sustentabilidad en la Argentina. Para finalizar, se adjunta una breve historia de la empresa Los Grobo S.A.

Dado que la profesionalización de la empresa vino acompañada de la creación de una Gerencia de RSE y la adquisición de un conjunto de prácticas discursivas, el segundo capítulo abordará cómo los miembros de la empresa internalizaron un discurso empresarial para dar lugar a una nueva organización y a una nueva forma de hacer negocios agropecuarios en Argentina.

Este segundo capítulo también incluirá un trabajo de análisis, hacia afuera de la empresa, a partir de la observación de las Fundaciones, Escuelas y Programas implementados y los resultados y objetivos concretos desde la perspectiva de sus protagonistas. Para esto, adjuntaremos fragmentos de entrevistas realizadas en el territorio con el fin de verificar cómo el discurso se concretiza (o no) en el espacio de sus acciones.

El tercero y último capítulo de esta tesis de grado propone un análisis de las repercusiones de la RSE y Sustentabilidad en el territorio. Incorporará, a su vez, el concepto de eco sistemas empresariales sustentables. La propuesta es, finalmente, analizar la legitimidad de la empresa en el territorio y la apropiación del discurso en el mismo en el marco de la pregunta por la efectividad concreta teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente; en términos económicos, analizaremos los resultados y las percepciones de las prácticas de RSE por parte de la empresa y el impacto de las mismas en las comunidades y en la calidad de vida de los destinatarios.

Por último, adjuntaremos las consideraciones finales y la bibliografía.





# Capítulo 1.

## La Responsabilidad Social Empresaria

### 1.1 La Responsabilidad Social Empresaria y el concepto de sustentabilidad

La Responsabilidad Social Empresarial, podemos denominarla como una propuesta específica de vinculación entre empresa y sociedad en un contexto determinado. A continuación, expondremos un breve recorrido genealógico para alcanzar el concepto actual y su uso en la empresa Los Grobo S.A. Según Mariana Cafiero la RSE:

*“(...) es un conjunto de prácticas sustentadas en un discurso de intervención de las empresas en la esfera social que es presentada a la sociedad como persiguiendo el objetivo general de reconocer y tomar responsabilidad por el impacto que originan a través de sus actividades en diferentes dimensiones. La RSE, permite convalidar las transformaciones de las empresas con respecto a la vida social de una sociedad que transitó de la preeminencia de lo público a lo privado”.<sup>15</sup>*

La principal referencia institucional a nivel global del enfoque de la RSE es el Pacto Global de la ONU (al cual Argentina adhirió en 2004), lanzado luego de una propuesta originada en el Foro de Davos (1999). Este pacto define un rango de principios que las empresas interesadas en ser responsables deben tender a cumplir. La orientación general del Pacto está acorde con los denominados Objetivos del Milenio de la ONU aprobados por la Cumbre del Milenio del año 2000, que consisten entre otras cosas en

*"terminar con el hambre y la pobreza extrema; las enfermedades más graves para toda la humanidad, poner fin al analfabetismo; reducir*

---

<sup>15</sup> Cafiero, M. B.: “El puente necesario: algunas reflexiones sobre los lazos entre empresas y organización de la sociedad civil en el marco de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial”. En *VIII Jornadas de Sociología*, Memoria Académica FaHCE-UNLP, 2014, p. 1.

*drásticamente la mortalidad infantil; alcanzar la igualdad de género y proteger el medio ambiente entre otros objetivos".<sup>16</sup>*

Como se puede leer en la cita al Pacto de la ONU, la RSE nace como un conjunto de prácticas sustentadas en un discurso de intervención en las empresas en la esfera social que es presentada a la sociedad con el objetivo general de reconocer y tomar responsabilidad por el impacto que originan a través de sus actividades en diferentes dimensiones (económicos, ambientales y sociales). En otras palabras, la RSE intenta entablar lazos con la sociedad en pos de subsanar y/o modificar las propias consecuencias de sus actividades empresariales.

Esta práctica "en general, es de tipo voluntaria y es realizada por grandes empresas que adoptan distintos enfoques de acuerdo a los diferentes contextos histórico-culturales donde se desarrolla".<sup>17</sup> Dichas prácticas de intervención social en las empresas pueden darse en distintas áreas (o varias a la vez); en líneas generales, el aporte de las empresas se desarrolla con fuerte énfasis en el ámbito de la educación (contribuciones a la educación formal en sus diferentes niveles, a la educación no formal y a la educación de personas con capacidades diferentes).

*"Parece evidente que en sus inicios la RSE fue utilizada como un muy buen argumento de marketing en la comunicación corporativa y en los valores de marca; pero también es muy claro que las compañías empiezan a ser sensibles a las críticas recibidas por dicha utilización".<sup>18</sup>*

---

<sup>16</sup> Oficina del Pacto Global en la Argentina (OPGA). "El Pacto Global en Argentina. Documento de adhesión del sector privado argentino", elaborado en colaboración con Organización Internacional del Trabajo (OIT), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL.) y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), abril de 2004, p. 3. Disponible en: <http://www.pactoglobal.org.ar/userfiles/file/Documento%20Base%20pdf>

<sup>17</sup> Roitter, M. y Camerlo, M.: "Corporate social action in a context of crisis: reflexions on the argentine case". En Sanborn, C. y Porrocarrero, F. (Coords.): *Phylanthropy and social changes in Latin America. The David Rockefeller Center Series on Latin American Studies*, USA, Harvard University, 2005, p. 22

<sup>18</sup> Ros, D. y Castelló Martínez, A.: "La Comunicación de la responsabilidad en los medios sociales". En *Revista Latina de Comunicación Social*, Tenerife, Universidad de La Laguna, 2011, p. 49.

Para los CEOS de empresas multinacionales el tema de la RSE es una cuestión que lleva debatiéndose en el seno de las empresas hace varios años; la ética es también tema de debate entre empresarios, investigadores y motivos de opinión. Como afirma Villafañe:

*“El comportamiento socialmente responsable contribuye tanto al valor de marca como al capital reputacional, es decir, al reconocimiento público de la habilidad de una compañía para crear valor de forma permanente. Comportamiento socialmente responsable, resultados financieros y buena reputación se interrelacionan y dependen unos de otros, hasta el punto de que las compañías responsables son más rentables”.*<sup>19</sup>

En resumen, las empresas empezaron a incorporar en sus índices de reputación la responsabilidad social y medioambiental y la ética como variables: *“De acuerdo con el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOR), la RSC es la variable que mayor crecimiento experimenta en España”.*<sup>20</sup>

Por último y como aporte más actual al concepto, algunos autores afirman que la Responsabilidad Social engloba un concepto más amplio y se refiere al impacto positivo o negativo, que generan todas las actividades de las empresas en la sociedad:

*“Es la obligación que tiene una empresa de optimizar su impacto positivo y minimizar su efecto negativo. El compromiso u obligación que los miembros de una sociedad como individuos o como miembros, tienen con la sociedad en su conjunto”.*<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Villafañe, J.: *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, España, Prentice Hall, 2009, p. 82. Justo Villafañe es Dr. en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Autor de decenas de libros entre ellos: *“Imagen Positiva. La Gestión estratégica de la imagen de las empresas”* (Pirámide, 1993).

<sup>20</sup> Villafañe, J.: *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, España, Prentice Hall, 2009, p. 76.

<sup>21</sup> Cafiero, M. B.: *“Una aproximación a la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina”*. En *VI Jornadas de Sociología*, Memoria Académica FaHCE-UNLP, 2010, p. 5.

Ahora bien, la diferencia entre ética empresarial y Responsabilidad Social de las organizaciones, radica en que la primera se relaciona con las decisiones de un sujeto o grupo de trabajo que la sociedad evalúa como buenas o malas. La ética empresarial se relaciona con las decisiones del individuo o del grupo de trabajo que la sociedad evalúa como buenas o malas en tanto que la Responsabilidad Social atañe al impacto de las actividades de las empresas en la sociedad.

El reporte de sustentabilidad es un documento informativo a través del cual las empresas comunican su desempeño en tres aspectos fundamentales (ambiental, social y financiero) de forma puntual y objetiva, abarcando un período específico. Cada uno de los elementos debe ser verificable y comparable con el proceso evolutivo de la empresa y el de sus pares, por lo que se convierte en una herramienta estratégica que ayuda a la empresa a medir su desempeño y facilita el proceso de mejora continua:

*“de esta manera a través de la “alianza” con instituciones locales, la organización no es un cuerpo extraño enclavado en la sociedad, sino un reflejo creíble y sustentable, a la vez que un agente de cambio y transformación”.*<sup>22</sup>

Como cierre de este recorrido, podemos afirmar que todas las empresas funcionan como parte de un sistema interactivo de relaciones con los individuos y los grupos de la sociedad:

*“actualmente se conoce la responsabilidad social y la ética empresarial como estrategia de la organización o corporación y sostiene que la empresa tiene grandes obligaciones con la sociedad, independiente de las ganancias que desea y busca obtener o de las metas estratégicas que se proponga”.*<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Cafiero, M. B.: “Una aproximación a la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina”. En *VI Jornadas de Sociología*, Memoria Académica FaHCE-UNLP, 2010, p. 17.

<sup>23</sup> Beltrán Castro A. S.: *Promoción de la ética empresarial y responsabilidad Social como factores determinantes para el desarrollo sostenible*, Colombia, Universidad San Buenaventura. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, 2015, p. 17.

## 1.2 La Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina

En 1991 se produce un profundo cambio institucional en la Argentina: las privatizaciones, la apertura económica, la desregulación y la reforma del estado. Según Héctor Ordoñez y John Nichols en su artículo “Agronegocios. Escenarios turbulentos. Economías emergentes. Argentina, Caso Los Grobo” (2003) La Ley de Convertibilidad determinó las reglas del juego y el fin de las retenciones (impuesto a las exportaciones) la defensa del derecho de propiedad; la desaparición de las Juntas reguladoras de Granos y Carnes generó un impacto positivo en los agronegocios.

El fuerte cambio institucional dio origen a la segunda revolución de las pampas: casi se triplicó la producción agrícola. La apertura institucional facilitó la innovación tecnológica y organizacional en las agro-empresas argentinas, introduciendo la industrialización de la agricultura:

*“en Argentina, así como en otros países de América Latina, las prácticas de RSE se iniciaron durante la década del 90, al compás de los cambios en la forma de vinculación entre lo privado y lo público y la creciente relevancia que adquirieron las empresas como consecuencia de la privatización, la apertura y la desregulación”.*<sup>24</sup>

Según Vargas Niello *“la instalación del capital transnacional introdujo nuevas pautas en el comportamiento de las empresas”.*<sup>25</sup> Estos procesos de globalización, que con sus peculiaridades específicas se verificaron en toda América Latina, expresan no sólo un cambio muy notorio en la configuración de los actores sociales y en sus modos de relacionarse con la sociedad, sino también transformaciones culturales, entre ellas, la introducción de un

---

<sup>24</sup> Roitter, M. y Camerlo, M.: “Corporate social action in a context of crisis: reflexions on the argentine case”. En Sanborn, C. y Porrocarrero, F. (Coords.): *Phylanthropy and social changes in Latin America. The David Rockefeller Center Series on Latin American Studies*, USA, Harvard University, 2005, p. 4.

<sup>25</sup> Vargas Niello, J.: Responsabilidad Social Empresaria (RSE) desde la perspectiva de los consumidores, Documento de Proyectos, CEPAL, 2006, p. 25.

enfoque sobre la responsabilidad social de las empresas “y el inicio de una discusión más intensa sobre las diversas dimensiones y alcances de ésta”.<sup>26</sup>

Hoy en día, existen principios y valores éticos desarrollados a partir de procesos participativos a diferentes niveles, aunque todavía no se hayan podido trasladar por completo esos valores a las políticas públicas en el seno de la sociedad civil de los países subdesarrollados. Sin embargo, en los países subdesarrollados -en nuestra opinión- el concepto del Desarrollo Sustentable o Sostenible ya se ha establecido en los consumidores de servicios y productos que ofrecen los empresarios; aunque no de modo suficiente y eficiente, como ocurre en ciertos países desarrollados.

Las reuniones internacionales promovidas por las Naciones Unidas, agencias y organismos internacionales, generan canales de expresión y discusión sobre los valores para el desarrollo empresarial, responsabilidad social y el ambiente; permitiendo construir espacios ciudadanos con actividades como los “foros sociales” paralelos con los eventos de la ONU y realizando propuestas sobre ética ambiental. En la actualidad, el desarrollo de actividades productivas y negocios sin los mínimos requerimientos éticos y de responsabilidad social corren el riesgo de quedar por fuera de mercado, al menos de ciertos mercados. Esto es producto, también, de las exigencias de certificaciones ambientales, entre ellas, las normas ISO.

Si bien las intervenciones de las empresas en lo social tienen como principal antecedente histórico en el escenario nacional el de la filantropía empresarial, no sería del todo cierto afirmar que éstos fueron los que convergieron en la RSE. Según Mariana Cafiero:

---

<sup>26</sup> Roitter, M. y Camerlo, M.: “Corporate social action in a context of crisis: reflexions on the argentine case”. En Sanborn, C. y Porrocarrero, F. (Coords.): *Phylanthropy and social changes in Latin America. The David Rockefeller Center Series on Latin American Studies*, USA, Harvard University, 2005, p. 5.

*“la RSE no parece en principio un resultado directo del desarrollo histórico de las vinculaciones empresa-sociedad en la escena nacional, sino que más bien constituye una situación de irrupción, asociada a las transformaciones del mapa de los actores empresarios al pasar las grandes firmas nacionales, junto con las empresas estatales, a manos de capitales extranjeros, proceso en el cual “desembarca” junto con estos capitales. Esta irrupción no se da en el vacío, sino que se combina de formas particulares con la tradición de acción social de cada empresa”.*<sup>27</sup>

En este modelo de acción, lo público abre nuevamente el juego para que lo privado adquiera importancia (y libertad) en el manejo de problemáticas sociales:

*“(…) la etapa que se abre a partir de la década del '90 puede caracterizarse como de neobeneficiencia, que se da dentro del marco neoliberal excluyente. Una de las novedades es la aparición de organizaciones de asistencia directa que actúan bajo esta lógica de la neobeneficiencia, proceso en el cual se inscribe la Inversión Social Privada de las empresas”.*<sup>28</sup>

Por ende, desde la perspectiva de Caffiero, la RSE es una estrategia empresarial que propone un nuevo modo de vinculación entre el sector privado, la sociedad civil y el Estado, asignando roles específicos a cada uno de estos sectores en la resolución de problemáticas sociales. Esquemmatizando los principales rasgos, para el Estado se piensa una figura de regulador del juego, de garante en última instancia, pero con una capacidad de acción ineficiente y una racionalidad acotada por la gran demanda que pesa sobre él.

La empresa en este contexto es “quien tiene la posibilidad de actuar con mayor racionalidad, aprovechando su propio ethos planificador y calculador,

---

<sup>27</sup> Caffiero, M. B.: “El puente necesario: algunas reflexiones sobre los lazos entre empresas y organización de la sociedad civil en el marco de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial”. En *VIII Jornadas de Sociología*, Memoria Académica FaHCE-UNLP, 2014, p. 3.

<sup>28</sup> Caffiero, M. B.: “El puente necesario: algunas reflexiones sobre los lazos entre empresas y organización de la sociedad civil en el marco de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial”. En *VIII Jornadas de Sociología*, Memoria Académica FaHCE-UNLP, 2014, p. 3.



proponiendo acciones a largo plazo”.<sup>29</sup> Para algunos autores la sociedad civil “es una pieza central, porque es la que accede a lo “vivo”, lo verdaderamente productivo”,<sup>30</sup> lo que puede otorgarles un referente concreto a las políticas empresariales. Sin embargo, también carecen de las capacidades organizativas y son deficitarias en términos de recursos materiales y humanos para hacerse cargo de las problemáticas que los circundan.

Las prácticas de intervención social de las empresas pueden darse en distintas áreas (o en varias a la vez). En líneas generales:

*“el aporte de las empresas se desarrolla con fuerte énfasis en el ámbito de la educación (contribuciones a la educación formal-en sus diferentes niveles-,a la educación no formal y a la educación de personas con capacidades diferentes, tanto a partir de apoyo económico a escuelas como de dictado de cursos o contenidos, entre otros), teniendo en segundo lugar gran importancia las intervenciones en el campo del desarrollo local (contribuciones a los pequeños emprendimientos productivos de la población local, capacitación para el empleo, etc.)”.*<sup>31</sup>

Con respecto a la intervención social de las empresas en la esfera de lo social existen dos posturas, una de ellas es la supuesta ineficiencia e ineficacia del Estado para hacerse cargo de la cuestión social,<sup>32</sup> debido a la enorme tarea que debe desempeñar al asumir sus responsabilidades frente a la heterogeneidad de la población y sus necesidades. La ideología liberal tiende a proponer la idea dicotómica sobre lo público y lo privado como lo ineficiente y lo eficiente,

---

<sup>29</sup> Cafiero, M. B.: “El puente necesario: algunas reflexiones sobre los lazos entre empresas y organización de la sociedad civil en el marco de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial”. En *VIII Jornadas de Sociología*, Memoria Académica FaHCE-UNLP, 2014, p. 3.

<sup>30</sup> Hardt, M. y Negri, A.: “La multitud contra el imperio”. En *Revista del Osal*, N° 7, Buenos Aires, Clacso, 2002, p. 45.

<sup>31</sup> Cafiero, M. B.: “El puente necesario: algunas reflexiones sobre los lazos entre empresas y organización de la sociedad civil en el marco de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial”. En *VIII Jornadas de Sociología*, Memoria Académica FaHCE-UNLP, 2014, p. 3.

<sup>32</sup> Gran parte de la literatura académica producida en Argentina sobre RSE defiende esta postura. Véase: Paladino, M. y Mohan, A.: “Tendencias de la Responsabilidad Social Empresarial en Argentina”. En *Documento de la División de Investigación del IAE*, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, 2002, p. 82.

respectivamente. Por ende, frente al problema de un estado que está abrumado para resolver conflictos de diferente índole, es decir, en su tarea de mediador entre él mismo y las demandas de la sociedad debe acudir necesariamente al ámbito de lo privado para dar cauce a los reclamos.

Una primera visión de la que participan los organismos multilaterales, las empresas, las asociaciones de la sociedad civil vinculadas al desarrollo de la RSE, sostiene que las empresas tienen una importancia indiscutible en el mundo globalizado por ser actores con una capacidad de acción que trasciende a la de los Estados. Las empresas no sólo se responsabilizan por las externalidades de sus acciones, sino que lideran un proceso de cambio hacia un desarrollo sostenible, económico, ambiental y socialmente, con el pretendido objetivo de corregir los resultados injustos y adversos que ha producido la globalización. En esta intervención se plantea una relación no conflictiva entre la sociedad, el Estado y las empresas.<sup>33</sup> Esta visión tiene una inflexión particular en América Latina donde la intervención de las empresas es fundamentada en falencias atribuidas al Estado para revertir el deterioro social y económico de esos países. Esto conduce a diferentes modalidades de intervención, cuyo foco de atención son principalmente los ámbitos de la educación, el desarrollo local y la salud.

Por otro lado hay “una visión crítica de la RSE, que tiende a considerarla parte de las estrategias de las empresas y los organismos que las avalan, como parte integrante de la matriz de gobernanza neoliberal”.<sup>34</sup> A través del cuestionamiento a la legitimidad de las empresas a la hora de intervenir en

---

33 Entre los principales exponentes de esta visión se encuentran Ruggie, J.: “Taking Embedded Liberalism Global: the Corporate Connection”. En Ruggie, J. (editor): *Embedding global markets. An enduring challenge*, Ashgate Publishing Limited, Hampshire, 2008; Cadbury, A.: “Corporate Social Responsibility”. En *21st Century Society*, Vol. 1, N° 1, 2006; Moon, J. y Vogel, D.: “Corporate Social Responsibility, government and civil society”. En AAVV: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Nueva York, 2008.

34 Santos, B.: “Más allá de la gobernanza neoliberal: el Foro Social Mundial como legalidad y política cosmopolitas subalternas”. En Rodríguez Garavito, C. y Santos, B. (Editores): *El derecho y la globalización desde abajo: hacia una legalidad cosmopolita*, Anthropos Editorial, España, 2007, p. 21.

problemas sociales, esta visión representa una crítica más amplia a la globalización neoliberal: “bajo la idea engañosa de la RSE se ocultarían tanto el intento de autoregulación de las empresas frente a las demandas sociales por mayor regulación, como la voluntad de expandir la racionalidad del mercado y el poder privado a nuevos campos sociales”.<sup>35</sup>

En Argentina, la gran mayoría del material académico que se produce sobre RSE se desarrolla en la línea de la primera visión. Por ejemplo, con respecto al surgimiento de la RSE Bernardo Kilksberg (2009) señala que las fuerzas sociales exigieron a las empresas que tomen responsabilidades por sus decisiones y que trasciendan su rol como generadoras de ganancias para atender a las demandas de la sociedad. En este sentido, el autor considera que los ciudadanos piden RSE y al hacer esto, demandan a las empresas que respeten los derechos de sus trabajadores, sean transparentes en su gobierno corporativo y hacia los consumidores, cuiden del medio ambiente, y se integren a los grandes temas que hacen al bienestar común interviniendo en las políticas públicas en alianza con el Estado y la sociedad civil.

Con respecto a la sustentabilidad en Argentina es importante destacar la llegada de grandes compañías multinacionales que pisan por primera vez suelo argentino como Amazon y otras. En estos casos la Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo sustentable se vuelve más competitivo, tanto para empresas extranjeras que deben adaptarse al marco legal argentino, como para las nacionales que se ven obligadas a adaptarse a las tendencias internacionales (europeas y estadounidenses en su mayoría).

Desde hace varios años Argentina está trabajando en el proceso de adopción del principio de economía circular obteniendo resultados optimistas y

---

<sup>35</sup> Cafiero, M.B.: “La intervención social de las empresas: reflexiones en torno a la práctica, el discurso y las implicancias de la noción de responsabilidad social empresarial”. En *Economía y Desarrollo*, Universidad Autónoma de Colombia, 2010, p. 10.

concretos logrando un liderazgo destacable en la región. Varias empresas están adaptando este proceso de economía circular, no sólo en su modelo de negocio, sino también en el ámbito de RSE (inclusión social y financiera), sustentable y cuidado del medio ambiente.

Tomando como ejemplo el modelo cíclico de la naturaleza la economía circular se presenta como un sistema de aprovechamiento de recursos donde prima la reducción de los elementos: minimizar la producción al mínimo indispensable y cuando sea necesario hacer uso del producto, apostar por la reutilización de los elementos que por sus propiedades no pueden volver al medio ambiente. La economía circular aboga por utilizar la mayor parte de materiales biodegradables posibles en la fabricación de bienes de consumo, nutrientes biológicos, para que estos puedan volver a la naturaleza sin causar daños medioambientales al agotar su vida útil.

El desarrollo sustentable en Argentina debe promover la incorporación de la dimensión ambiental en los ámbitos micro y macroeconómicos Promover el desarrollo de los recursos naturales. Promover la conservación y el aprovechamiento sustentable de la diversidad biológica y sus componentes: y la participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos. Promover el uso de tecnologías limpias y apropiadas así también la prevención y control de la contaminación.

### 1.3 Historia de la empresa Los Grobo S.A.

En las últimas dos décadas el grupo Los Grobo S.A se destaca como empresa de servicios que lidera una nueva forma de organización de la agricultura en la que se asocian actores complementarios, conformando un modelo en red:

*“los principales negocios incluyen comercialización de insumos, gestión de la producción agrícola, provisión de logística y comercialización. Su historia en el país se remonta hacia comienzos del siglo XX”.<sup>36</sup>*

Una de las ciudades que fue testigo del aporte cultural y social de los inmigrantes en su mayoría de origen judío e italianos fue Carlos Casares. Allí se asentó una colonia llamada Colonia Mauricio, adonde llegó Abraham Grobocopatel y su familia en 1916. Abraham era bisabuelo de Gustavo el actual CEO de la empresa.

Huyendo de la persecución zarista de Rusia, provenían de Besaravia (región euroasiática que en la actualidad forma parte de Rumania). Llegaron por medio de la Jewish Colonization Association fundada por el barón Maurice Hirsch para proteger a los judíos en Europa Oriental. Estos grupos que se asentaron en las colonias agrícolas de las pampas argentinas, se conocen como los “gauchos judíos”. El apellido ruso cuya traducción al castellano significa “sepulturero” enterró según la visión de Gustavo Grobocopatel -actual CEO y principal referente de la nueva etapa iniciada en 1984- un viejo modelo de agricultura para alumbrar una manera diferente de concebir el negocio. Afirma que su mérito fue arriesgar, saltar el alambrado e ir más allá de los límites de la estancia, porque abandonar el conservacionismo fue sinónimo de innovar y especializarse. Renovó la anticuada agricultura y la introdujo en la sociedad del conocimiento.

En la ruta del girasol descrita por Ordoñez, plantea que el bisabuelo de Gustavo,

*“(…) Abraham casado con Flora Dujovne y sus cinco hijos arribaron a Carlos Casares en 1916. Bernardo, hijo mayor de Abraham y abuelo de Gustavo, comenzó como peón en la década de 1920 y terminó como patrón treinta años después lo que implicaba tomar decisiones, contratar*

---

<sup>36</sup> Ordóñez, H. y Nichols, J.: *Caso Los Grobo*, UBA-Universidad de Texas, 2003, p. 7.

*personal, cerrar los negocios y seguirlos hasta que estuvieran formalmente concluidos”.*<sup>37</sup>

Hacia 1930, Bernardo -abuelo paterno de Gustavo- se relacionó con José Pisarevski, impulsor del girasol para uso industrial. Bernardo desarrolló importantes campañas como contratista y “pastero”. Para la década de 1950 cuando se consolida la mecanización agrícola,

*“Bernardo compró su primer tractor Massey Harris y una enfardadora John Deere. En 1959 compró su primer campo y con la ayuda de sus hijos, Adolfo y Samuel progresan como productores, y comercializadores de cereales y forrrajes (fardos de pastos). Bernardo muere en 1967 y sus hijos Samuel, Adolfo y Jorge heredan 546 ha de campo”.*<sup>38</sup>

Hacia 1972 Grobocopatel Hnos era reconocido como uno de los mayores acopios de la zona. La sociedad, en una década, tuvo un importante crecimiento comercial y patrimonial. Adolfo, presidente de la Sociedad, estaba orientado a la producción y Jorge a lo comercial. Samuel se había retirado y

*“la llegada de Gustavo, ingeniero agrónomo, hijo de Adolfo influye positivamente en la innovación tecnológica, se comienza con el cultivo de la soja y la informática, siendo la pionera en la zona. Diferencias de estrategia llevan a Adolfo y Jorge a independizarse. Adolfo funda Los Grobo Agropecuaria”.*<sup>39</sup>

La década de 1980 fue un período “de crecimiento tecnológico. La empresa difundió la siembra directa e instauró una capacidad de gestión de calidad global tal que posicionó a Los Grobo S.A como uno de los más importantes productores de granos del país”.<sup>40</sup> A partir de los años noventa, la empresa comienza a establecer redes con productores, proveedores y pymes y crece en

---

<sup>37</sup> Ordóñez, H. y Nichols, J.: *Caso Los Grobo*, UBA-Universidad de Texas, 2003, p. 16.

<sup>38</sup> Ordóñez, H. y Nichols, J.: *Caso Los Grobo*, UBA-Universidad de Texas, 2003, p. 17.

<sup>39</sup> Ordóñez, H. y Nichols, J.: *Caso Los Grobo*, UBA-Universidad de Texas, 2003, p. 17.

<sup>40</sup> AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p. 152.

escala basándose en la asociatividad, el conocimiento territorial, la innovación tecnológica y la transferencia de conocimiento. Simultáneamente

*“la implementación de un plan de mejora organizacional facilita el desarrollo de conocimientos técnicos para el diseño de software aplicado a la producción y administración agrícola”.*<sup>41</sup>

El grupo de Los Grobo S.A se convirtió así, en el primer productor agrícola del mundo en certificar sus procesos bajo normas de calidad ISO 9001. Las normas ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad establecidas por la Organización Internacional de Normalización, se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.<sup>42</sup> En paralelo, se realizaron acciones para la profesionalización del equipo de trabajo, comercialización de granos se estructuró el departamento de Gestión de Talentos, que delineó las primeras políticas para el personal.<sup>43</sup>

Una de las características distintivas de esta empresa a lo largo de las cinco generaciones es su perfil innovador, particularmente en lo que a tipo de organización se refiere:

*“el perfil mediático de Gustavo Grobocopatel, CEO de la empresa desde (2004) convierte a la empresa en un ícono de los agronegocios en Argentina. (En un Ranking de cien empresas, realizado en el 2016 según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa”.*<sup>44</sup>

Con el objetivo de potenciar a la organización social y de dinamizar el espacio rural de la provincia de Buenos Aires, se creó, en el año 2004, la Fundación de Emprendimientos Rurales Los Grobo. Esta fundación se propone desarrollar sus

---

<sup>41</sup> Ordóñez, H. y Nichols, J.: *Caso Los Grobo*, UBA-Universidad de Texas, 2003, p. 9.

<sup>42</sup> AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p. 94.

<sup>43</sup> AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p. 95.

<sup>44</sup> AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p. 96.

acciones en beneficio del entorno social donde desarrolla actividades; para esto, se comenzó a trabajar con la premisa de que son los habitantes de las comunidades los que conocen en profundidad sus necesidades y están al tanto de las oportunidades de desarrollo. El trabajo en red y la utilización de mecanismos participativos potencian el accionar individual (voluntariado, generación de líderes) generando mejores resultados para el conjunto.

La fundación lleva adelante distintos programas de desarrollo local; uno de ellos es Potenciar: Comunidades Rurales que tiene como objetivo solucionar problemáticas de instituciones educativas del medio rural. Se inició en 2005 como un programa tendiente a trabajar en la solución de problemáticas de instituciones educativas del medio rural. En la primera edición (2005-2007) se implementaron cinco proyectos educativos. En el 2010 se implementaron proyectos en seis localidades de la provincia de Buenos Aires. Participaron del programa Fundación Acindar, Navarro Viola, Diario La Nación, Grupo Clarín, BASF Argentina El Tejar, Banco Galicia, Editorial Troquel, Monsanto, Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés, Universidad Católica Argentina, Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia.<sup>45</sup>

En el próximo capítulo abordaremos un análisis sobre el discurso y las prácticas sociales de Los Grobo S.A para consolidar la RSE hacia el interior de la empresa y así lograr un formato que los llevó a ser una empresa líder. Luego, analizaremos el impacto de la RSE hacia afuera de la misma como mecanismo de legitimación social y los resultados desde la perspectiva desde sus protagonistas.

---

<sup>45</sup> AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p. 245.



## Capítulo 2. Las prácticas sociales

### 2.1. Responsabilidad Social Empresaria y Sustentabilidad: efectos hacia adentro de la empresa.

En la historia de la empresa Grobo S.A , los conceptos de Responsabilidad Social Empresaria y de Sustentabilidad han sido de una manifiesta relevancia. Estos han influido en la organización del grupo, en múltiples acciones e inversiones concretas que se han desarrollado presentando tal fin como único objetivo y según nuestra hipótesis en las estrategias comunicacionales y en la búsqueda de legitimidad.

Con la intención de dar cuenta de estas afirmaciones presentaremos, en primer lugar, los modos en que estos conceptos influyeron en la organización de la empresa y en segundo, las acciones concretas que se han desarrollado hacia afuera.

Definir los objetivos del área específica sobre Responsabilidad Social Empresaria permitirá comprender el funcionamiento interno de la empresa a la hora de configurarse como un espacio de innovación en materia agropecuaria. Según el Libro Los Grobo 1985-2009, una publicación oficial del grupo editado en el año 2010, sus objetivos en materia de RSE son los siguientes:

- Incorporar a la gestión y difundir las mejores prácticas en materia de RSE bajo el concepto de Desarrollo Sostenible para reforzar la estrategia global del grupo Los Grobo, cohesionando la red y generando valor para los grupos de interés.
- Generar información confiable y transparente para los diversos GDI (Grupo de Interés) en relación con la gestión económica, social y medioambiental de Grupo Los Grobo.

- Generar compromiso con el desarrollo Sostenible en los diversos GDI el desarrollo de competencias en los colaboradores y la cadena de valor para facilitar la concreción de las iniciativas de RSE del Grupo Los Grobo.
- Asegurar que los negocios e iniciativas de Grupo Los Grobo y de las personas que trabajan en la organización se orienten de acuerdo con los valores y cultura de la organización en materia de ética empresarial.
- Promover la producción sustentable, conservando el medioambiente y haciendo un uso racional de los medios de producción.
- Promover agendas de sostenibilidad entre el sector público, privado y social del agro argentino.
- Estimular y coordinar una red de Capital Social promoviendo el desarrollo de localidades del ámbito rural, su cultura y su gente.
- Alinear a la gestión diaria del negocio la cohesión de la red mediante la implementación de un enfoque estratégico de RSE.<sup>46</sup>

Desde el año 2010, el área de RSE se encarga de coordinar y articular los programas e iniciativas para relacionarse con los grupos de interés y son los directores ejecutivos del grupo los responsables de definir y difundir la política de responsabilidad social empresarial en todos los niveles de la organización. El actual CEO manifiesta que en la actualidad la empresa no necesita de gerenciamiento ya que cada uno sabe cómo trabajar responsablemente en cada sector y área. Los objetivos enumerados anteriormente, permiten pensar la idea de trabajo responsable frente al concepto de gerenciamiento, ya que implica tomar una posición de compromiso cuasi individual más que enunciar reglas a seguir por aquel o aquella que, se supone, debe manejar la empresa.

---

<sup>46</sup> AAVV: Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p.253

A continuación, se dará cuenta de cómo se conformó una gerencia de RSE y como derivó, posteriormente, en el concepto de Sustentabilidad ya sin gerentes en los cargos centrales.

### 2.1.1. La Gerencia de RSE

La reapropiación del concepto de RSE para el propio funcionamiento interno de la empresa permite analizar, entonces, como la figura del gerente fue diluyéndose desde ser un eje vertebrador en la toma de decisiones hasta desaparecer, una vez generado un sujeto responsable y luego naturalizará la noción de sustentabilidad y no necesitará de gerencia.

Hacia fines de la década de 1990 y comienzos del presente siglo, la empresa Los Grobo iba a mostrar varias facetas junto a la transformación de empresa familiar a profesional: la integración a otros países del Mercosur, la reconfiguración bajo el formato de grupo empresario y una nueva imagen y lugar y ya no en el centro de alguna metrópoli sino en el ámbito rural de Carlos Casares. Poseían un campo llamado Kolker, sobre la Ruta Nacional N°5, a la altura del kilómetro 308. No sólo estaba cerca de Casares, sino que tenía acceso directo desde la ruta y estaban equipadas con lo más avanzado en Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Una de los pilares fundamentales en la estructura gerencial que permitió esta transformación, fue el papel que cumplió Gabriela Grobocopatel, hermana de Gustavo Grocopatel, primer CEO del grupo, formada en Comunicación Social en la Universidad del Salvador y profesora de Artes Visuales. Gabriela coordinó el proceso de conformar la identidad visual al grupo. El logo estuvo a cargo de Sebastián Guerrini, consultor y diseñador. El ícono que se instaló rápidamente en el mundo de los agronegocios y más allá, tiene una inspiración en las pinturas rupestres del pueblo Tehuelche, que se asentaba en la región donde se instaló la empresa. Asociado al sol, el girasol, el arado de discos o rastra, un

engranaje o un punto de reunión. Gabriela puso en práctica el Manual de Identidad Corporativa:

*“el objetivo era tener una identidad única. Con el devenir de nuevas inversiones y las sucursales que se iban creando, viajaba de lugar en lugar para asegurarme del correcto uso del manual y además colaborando en lo que a infraestructura se refería, siempre bajo el lema de que queremos el mejor ambiente para las personas y su entorno”.<sup>47</sup>*

Los gerentes *“son los responsables de la implementación de las políticas en las respectivas áreas del negocio”,<sup>48</sup>* cargo que Gabriela desempeñó favoreciendo el cambio del estilo de la gestión, en los inicios de la conformación de la empresa que hoy se conoce. Comenzó en el área de compras y servicios internos para luego destacarse en el papel de accionista de la empresa; ya en el 2008 dejó el área de abastecimiento y pasó a desempeñarse como directora de RSE, esta nueva forma de gestión, con el fin de generar estrategias de desarrollo de largo plazo.

De acuerdo al texto de Los Grobo, editado en el 2009 con motivo de los veinticinco años de la empresa, el área de RSE se encarga de coordinar y articular los programas e iniciativas de relación con los grupos de interés y son los directores ejecutivos del grupo los responsables de definir y difundir la política de responsabilidad social empresaria en todos los niveles de la organización.

La gerencia de RSE duró seis años. El primer período, como recientemente se mencionó, estuvo a cargo de Gabriela Grobocopatel desde el año 2004 hasta el 2006 y el último responsable de esta gerencia fue Alex Enherhaus quien ocupó el cargo desde el año 2006 hasta el 2010. Alex es ingeniero agrónomo por la

---

<sup>47</sup> AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p. 107.

<sup>48</sup> AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p. 252.

UBA, con estudios de posgrado en Alta Dirección de Agronegocios por la Facultad de Agronomía de la UBA y posee una maestría en Diseño y Gestión de Políticas y Programas Sociales por FLASCSCO. En la actualidad está a cargo de Soja Solidaria.<sup>49</sup> Gustavo Grobocopatel sostiene que en el vínculo entre empresa y sociedad

*“estamos atravesando un proceso evolutivo que aún no finalizó. En un principio teníamos a la filantropía, luego a la RSE. Hoy, hablamos de eco sistemas sustentables, eco sistema en el sentido ambiental, social. La RSE se ha quedado corta. Todo está vinculado con la convergencia tecnológica y el conocimiento. Las empresas como organización se diseñan para facilitar el flujo de capital y conocimiento”.*<sup>50</sup>

Según palabras del último Director Institucional de Comunicación consultado en la Bolsa Cereales:

*“el concepto de RSE caducó. Ahora, se habla de Inversión Social. Ésta supone una mirada más estratégica, después de todo, la empresa está invirtiendo en la persona y el retorno tiene que ser efectivo. La RSE en su momento era diferencial en la actualidad el término es pre-histórico. Hoy, vos como actor sos responsable. Todos los gerentes de RSE han migrado. Yo estoy a cargo de la dirección programática de la empresa. Si querés llámalo RSE sustentable. Hay que equilibrar el impacto, todo está cada vez más integrado al negocio. Cuando se invierte tiene que haber retorno social y tiene que ser efectivo”.*<sup>51</sup>

El área de inversión social o desarrollo comunitario no está tan claramente delimitada como el resto. Hay una línea que distingue este campo del resto, que es el hecho de prácticamente no involucrar ningún aspecto regulatorio en

---

<sup>49</sup> La propuesta generada por la AAPRESID (Asociación Argentina de Productores de Siembra Directa) -en sus discursos como respuesta a la crisis nutricional de una gran parte de los argentinos a comienzos de 2002, fue tomada por innumerables grupos de trabajo y sectores. También, pronto, hubo centenares de voces disidentes y de denuncia. La iniciativa, que tomó forma concreta en cursos de capacitación para el procesamiento de los porotos de soja y su utilización como sustituto de otros alimentos básicos (leche, carne, harina), proponía la donación del 1% de la producción de los productores de soja.

<sup>50</sup> Gustavo Grobocopatel, Bolsa de Cereales, comunicación personal, 14 de febrero de 2018.

<sup>51</sup> Director Institucional, comunicación personal, 15 de mayo de 2017.

términos legales. Esto expone que hay leyes en torno a las cuestiones ambientales, laborales, de transparencia etc. que implican la formulación de un marco regulatorio frente al que las empresas deben ser responsables. Los temas sobre los cuales puede hacerse inversión social son diversos, y van desde salud, educación, hasta programas de desarrollo productivo:

*“en este punto se llama a la comunidad a su participación, que supone informar a la empresa acerca de sus necesidades y sus ideas acerca de qué forma deberían tomar las acciones para satisfacerlas”.<sup>52</sup>*

Así se manifestaba el anterior Director Institucional entrevistado:

*“La Fundación Emprendimientos Rurales no tiene una visión naif de la realidad, sabemos la importancia de la gestión y los riesgos sociales para dar respuestas a la comunidad...comenzó en el 2004 con armar una estructura cuyo objetivo era contribuir al desarrollo rural de comunidades pequeñas. Se crea para el apoyo de Proyectos y emprendedurismos. Luego siguió Potenciar Comunidades; la dificultad no es convocar, sino sostener la participación. Con respecto a los proyectos la convocatoria era bi-anual, donde se valoraba mucho el tema ecológico hubo financiamiento internacional. Así funcionó hasta el 2012 siempre creciendo con contribución de empresas de consorcio de inversión. La inversión social supone una mirada estratégica, uno está invirtiendo en la persona y necesita que el retorno sea efectivo”.<sup>53</sup>*

Estos últimos argumentos explicitan la lógica del empresariado post –fordista en la cual se necesita construir hegemonía hacia adentro y hacia afuera de la empresa en pos de lograr la mayor concentración económica, mediante la modificación de ciertos elementos discursivos ideológicamente relacionados con el concepto del rédito obtenido por parte de las empresas en detrimento de los trabajadores. Es el mismo Gustavo Grobocopatel, CEO de la empresa,

---

<sup>52</sup> Cafiero, M. B.: “Una aproximación a la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina”. En *VI Jornadas de Sociología*, Memoria Académica FaHCE-UNLP, 2010, p. 9.

<sup>53</sup> Mariano, comunicación personal, 15 de mayo de 2018.

quien expresa la diferencia entre el concepto trabajador por el de emprendedor.

*“el emprendedurismo es una cualidad, una competencia, hay empresarios emprendedores, maestros emprendedores, trabajadores emprendedores, el emprendedurismo es una característica de las personas, no importa el rol que tenga en la sociedad. El emprendedor se vincula más, tiene tendencia a integrarse, se engancha mucho con la idea de gesta”.*<sup>54</sup>

A su vez la Directora Institucional y Comunicación expresaba lo siguiente: “la diferencia entre emprendedor y trabajador es que el primero es la persona capaz de despegarse y dejar de ser colaborador o trabajador en relación de dependencia y pasa a ser proveedor o socio. El área nuestra no se llama Recursos Humanos sino Gestión de Talentos”.<sup>55</sup>

En cuanto a las prácticas de la empresa, las mismas se plasman en diferentes modalidades; son, además, muy heterogéneas en términos de duración, de cantidad de beneficiarios y especialmente en los tipos de alianza a la hora de intervenir. Aquí aparece la fuerte vinculación que establecen con las organizaciones de la sociedad civil para construir hegemonía: sin esta alianza la RSE no se sostiene: *“la empresa no se sustenta si no tiene proveedores, necesita seducir a la sociedad. Hoy la RSE está vinculada con el crecimiento, por eso este concepto caducó, hoy se habla de sustentabilidad”.*<sup>56</sup>

Otra de las características que adquiere en enfoque del análisis de la RSE en el plano nacional es el énfasis en el rol de los directivos y la alta gerencia empresarial como líderes. Para Patricia Debeljuh, Marcelo Paladino y Paola Del Bosco *“la empresa y sus líderes tienen un lugar fundamental en la sociedad ya que excede el rol de la creación de valor económico. Las empresas y los empresarios son modeladores de la cultura de la sociedad, que percibe a los*

---

<sup>54</sup> Gustavo Grobocopatel, Bolsa de Cereales, comunicación personal, 14 de febrero de 2018.

<sup>55</sup> Raquel, comunicación personal, 5 de abril de 2018.

<sup>56</sup> Grobocopatel, G, comunicación personal, 14 de abril de 2018.

*dirigentes de empresas como líderes*".<sup>57</sup> Se espera de la empresa que *"a través de la actividad que le es propia, asuma un papel protagónico en la construcción de la sociedad"*.<sup>58</sup>

Para estos autores, las prácticas de RSE de la empresa están en gran medida determinadas por las actitudes, creencias y valores de los directivos. El buen comportamiento de la empresa surge directamente del buen comportamiento de los directivos y como base de este buen comportamiento los autores proponen el concepto de *"integridad"*; la experiencia demuestra que no basta con que los directivos se propongan determinadas metas buenas, ya que son los valores los que guían ciertas prácticas favorables al ambiente y a la sociedad.

Es necesario, además, que todas estas determinaciones surjan de una condición interior de las personas -que por reflejo también se convierte en un atributo de la institución- que permita darle a cada proyecto, a cada decisión, a cada acción un sello distintivo: *"se trata de que en el centro de las personas y de las empresas se encuentre la condición de la integridad"*.<sup>59</sup> Por integridad, los autores remiten a la capacidad de una persona de garantizar que en toda situación concreta privilegiará en sus decisiones el bien por encima de cualquier beneficio personal.

*"La integridad personal puede trasladarse a la vida de la empresa y, en este sentido, la responsabilidad social empresaria (así como los códigos de conducta y la búsqueda de calidad) es una técnica de la dirección de las empresas que permite alcanzarla"*.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Paladino, M., Delbejuh, P. y Del Bosco, P.: "Integridad: respuesta superadora a los dilemas éticos del hombre de empresa". En *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, Vol. 10, N° 18-19, 2005, p. 10.

<sup>58</sup> Paladino, M., Delbejuh, P. y Del Bosco, P.: "Integridad: respuesta superadora a los dilemas éticos del hombre de empresa". En *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, Vol. 10, N° 18-19, 2005, p. 11.

<sup>59</sup> Paladino, M., Delbejuh, P. y Del Bosco, P.: "Integridad: respuesta superadora a los dilemas éticos del hombre de empresa". En *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, Vol. 10, N° 18-19, 2005, p. 12.

<sup>60</sup> Paladino, M., Delbejuh, P. y Del Bosco, P.: "Integridad: respuesta superadora a los dilemas



Por ende, existiría una vinculación directa entre la aplicación de esas técnicas y la consecución de un comportamiento íntegro:

*“el concepto de RSE apunta a generar un nuevo concepto en la rentabilidad de la empresa y tiene que ver con una visión de más largo plazo que incorpora la ética en los procesos de toma de decisiones y el respeto a las personas, aspectos íntimamente relacionados con la integridad (...). Básicamente, su aporte se centra en asegurarse que en la toma de decisiones no prime únicamente el criterio economicista (...) sino el de ayudar a conciliar los diversos intereses con el fin de incluir los criterios sociales y éticos.”*<sup>61</sup>

En ésta última cita se puede vislumbrar, también, cómo estas operaciones analíticas (no del todo justificadas en cuanto a sus supuestos objetivos y verdaderos resultados) permiten dotar de ética, en este caso, en términos de integridad comportamientos de las empresas sin necesidad de tomar en consideración los contenidos de las prácticas de RSE. Como reza el lema del Pacto Global, instituido por el actual secretario General de las Naciones Unidas Ban Ki-Moon: *“las prácticas de negocios enraizadas en valores universales pueden traer ganancias económicas y sociales”*.<sup>62</sup>

En relación a la sustentabilidad, así se expresaba la Directora Institucional y Comunicación en la última entrevista realizada en las modernas oficinas de Carlos Casares:

*“Desde lo económico creemos que el rol de las empresas es generar valor y la forma de medirlo es por medio de sus resultados. Para nosotros*

---

éticos del hombre de empresa”. En *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, Vol. 10, N° 18-19, 2005, p. 6.

<sup>61</sup> Paladino, M., Delbejuh, P. y Del Bosco, P.: “Integridad: respuesta superadora a los dilemas éticos del hombre de empresa”. En *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, Vol. 10, N° 18-19, 2005, p. 29.

<sup>62</sup> Oficina del Pacto Global en la Argentina (OPGA): *El Pacto Global en Argentina*. Documento de Adhesión del sector privado en Argentina elaborado en colaboración con Organización del trabajo (OIT), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)”, abril de 2004. Disponible en: <http://www.pactoglobal.org.ar//userfiles/files/Documento20Base2>

*generar resultados es la manera de garantizar la continuidad de la empresa, generar oportunidades para sus integrantes, obtener los medios para crecer y hacer posibles nuevos proyectos. Ponemos todos nuestros recursos y esfuerzos en la generación de negocios rentables, siempre bajo la aplicación de buenas prácticas y la operación en condición de orden, limpieza y seguridad a los cuales consideramos factores de éxito a largo plazo. Nuestros grupos de interés directos sí sienten el impacto y son conscientes de los beneficios de trabajos en forma sustentable; no obstante no creo que podamos decir que todo Casares percibe a Los Grobo como empresa sustentable o ambientalmente responsable, a veces es necesario lograr cierto prestigio afuera del ámbito local para ser reconocidos como tales, el impacto y la cantidad de acciones implementadas a nivel local debería ser muchísimo mayor como así también la rentabilidad y dimensiones de la compañía”.*<sup>63</sup>

Para medir la sustentabilidad las empresas deben dar cuenta del llamado reporte de sustentabilidad, este es un documento informativo a través del cual las empresas comunican su desempeño en tres aspectos fundamentales ambiental, social y financiero de forma puntual y objetiva abarcando un período específico.

Cada uno de los elementos debe ser verificable y comparable con el proceso evolutivo de la empresa y el de sus pares, por lo que se convierte en una herramienta estratégica que ayuda a la empresa a medir su desempeño y facilita el proceso de mejora continua.

En este punto no se observó en Carlos Casares que la comunidad perciba la aplicación de políticas sustentables por parte de la empresa. Ni se ha podido contactar a la persona que lleva adelante los reportes de sustentabilidad en la empresa.

---

<sup>63</sup> Raquel, comunicación personal, 5 de abril 2018.

### 2.1.2. La RSE a través de sus prácticas discursivas.

Reflexionar sobre cómo se estructuró el discurso en torno al concepto de RSE en la empresa, estableciendo como eje que las prácticas de RSE construyen subjetividad en este modelo de negocios, permite entender algunos de los conceptos planteados en el anterior apartado sobre la construcción hegemónica para la consolidación hacia dentro de la empresa.

Las reglas de la globalización que los empresarios supieron incorporar para transformar sus empresas, también dieron lugar a acciones como las evocadas por el CEO de la empresa Gustavo Grobocopatel cuando habla de la responsabilidad social empresaria:

*“En el Grupo Los Grobo iniciamos un programa atendiendo estos desafíos. En la educación formal, rediseñando la experiencia en el aula y colaborando para mejorar la calidad educativa (Potenciar), en la educación informal (Escuela de Jóvenes Emprendedores) y en el desarrollo de competencias en el trabajo (Grobo Gestión, Desarrollando talentos.) En 2005, organizamos más de 300 eventos de capacitación y desarrollamos ciclos de videoconferencias con universidades en el exterior. Uno de ellos es “Harvard en el Campo”: En diciembre de 2001, al batir de las cacerolas, fundamos Bioceres, una sociedad anónima formada hoy por 1209 accionistas, una especie de cooperativa de la Sociedad del Conocimiento. Su objetivo es gerenciar inversiones en biotecnología y es un modelo que facilita la interacción público-privada. Hace poco más de un año, junto con BioSidus fundamos Indear (Instituto de Agrobiotecnología de Rosario), un laboratorio de 4000 m<sup>2</sup> con una moderna plataforma tecnológica que aspiramos sea la base sobre la que nuestra visión de los agronegocios se transforme en realidad. Pensamos que el sector privado tiene una enorme responsabilidad interactuando con el sector público para hacer estos cambios lo más amplios posibles, para que lleguen a toda la sociedad, por eso participamos activamente en distintas organizaciones que interactúan con el Estado. La nueva Sociedad del Conocimiento es también el tiempo de la Empresa Social, el cuarto sector”.*<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup>Grobocopatel, G.: *El desarrollo de los agronegocios, la innovación y la educación*, 2007.

En la misma línea, en una entrevista personal, los decía:

*“Hoy hablamos de eco-sistema sustentables. Cómo las empresas se diseñan para facilitar el flujo de capital y conocimiento. Teniendo en cuenta que la misma se construyó en base a la innovación, la tecnología y el saber optimizando los valores de la producción, la tierra, el capital y el trabajo”.<sup>65</sup>*

Según Boltanski y Chiapello (2002), el capitalismo actual necesita de un sistema de justificación y legitimación que trascienda la mera ganancia. Es decir

*“cuando el capitalismo se ve obligado a responder a los puntos destacados por la crítica para tratar de apaciguarla y para conservar la adhesión de sus tropas-que corren el peligro de prestar atención a las denuncias de la crítica procede en la misma operación a incorporar en su seno una parte de los valores en nombre de los cuales es criticado”.<sup>66</sup>*

La pregunta por la construcción de legitimación social se encuadra en la concepción weberiana de la legitimación como adhesión voluntaria a un orden social y a un conjunto de creencias, es decir, como producción social de consenso. Los juicios legitimadores para Weber (2012) no se apoyan en hechos empíricos sino en valores, y remiten a la esfera subjetiva consensuada de un colectivo social.<sup>67</sup>

La incorporación de nociones clave del paradigma de los agronegocios, de valores e ideas que sustentan el capitalismo contemporáneo en las comunidades locales, no siempre procede de modo lineal, automático, sino que se encuentra continuamente desafiado por los significados, valores y prácticas correspondientes a las trayectorias de las comunidades locales. El proyecto de poder, si bien es permanente nunca es definitivo y la agitación de las redes del

---

Disponible en: [www.losgrobo.com.ar](http://www.losgrobo.com.ar); Gras, C. y Hernández, V.: *Radiografía del nuevo campo argentino; del terrateniente al empresario transnacional*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2016, p. 177.

<sup>65</sup> Grobocopatel, G., comunicación personal, 14 de febrero de 2018.

<sup>66</sup> Boltanski, L. y Chiapello, E.: *El nuevo espíritu del capitalismo*, España, Editorial Akal, 2002, p. 73.

<sup>67</sup> Weber, M.: *Economía y Sociedad*, Buenos Aires, FCE, 2012.

agronegocio puede ser pensada como parte de la respuesta a la necesidad de una permanente reconstrucción de la hegemonía del sistema capitalista, donde el mercado es aquel espacio de circulación de los recursos y de los bienes pero no, la condición suficiente del funcionamiento de la economía: para que el mercado funcione se necesita cohesión social, gestión de conflictos, una ecología social pacificada y uniformada según un determinado modelo de pensamiento, un cosmos. Para ello,

*“será necesaria la regulación moral tanto de los pobres, como de los actores que encarnan y sostienen el modelo en los territorios clave para su desarrollo y profundización. El horizonte de la normalización para el que trabaja la red como tecnología de poder es el de la moralidad”.*<sup>68</sup>

En esta cita, se puede entender lo anteriormente destacado en relación a cómo la empresa se construye, sobre todo, como una propuesta que se maneja por valores y reglas morales que permiten el sostenimiento de la misma; incluso, incorpora el valor de lo económico –despojado en todo sentido de las relaciones de dominación presentes- en la misma lógica que la lógica de la naturaleza: *“Las tres E están presentes en la cultura de nuestra empresa. Lo ecológico en la siembra directa, lo ético en nuestra naturaleza y lo económico aplicando la mejora continua en nuestro negocio”.*<sup>69</sup>

Las reglas de la globalización que los empresarios supieron integrar para transformar sus empresas también dieron lugar a otro tipo de acciones, esta vez, de cara a la sociedad como las evocadas por Gustavo Grobocopatel cuando habla de la RSE:

---

<sup>68</sup> Córdoba, M. S.: *Viaje al corazón del negocio agrícola. Dispositivos de legitimación e intervención territorial del modelo de agnegocios en Argentina*, Buenos Aires, UNSAM, 2016, p. 337

<sup>69</sup>AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009. Según el texto, son principios que atraviesan la dinámica de la empresa en lo referido a la lógica de trabajo.

*“en el grupo Los Grobo iniciamos un programa atendiendo a estos desafíos. En la educación formal rediseñando la experiencia en el aula y colaborando para mejorar la calidad educativa (Potenciar), en la educación informal (Escuela de Jóvenes Emprendedores) y en el desarrollo de la competencia en el trabajo”.*<sup>70</sup>

Según Luisa Martín Rojo, todas las prácticas sociales son discursivas y como práctica social toda práctica discursiva tiene en cuenta las condiciones de producción de un discurso, de circulación e interpretación. Al mismo tiempo, los discursos forman sistemáticamente los objetos de los que hablan; como comenta Foucault en relación al discurso, un discurso novedoso debe *“definir aquello de que se habla, darle el estatuto de objeto y así “hacerlo aparecer”, volverlo nominable y descriptible”*.<sup>71</sup> Asimismo, *“los discursos no reflejan la realidad no son un espejo fiel de ésta, sino que la construyen, mantienen, refuerzan interpretaciones de esa realidad; es decir, construyen representaciones de la sociedad, de las prácticas sociales, de los actores sociales y de las relaciones que entre ellos se establecen: generan un saber, un conocimiento”*.<sup>72</sup>

Para visualizar cómo el discurso crea el objeto, es decir, permite su existencia real y palpable, las palabras del CEO de Los Grobo, pueden ilustrar esta idea:

*“La nuestra es una empresa libre, plana y porosa, el Estado tiene que generar bienes públicos, infraestructura y la empresa hace su juego, necesita de proveedores, de inversores, de empleados, la RSE es más estratégica está vinculada con la sustentabilidad en cómo se crece. Hoy lo llamamos ecosistema sustentable, y con respecto al emprendedor, él es parte de una gesta, es propositivo, tiene coraje para emprender”.*<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Gras, C. y Hernández, V.: Radiografía del nuevo campo argentino; del terrateniente al empresario transnacional, Buenos Aires, Siglo XXI, 2016, p. 176.

<sup>71</sup> Foucault, M.: *Las palabras y las cosas*, Buenos Aires, Planeta-Agostini, 1985, pp. 67-68.

<sup>72</sup> Rojo, L.: “El orden social de los discursos”. En *Discurso*, N° 21-22, Madrid, 1997, p. 24.

<sup>73</sup> Gustavo Grobocopatel, comunicación personal, 14 de enero de 2018.

Es interesante observar que primeramente utiliza el vocablo “empleado” como una necesidad de la empresa y luego “emprendedor” como parte de una “gesta”, es decir, para erigir una idea construcción heroica del trabajador que le permitiría lograr aquello que se propone. Imágenes como estas pueden encontrarse en toda la entrevista y, es a partir de nuestro análisis, que afirmamos que, desde Los Grobo, se pretende generar una realidad laboral diferente que sea acorde a sus programas y proyectos de inserción territorial. Sin emprendedores o gestores, sus programas no tendrían sentido alguno. El lenguaje, la construcción de la realidad y las prácticas sociales, van de la mano en la empresa.

Ahora bien, el objetivo es comprender cómo el agronegocio se legitima socialmente. Los dispositivos de intervención territorial analizados muestran que, a través de un proceso de regulación moral, el modelo de producción capitalista de los agronegocios logra la gestión de los asalariados de la ruralidad contemporánea de los sectores medios que se incorporan con su trabajo voluntario en dispositivos solidarios y de los excluidos del sistema; *“este proceso de regulación moral se inscribe territorialmente en el marco de la solidaridad”*.<sup>74</sup>

El aspecto clave de cómo la tecnología da poder, es que las propuestas y necesidades que habilitan las acciones solidarias surjan preferentemente de los territorios locales/barrios pequeños, localidades rurales, instituciones etc. Esto no sólo significó un menor esfuerzo en términos de recursos, ideas y personas necesarias para pensar, implementar y darle continuidad a un proyecto de impacto social de parte de los actores que sostienen las acciones de intervención territorial, sino que además funcionan como un “depósito de confianza” que les aporta legitimidad. De esta manera *“a través de la “alianza”*

---

<sup>74</sup> Córdoba, M. S.: Viaje al corazón del negocio agrícola. Dispositivos de legitimación e intervención territorial del modelo de agronegocios en Argentina, Buenos Aires, UNSAM, 2016, p. 384.

*con instituciones locales, la organización es un cuerpo extraño enclavado en la sociedad, sino un reflejo creíble y sustentable, a la vez que un agente de cambio y transformación”.*<sup>75</sup>

En otras palabras, la red solidaria es una cristalización institucional del agronegocio en un territorio determinado. En este sentido:

*“el lugar de la red debe ser leído en el marco del proceso de “sojización”: son los pilares involucrados en el negocio agrícola (la tecnología, el capital financiero, la gestión de la tierra y del trabajo, y en particular, el modo de organización de la empresa-red) lo que impulsa la modalidad de la solidaridad en red”.*<sup>76</sup>

Para Gustavo Grobocopatel:

*“(…) en la sociedad están los futuros empleados de la empresa, los futuros inversores, los futuros proveedores, es decir que la empresa debe salir a seducir a la sociedad, hoy la gente buena elige trabajar en la empresa que más le gusta. El futuro crecimiento de la empresa desde lo estratégico está vinculado con la sociedad, de tal manera que lo que llamábamos RSE hoy hablamos de sustentabilidad y de eco sistema empresarial sustentable, a empresa tiende a vincularse más a integrarse más en la comunidad, debe absorber conocimiento, se engancha más con la idea de gesta, son las que van a sobrevivir”.*<sup>77</sup>

Cabe aclarar que se denominan ecosistemas empresariales sustentables a proyectos donde colaboran empresas privadas, gobiernos y organismos de desarrollo con impacto social, ambiental y empresarial.

Una de las características que adquiere el enfoque del análisis de la RSE es el énfasis en el rol de los directivos y la alta gerencia empresarial. La empresa y sus

---

<sup>75</sup> Abadi, S.: “Para crear redes y trabajar en red hay que pensar en red”. En *Darsecuenta*, 2009, p. 17.

<sup>76</sup> Córdoba, M. S.: *Viaje al corazón del negocio agrícola. Dispositivos de legitimación e intervención territorial del modelo de agronegocios en Argentina*, Buenos Aires, UNSAM, 2016, p. 375.

<sup>77</sup> Grobocopatel, G.: *Bolsa de Cereales*, comunicación personal, 14 de febrero 2018.



líderes tienen un lugar fundamental en la sociedad que excede el rol de la creación de valor económico. Las empresas y los empresarios “son modeladores de la cultura de la sociedad que percibe a los dirigentes de empresas como ‘líderes’”.<sup>78</sup>

Los Gerentes de la empresa han utilizado un discurso homogéneo y unificado en cuanto a la aplicación de las prácticas sociales:

*“Gustavo siempre dice que sólo necesitás el conocimiento, no necesitás de otras cosas. Llegué hasta acá donde tengo una empresa por el modelo de gestión. Se puede hacer producción sin dinero porque te lo presta un banco, sin tierras porque las alquilás, sin máquinas porque tenés el contratista rural, lo importante es tener el conocimiento de algo. Además, de estar en el lugar indicado y en el momento justo. El mundo va a seguir creciendo, el desafío es generar alimentos y la tierra es un recurso finito, el desafío está en cómo se produce más cantidad de alimentos en la tierra y en el territorio que tenemos y es producible. Este modelo de gestión es aplicable en distintos lugares del mundo. Gustavo hace consultorías donde lo convoquen. No importa el gobierno de turno. Él va donde lo llaman. Somos proveedores de servicios. Nosotros no hacemos filantropía, enseñamos a pescar”.*<sup>79</sup>

En las entrevistas se destacó un uso constante de alocuciones con un tono pedagógico o “popular” en el momento de denominar y explicar el impacto de la empresa en la sociedad y viceversa: “Viajo con la sube, no tengo inconveniente...”, por ejemplo, fue una de las frases para construirse como CEO empresario y exhibir una relación de supuesta cercanía o empatía con cualquier sujeto (por supuesto, ninguno es dueño de campos ni de empresas agropecuarias). Al mismo tiempo, esta construcción discursiva sirve para elaborar la idea de que parte de su tarea empresaria es devolver a la comunidad una enseñanza, un saber que poseen, con el fin de cristalizar y congelar esos

---

<sup>78</sup> Cafiero, M.B.: “La intervención social de las empresas: reflexiones en torno a la práctica, el discurso y las implicancias de la noción de responsabilidad social empresaria”. En *Economía y Desarrollo*, Universidad Autónoma de Colombia, 2010, p. 6.

<sup>79</sup> Raquel, secretaria del CEO de la empresa, comunicación personal, 12 de mayo de 2016.

sentidos para legitimar su accionar en el mercado y obtener determinados resultados favorables para la empresa.

En resumen, este apartado quiere destacar que el discurso hegemónico de la empresa intenta borrar las relaciones de dominación que conlleva el uso de las palabras y los discursos, a la hora de denominar el mundo que está nuestro alrededor; incluso, se ha notado el fenómeno de reemplazo de algunas palabras por otras que también connotan una visión de mundo. Observamos, por ejemplo, en las entrevistas, la diferencia entre emprendedor y trabajador que utilizan en la empresa para borrar la idea de relación desigual entre trabajador y empresario:

*“El emprendedurismo es una cualidad, una competencia, hay empresarios emprendedores, trabajadores emprendedores, hay maestros emprendedores, telefonistas emprendedores. El emprendedurismo es una característica de las personas, no importa que rol tenga en la sociedad. Los empresarios hacen que el flujo sea más fácil. El emprendedor se asocia a la idea de gesta, de entusiasmo, todos los nuevos modelos de organización requieren jugadores que tengan esos comportamientos... vamos hacia una sociedad y organizaciones que requieran absorber conocimiento y difundirlo. En la empresa creamos mecanismos para que fluya. Por ejemplo, Potenciar Comunidades ya no pertenece a la empresa”.*<sup>80</sup>

Con respecto al concepto de sustentabilidad, también aparece como eje en varios de sus programas; así se expresaba en una entrevista en la Bolsa de Cereales la coordinadora de área de investigación de Potenciar Comunidades:

*“respecto a Potenciar Comunidades, uno de los objetivos es transformar a los donantes en agentes de desarrollo local. El socio se compromete de manera distinta. Con Potenciar trabajamos generando, construyendo diálogo con las comunidades atendiendo a mecanismos de*

---

<sup>80</sup> Gustavo Grobocopatel, comunicación personal, 14 de febrero de 2018.

*sustentabilidad, por ejemplo, la escuela es un bien público creado desde un lugar privado”.*<sup>81</sup>

Según las palabras de los entrevistados de la empresa Los Grobo, podemos detectar la utilización de un discurso empresarial como marco para la intervención territorial a través de prácticas y proyectos concretos. En nuestra opinión, esto puede definirse como un mecanismo de creación de subjetividades propicias para su legitimación y aceptación; al mismo tiempo, a partir de lo observado, permite la generación de importantes beneficios para la empresa. Por ende, el discurso empresarial sirve de herramienta para la creación de un marco o espacio de sustento para la aplicación de los programas que, a continuación, serán enumerados como los principales ejemplos de la RSE en funcionamiento.

## 2.2 Hacia afuera de la empresa.

Como hemos visto en el apartado anterior, el discurso se construye como un eje vertebrador para que los miembros de Los Grobo compongan un nuevo modelo de gestión de agronegocios. El lenguaje utilizado por los principales CEOs, que ya no se autodenominan gestores, permite visualizar el intento por acercarse al territorio mediante la composición de una nueva imagen empresarial que permita que la empresa pueda anclarse en el mercado.

La RSE, entonces, puede configurarse como una de las herramientas principales para incorporar esta visión en el territorio con prácticas concretas, es decir, poder materializar lo que en el discurso quedó expuesto como un intento de reconfigurarse fuera de la imagen prototípica del empresario.

Los objetivos de este apartado, con el fin de visualizar cuáles son los programas palpables en el territorio, serán describir y analizar las prácticas concretas

---

<sup>81</sup> Susana, comunicación personal, 6 de setiembre de 2016.

orientadas hacia afuera de la empresa a partir de los conceptos de RSE y la sustentabilidad.

Acciones coherentes con el compromiso para el desarrollo y fortalecimiento del espacio rural se manifestaron desde los orígenes de la compañía a través de la participación individual y colectiva de los accionistas en iniciativas promovidas desde la sociedad civil. En 1986 por iniciativa de la familia Grobocopatel se fundó la Escuela Rural N°10 Bernardo Grobocopatel en la estancia La Unión. A partir de 1992, Gustavo Grobocopatel y Paula Marra promovieron la creación de la Comisión Asesora para el mejoramiento de los espacios públicos de Carlos Casares y de la conservación del patrimonio de la ciudad. Hay esculturas en la ciudad que dan cuenta de esta iniciativa. Se diseñó un programa de desarrollo turístico local junto a la Universidad de Mar del Plata. Se publicó una guía de turismo de Carlos Casares.

Durante la crisis de 2001, la compañía lideró el proyecto Soja Solidaria impulsado desde Aapresid en su área de influencia. El grupo ha desarrollado diversas acciones de relacionamiento con la comunidad con el objetivo de que muchas personas compartan y enriquezcan su visión sobre el espacio rural y participen de una gesta colectiva desde el interior.

Según el libro *Los Grobo*, el entusiasmo y compromiso social de los accionistas y colaboradores con las localidades del interior de la provincia de Buenos Aires encontraron en el concepto Responsabilidad Social Empresaria primero y luego en el de Desarrollo sostenible, un vehículo para estructurar “*un sistema integral de gestión*”.<sup>82</sup>

El proceso de definición de RSE generó un espacio para analizar qué y cómo se estaban haciendo las cosas y de qué manera era posible agregar valor para la

---

<sup>82</sup> AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p. 245.

sociedad y para la propia organización. Edith Feler sostuvo que, como objetivo general, el grupo se propuso

*“generar estrategias que contribuyan al desarrollo a largo plazo del país, de las regiones donde opera y de los grupos de interés con los que se relaciona, basadas en estilo de conducción ético, con miras a alcanzar un contexto de sostenibilidad económico. Al mismo tiempo que construimos la empresa, participamos activamente en instituciones locales, con decirte que Adolfo fue presidente del Rotary de Casares a los 26 años”.*<sup>83</sup>

Una de las modalidades que integra las distintas estrategias de vinculación con los territorios del grupo Grobo S.A son aquellas que podríamos denominar como las que se realizan hacia fuera de la empresa. En las mismas, canalizan donaciones a través de su fundación empresarial, establecen alianzas intra y extra sectoriales a los fines de llevar adelante acciones de vinculación territorial, poseen programas propios destinados a diferentes actores (sus empleados, sus proveedores, sus vecinos etc.) y elaboran un sistema de monitoreo y control de sus performances sociales bajo estándares internacionales como el Global Reporting International (GRI.)

Estas acciones están enmarcadas en la política de Responsabilidad Social Empresaria del grupo y forman parte de una estrategia mayor de competitividad empresarial que se verifica tanto en la búsqueda de alianzas con actores locales con presencia en los territorios de influencia de sus negocios, como así también en la búsqueda de financiamiento internacional a través de los sistemas de *reporting* y la adhesión a principios y formulaciones teóricas en instancias globales en los que los inversores se basan para tomar decisiones. Como propone Córdoba (2016), *“de esta manera los impactos de las acciones de vinculación territorial de las empresas se vinculan en dos niveles: por un lado,*

---

<sup>83</sup> AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p. 246.

*a nivel de los grupos locales con los que se vinculan y por otro, en el nivel de las finanzas y la inversión globales”.*<sup>84</sup>

Se puede pensar que, en un primer nivel, la RSE funciona como un dispositivo de articulación entre la empresa y los territorios de interés o influencia. En el segundo, la RSE funciona como un dispositivo económico que posibilita la creación de vínculos y mercados funcionales a sus estrategias de acumulación global. Funciona como una red de anclaje institucional que les permite la intervención en los territorios.

A continuación, enumeraremos los programas que la empresa Los Grobo S.A. desarrollan para poner en práctica la RSE.<sup>85</sup>

Gran parte de las prácticas tienen lugar en las localidades de producción o concesión de la empresa, llegando a abarcar varias provincias, incluso en el exterior. Como señala Silvio Dal Buoni:

*“Armamos un plan estratégico de cada grupo de interés validado. Logramos un financiamiento diversificado. Son todas prácticas colectivas y a todas se llega por consenso. Nosotros no imponemos, si el plan estratégico lo hace solamente el área de RSE, ¿cómo hacés para que lo cumplan, si no lo fabricaron ellos mismos? Acá se trabaja por consenso y con ello asegurás el cumplimiento. Además, les enseñamos a trabajar por proyectos”.*<sup>86</sup>

El crecimiento y la consolidación del sector dependen hoy, entre otras razones, de la toma de conciencia por parte de los sectores involucrados, sobre la importancia de ser responsables en el sentido amplio, agregando valor a los negocios, asegurando la sustentabilidad ecológica para las generaciones

---

<sup>84</sup> Córdoba, M. S.: Viaje al corazón del negocio agrícola. Dispositivos de legitimación e intervención territorial del modelo de agronegocios en Argentina, Buenos Aires, UNSAM, 2016, p. 56.

<sup>85</sup> AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, pp. 245-257.

<sup>86</sup> Silvio Dal Buoni, comunicación personal, 16 de mayo de 2016.

futuras impulsando el empoderamiento de las comunidades, al mismo tiempo que avanza en la concreción de la visión de lograr una Argentina verde y competitiva desde la empresa. Entre los programas implementados en esta área se encuentran: Programa de Calidad de Vida, Canquega<sup>87</sup>, Mejores Prácticas de Gestión de las Personas y Grobogestión:

***Programa de Calidad de Vida:*** El objetivo primordial del programa, que se implementa desde el 2003, es promover la mejora en la calidad de vida de las personas a través de la actividad física y la alimentación saludable. Generar buenos hábitos en las personas desde la empresa que puedan ser incorporados y transmitidos a sus familias.

***Canquega:*** A través de este programa, la empresa participó desde 2003 y hasta 2008 a las personas que trabajan en la compañía de su negocio central. Canquega surgió como una iniciativa de los accionistas y funcionó como fondo cerrado de inversión en siembras. La empresa aseguraba a sus empleados el recupero del 100 por ciento de la inversión en el peor de los escenarios.

***Mejores prácticas de gestión de las personas:*** Con el objetivo de ser el mejor ambiente para el desarrollo de las personas que se asocia con su bienestar en la compañía y su productividad, desde el área de Gestión de Talentos se incorporan las mejores prácticas en gestión de personal.

***Grobogestión:*** es un programa integral de capacitación cuya finalidad es generar competencias en los miembros de la red y en las comunidades para gestionar exitosamente recursos, personas, conocimiento, negocios y riesgo. Propulsamos la alimentación saludable con mucha coherencia: una nutricionista nos asesora sobre el tema en el comedor de la empresa. Fuimos

---

<sup>87</sup> El nombre viene de “Capaz nomás que ganamos”

reconocidos en el 2005 como una de las empresas pioneras en el tema en la Argentina participando en el premio FUSAT a la salud y Seguridad Laboral.<sup>88</sup>

Si bien todos estos programas son reconocidos por los vecinos y puede verificarse su realización, hemos visualizado que estos no han alcanzado un impacto notable que permita afirmar que todos los objetivos propuestos en sus definiciones se han logrado. De hecho, para retomar lo analizado en el anteriormente cuando nos referimos a el discurso, se vuelve a repetir el intento de construir una imagen empresarial que se preocupa por los elementos centrales de la vida de un empleado: el bienestar físico, el trabajo en conjunto, la participación como posibilidad de gestión, es decir, que el trabajo sea un campo fértil de oportunidades. Si esto ha cambiado realmente la vida de los entrevistados, nos es difícil de afirmar.

Ahora bien, según la visión institucional del grupo, la sustentabilidad ambiental y económica, las principales vías a través de las cuales se logran estos objetivos son: la diversificación de ambientes, la rotación de cultivos, la siembra directa, la fertilización racional, el manejo integrado de las plagas y la aplicación racional de agroquímicos. Directamente orientados a estos objetivos han desarrollado cuatro programas: Agroindex, Programa de Gestión de Residuos Agrícolas, Estudio Medioambiental en Plantas y Programa de reciclado de papel en la oficina.

**Agroindex:** es un programa de tipo planilla inteligente que permite medir el impacto ambiental de las distintas actividades, buscando propiciar sistemas productivos económicamente rentables, sustentables con el tiempo, amigables con el medioambiente, eficientes en el uso de energía y con relaciones contractuales a largo plazo. El programa Agroindex utiliza varios indicadores ambientales, tales como porcentaje de cultivos anuales, uso de energía fósil,

---

<sup>88</sup> AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p. 253.



eficiencia de uso de energía, balance y riesgo de contaminación de fósforo y nitrógeno, riesgo de contaminación de fósforo y nitrógeno, riesgo de contaminación por el uso de plaguicidas, erosión del suelo, intervención del hábitat, cambios de carbono del suelo y balance de gases invernadero.

***Programa de Gestión de Residuos Agrícolas:*** es un programa ambiental/social que se realiza en conjunto con Casafe (Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes)<sup>89</sup> que entró en vigencia en 2005. Las etapas básicas de este programa comienzan con el triple lavado de los recipientes de plástico (tarea que realiza el operario/usuario luego del uso del agroquímico) continúa con la recolección de envases para su acopio en centros destinados a tal fin y posteriormente se procesa el plástico para su reciclado y transformación y reutilización en la industria. Por el reciclado de este plástico, Casafe emite un certificado de disposición final de este material.

***Estudio Medioambiental en Plantas:*** la compañía realiza en forma periódica auditorías medioambientales en plantas de acopio.

***Programa de Reciclado de Papel en la Oficina:*** se implementa desde 2006 un programa de reciclado del papel que se consume internamente en las instalaciones y oficinas, poniendo a disposición recipientes para depositarlo.

Respecto al fin de este tipo de programas en el libro Los Grobo: “nuestra estrategia de negocio en sí misma es la mera aplicación de la filosofía de RSE en la que creemos. Y hemos desarrollado la capacidad de promover emprendimientos y asociaciones donde no las había”.<sup>90</sup> La Fundación

---

<sup>89</sup> Asociación empresaria que representa la Industria de la Ciencia de los Cultivos y sus empresas socias. Apoya la sustentabilidad del negocio de la industria de productos para la protección de cultivos basada en tres pilares: el ambiente, la tecnología y las relaciones institucionales.

<sup>90</sup> AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p. 257

Emprendimientos Rurales fue creada por la familia Grobocopatel para ordenar la ayuda social, darle una estructura y llegar a un objetivo mayor.

Esta fundación es la institucionalización de las acciones desarrolladas desde sus inicios por el Grupo los Grobo en beneficio del entorno social donde desarrolla sus actividades. Dice Silvio Dalbuoni:

*“Con el objetivo de profesionalizar la inversión social, los accionistas decidieron que sus programas orientados a la dinamización de las comunidades rurales fueran gestionados y administrados por una organización externa y con personería jurídica independiente de aquellas que poseen fines comerciales”.*<sup>91</sup>

Organizada bajo las leyes de la República Argentina e inscripta en la Inspección General de Justicia, la Fundación obtuvo la personería jurídica septiembre de 2004. Desde entonces, por intermedio de ellos, el Grupo los Grobo plantea los siguientes objetivos: desarrollar capacidades en las instituciones y en las personas a través de la promoción de la educación formal y no formal; promover oportunidades comunitarias, actuando como facilitador en la implementación de proyectos locales y generar y participar de espacios de asociatividad entre los sectores público, privado y social, para lograr transformaciones colectivas sustentables.

Los supuestos que orientan el accionar de la Fundación son los siguientes:

*“Consideramos que el trabajo en red, la movilización estratégica de recurso y la utilización de mecanismos participativos potencian el accionar individual generando mejores resultados para el conjunto.  
Somos aliados de las localidades. Por ello financiamos proyectos de instituciones con una mirada integral de la comunidad, con roles definidos y complementarios para el logro de objetivos que trascienden las fronteras de cada institución en pos de la generación del capital social.*

---

<sup>91</sup> AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p. 247.

Creemos que las prácticas asistenciales posponen las soluciones, no generan compromiso ni promueven opciones creativas de desarrollo. La Fundación no efectúa donaciones aisladas.

La movilización de voluntarios y la promoción del liderazgo social como motores de cambio facilitan la concreción de proyectos e iniciativas.

La utilización de herramientas de medición e indicadores nos permite sistematizar un modelo de intervención comunitaria capaz de alcanzar efectivamente los objetivos programáticos y con potencialidad de ser replicado”.<sup>92</sup>

La fundación lleva adelante distintos programas. Uno de ellos es la Escuela de Jóvenes Emprendedores y Oficios Agropecuarios que tiene como objetivo principal desarrollar y estimular el espíritu emprendedor de los jóvenes y ser el ámbito generador de emprendimientos innovadores en beneficio de la comunidad. La escuela surge en Carlos Casares en marzo de 2004 como resultado de la cristalización de un proyecto anhelado por el consejo de la Fundación Emprendimientos Rurales.

A fines de ese año fue oficializada como Centro de Educación Agraria (CEA N° 17) por la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, siendo abierta y gratuita desde sus inicios. En la actualidad alcanza con sus programas a más de 700 jóvenes y adultos.

***Potenciar Comunidades Rurales:*** es un programa de desarrollo local que canaliza estratégicamente recursos de organizaciones comprometidas con la dinamización del espacio rural en beneficio de las localidades del interior de la provincia de Buenos Aires. Se inició en 2005 como un Programa de la Fundación

---

<sup>92</sup> AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p. 247.

Emprendimientos Rurales Los Grobo (FERLG) tendiente a trabajar en la solución de problemáticas de instituciones educativas del medio rural.<sup>93</sup> Potenciar Comunidades propone un camino de aprendizaje que a partir de la identificación de las capacidades existentes en cada comunidad, construye estrategias de desarrollo de largo plazo. Promueve la generación de capital social en el territorio. Promueve el fortalecimiento de perfiles de desarrollo comunitario y la generación de alianzas entre el sector público, privado y social. Son socios de Potenciar Comunidades: Banco Galicia, BASF Argentina, El Tejar, Fundación MAPFRE, Los Grobo Agropecuaria, Fundación Deloitte, Fundación Banco Macro.

***Fundación Flor:*** fue creada en 2012; su objetivo: trabajo con personas y compartan y promuevan los valores que consideran necesarias para la construcción de una sociedad mejor, haciendo un especial énfasis en el liderazgo de la mujer. Tienen dos tipos de programas Unos es de ellos es “Cosa de mujeres” que está orientado a mujeres del interior que terminaron de educar a sus hijos y quieren continuar estudiando y llevar adelante proyectos propios. El otro es: “Mujeres en decisión”, este Programa se dicta en Buenos Aires y se focaliza en mujeres que ya están tomando decisiones, que tienen gente a cargo, que están en empresas y que tienen que formalizar buenas prácticas de gobierno en sus organizaciones y lo que significa tener un Directorio. Fue creada en 2012; su objetivo: trabajo con personas y compartan y promuevan los valores que consideran necesarias para la construcción de una sociedad mejor, haciendo un especial énfasis en el liderazgo de la mujer.

Analizadas en su dinámica de conjunto, se puede observar que las acciones de vinculación territorial enmarcadas en la política de RSE del grupo forman parte de una estrategia mayor de competitividad empresarial que se verifica tanto en

---

<sup>93</sup> AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p. 248.

la búsqueda y concreción de alianzas con actores locales con presencia en los territorios de influencia de sus negocios, como así también en la búsqueda de financiamiento internacional a través de los sistemas de reporting internacionales y la adhesión a principios y formulaciones teóricas en instancias globales en los que los inversores se basan para tomar decisiones.

De esta manera los impactos de las acciones de vinculación territorial de la empresa se verifican en dos niveles: por un lado, a nivel de los grupos locales con los que se vinculan y por otro, en el nivel de la finanza y la inversión globales. En la actualidad plantean el concepto de sustentabilidad. Sin embargo, no se verifican diferencias importantes a los efectos de tener en cuenta los procesos de acumulación y rentabilidad.

2.2.1 La RSE: objetivos y resultados concretos desde la perspectiva de sus protagonistas.

En el análisis de la RSE se visualizan diferentes modos y estrategias de llegada al territorio. Los protagonistas y/o partícipes de los programas y acciones que lleva adelante la empresa incorporan como propio el discurso, es decir, lo naturalizan. Por ejemplo, es un acto cotidiano la inserción del capital privado para lograr mayor progreso en el territorio a pesar de los pocos resultados obtenidos para la realidad de los vecinos y que esto sea visto, como explicamos anteriormente en torno a la figura del Estado, como algo normal y esperable. Con esto, queremos demostrar cómo el lenguaje compone mundos, crea realidades a partir de objetivos concretos, en este caso, la inserción territorial de Los Grobo. Sin embargo, también notamos que la materialización de este discurso trae aparejadas ciertas tensiones a la hora de afirmar que la RSE funciona a la perfección. En este apartado analizaremos cómo Los Grobo lograron instalar novedosas nociones empresariales en los vecinos y vecinas de Casares que los han incorporado como actores ineludibles del territorio; sin

embargo, también analizaremos qué elementos de ese discurso se materializan y cuáles no, a partir de sus propias declaraciones.

“Este es un liderazgo construido no en el paternalismo sino en la articulación. No impera la lógica de la ganancia sino de la optimización de la inversión. Es una empresa en red. Ganan las partes cuando construyen comunidad. Hay que liderar desde la gestión del conocimiento”.<sup>94</sup>

Así se expresaban algunas de las fuentes entrevistadas en relación a las prácticas sociales de la empresa y en cuanto a intervención social.

Para pensar cuáles son los resultados concretos de la RSE en su aporte a la sociedad y viceversa se puede pensar que la contribución más habitual es la de las actividades de capacitación y, en segundo lugar, se encuentran la donación de materiales y el financiamiento de proyectos o emprendimientos de las instituciones beneficiarias.

Una de las actividades que se desarrolló en el ámbito de la educación fue la creación de la Escuela Enseñanza Agraria N°17, oficializada en el 2004. Así se expresaba el director de la misma:

*“La escuela tiene un formato como una oferta de educación no formal. Damos cursos y preparaciones; los cursos están homologados a nivel nacional. La escuela propuso el curso de líderes emprendedores. El inicio fue básicamente por una idea de Los Grobocopatel con gran apoyo privado junto al sector público. Al principio enseñábamos a armar un plan de negocios, pero nos dimos cuenta que no era lo central con los chicos. Necesitábamos enseñar actitudes emprendedoras. Con adultos trabajamos con el armado de un plan de negocios, teníamos una mesa formada por agentes públicos y privados. El privado era la fundación y el público éramos nosotros”.<sup>95</sup>*

---

<sup>94</sup> AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p. 249.

<sup>95</sup> Pablo, director CEA N° 17, comunicación personal, 14 de octubre de 2016.

Desde las autoridades locales también hacen referencia a los beneficios aportados por la empresa Los Grobo S.A. en la localidad de Carlos Casares. Así se expresaba una de ellas:

*“Creo que es muy interesante cuando las empresas se comprometen socialmente con la comunidad; está bueno que las empresas vuelquen parte de sus estrategias en la inversión, el apoyo no pasa sólo por lo económico, sino que hay que apuntalarlo desde las cuestiones técnicas, y la colaboración entre lo público y lo privado. En Casares estoy notando que el vecino quiere dejar de ser empleado y empezar a ser emprendedor (...). Los Grobocopatel Hnos. son un ejemplo, comenzaron como una pequeña pyme y ahora cotizan a nivel internacional”.*<sup>96</sup>

Otra de las entrevistadas manifestaba su agradecimiento a la empresa afirmando que:

*“En el Centro Cultural de Ordoqui (Biblioteca en una antigua estación de tren recuperada), a través de la Fundación Los Grobo, en el 2010, nos capacitamos para presentarnos a un concurso de la Red de Instituciones para convertir a nuestra vieja estación de ferrocarril en una biblioteca y centro cultural y dar respuestas a los jóvenes de la comunidad para que puedan participar allí; además obtuvimos una donación de Samsung y la visita de un grupo de voluntarios de la empresa Disney. Proyectaron la película Frozen para los niños de la comunidad, llevaron inflables y les explicaron la formación del universo. Además, nos donaron árboles y dinero en efectivo para las necesidades de la comunidad. Tenemos una particularidad: somos demandante”.*<sup>97</sup>

Las donaciones directas tomadas en conjunto (donaciones en efectivo y donación de materiales) ocupan un lugar de gran importancia como parte integrante de las intervenciones. Es en este punto, fundamentalmente, en el cual se puede observar la continuidad entre la “vieja” filantropía empresaria y

---

<sup>96</sup> Intendente de Carlos Casares, escribano y productor agropecuario, comunicación personal, 14 de octubre de 2016.

<sup>97</sup> Irma, docente, Bibliotecaria de Ordoqui, comunicación personal, 14 de noviembre de 2016.

la RSE, y la fragilidad del discurso en torno a esta última como una práctica novedosa.

Otro caso notorio es el de la pequeña cantidad de intervenciones en las que se incluye la contribución en términos de espacios para la participación. Así se expresaba Andrea Grobocopatel en una reunión para emprendedores, con asesoría jurídica en la Biblioteca José Ingenieros de Carlos Casares: *“Lo que más cuesta es convocar a la gente, tenemos las mejores intenciones, pero...”*.<sup>98</sup>

En dicha reunión concurren tres abogadas contratadas por Andrea Grobocopatel, quienes dieron una charla sobre emprendedurismo. En primer lugar, escuchamos a un médico de la zona, quien manifestó que deseaba hacer un emprendimiento de elaboración de cervezas; luego, a una repostera, quien asistió para elaborar comida para celíacos; y un carpintero, que asistió para aprender sobre la elaboración de muebles artesanales. Asimismo, concurren tres docentes de la Escuela CEA N° 17 y cinco estudiantes de la misma.

La asesoría jurídica se desarrolló con una explicación clara y concisa, pero no hubo participación activa de los presentes. Sólo fue una exposición detallada de los alcances que debe tener un emprendedurismo. El carpintero manifestó que le gustaría comercializar su trabajo, pero el tren no llega a Casares desde el 2015 por lo tanto encarecía mucho el traslado a Buenos Aires.

Además, observamos que la exposición presentó la idea de generar riqueza y la posibilidad de superar una situación de pobreza como si brotara “mágicamente” de un emprendimiento individual y no como resultado del trabajo social y colectivo que se ve afectado por las cuestiones económicas de la coyuntura actual. Es decir, observamos que se eludieron partes centrales a la

---

<sup>98</sup> Irma, docente, Bibliotecaria de Ordoqui, comunicación personal, 14 de noviembre de 2016.



hora de analizar si un emprendimiento puede lograr el éxito ya que, en nuestra opinión, no basta con las ganas o el deseo de triunfar.

Por otro lado, con respecto a los beneficios que aporta la aplicación de la sustentabilidad en la empresa la directora Institucional y Comunicación expresaba lo siguiente:

*“Desde lo social en cada uno de los programas que coordina Fundación Los Grobo dentro del marco de Potenciar Comunidades y en cada una de las instituciones que se han visto favorecidas por el accionar de los voluntarios “Grobo” a través del programa Campo Social. Desde lo medioambiental en las buenas prácticas implementadas por el área de producción Agrícola para su sistema de gestión. Diversificación como eje para la mitigación del impacto ambiental y del riesgo climático inclusión de protocolos para el manejo de plagas, desarrollo de nuevos procedimientos e instructivos relacionados con las buenas prácticas agrícolas, siembra directa”.*<sup>99</sup>

Asimismo, todos los años se hacen concursos de proyectos para financiar a alguna institución local de las distintas ciudades en donde hay actividad. Son los colaboradores los que determinan a qué institución ayudar y para qué fin y también realizan el correspondiente seguimiento de fondos. Entre otros, participan también de estos proyectos voluntarios del programa Campo Social:

*“Trabajo con Los Grobo en las oficinas de Carlos Casares, además soy director técnico de fútbol. Ante la convocatoria de proyectos en el marco del voluntariado del programa Campo Social, presenté mi proyecto y salí beneficiado. El mismo consistió en formar un equipo de fútbol para los chicos y además un merendero”.*<sup>100</sup>

El entrevistado manifestó que se sentía muy cómodo trabajando en las oficinas de Los Grobo en Casares, pero *“si pudiera elegir me quedaría trabajando con los chicos, con el merendero. Es ayuda social, aprenden valores, a compartir, además los*

---

<sup>99</sup> Raquel, comunicación personal, 5 de abril de 2018.

<sup>100</sup> Juan, comunicación personal, 5 de abril de 2018.

*padres también se sienten convocados y ayudan en lo que se necesita*".<sup>101</sup> Se observa aquí, un claro ejemplo de la apropiación del discurso en torno a la naturalización de la RSE como punto de partida para la aplicación de políticas sociales: la ayuda social como el aporte clave de la empresa.

A su vez, una de las fuentes consultadas acerca de los resultados de las acciones de Potenciar Comunidades, la misma sostuvo *"que las huertas, por ejemplo, están venidas a menos, falta coordinación. En un momento se habló de crear una Escuela Secundaria Agraria pero nunca se concretó"*.<sup>102</sup>

En conclusión, todos los entrevistados de parte de la empresa, manifestaron que hay severas dificultades para la concreción de los proyectos; es decir, señalaron que no hay un seguimiento continuo y ordenado ni un control con respecto a la aplicación de los programas en el territorio.

También se observa que, siguiendo la metodología de trabajo propuesta por Potenciar Comunidades, muchos de los programas quedan en una iniciativa sin lograr acciones y resultados concretos. Cabe aclarar que la metodología de trabajo de Potenciar Comunidades consiste en cuatro etapas en las que participan organizaciones locales, inversores sociales, los vecinos y los facilitadores y técnicos en igualdad de condiciones: Preparatoria, Diagnóstico, Diseño y Acción. Sin embargo, sólo tres de ellas logran realizarse mientras que la etapa de la acción en territorio no termina de ponerse en práctica como experiencia concreta de gestión asociada.

---

<sup>101</sup> Juan, comunicación personal, 5 de abril de 2018.

<sup>102</sup> Irma, Consejo Escolar Carlos Casares, comunicación personal, 5 de abril de 2018.

## Capítulo 3. Evaluación de las prácticas de RSE y Sustentabilidad

### 3.1 La legitimidad de la empresa en el territorio

A partir del análisis de las prácticas señaladas en el capítulo 2, se puede afirmar que la RSE en tanto motor y guía de prácticas concretas tienen un alcance territorial en sus habitantes como un dispositivo de hegemonía y control social. Esto se da a partir de la creación de zonas de mediación entre lo público y lo privado sin prescripciones normativas ni hechos problemáticos o de abierto conflicto de intereses. Sin embargo, como se ha dejado entrever, si bien la aceptación de la empresa en el territorio por parte de los vecinos es innegable, también notamos ciertas problemáticas a la hora de ver los resultados concretos que serán analizadas más adelante. En este apartado, nos centramos en expresar cómo han logrado la legitimidad para trabajar y aplicar La RSE y cuáles las dificultades que han surgido en el momento de su aplicación.

Para que el mercado funcione *“se necesita cohesión social, gestión de conflictos, una ecología social pacificada y uniformada según un determinado modelo de pensamiento, un “cosmos” en términos de Weber”*.<sup>103</sup> Las palabras del Director Ejecutivo de la Fundación Los Grobo, Silvio dal Buoni ejemplifican la anterior afirmación:

*“la responsabilidad social empresarial debe aplicarse formando vínculo con la comunidad, participar en la comunidad; hay dos agendas que se deben respetar: la agenda del negocio que se debe seguir para que el mismo pueda funcionar y la agenda de la comunidad que tiene que ver con el cuidado del ambiente, el empleo, por ello*

---

<sup>103</sup> Córdoba, M. S.: Viaje al corazón del negocio agrícola. Dispositivos de legitimación e intervención territorial del modelo de agronegocios en Argentina, Buenos Aires, UNSAM, 2016, p. 377.

*también nos adecuamos al respeto por las normas ISO 26000, sobre RSE para empresas*".<sup>104</sup>

El Dr. Javier Echaide explicitó en su artículo "Un sobrevuelo por la norma ISO 26000", la importancia que la RSE ha tomado a partir de los años 90. Se trata de un marco legal redactado por las ETN a su medida y discreción en un escenario dado por la globalización neoliberal que favorece el accionar de las empresas sin contrapesos ni controles suficientes. Para liberales como Von Mises Hayjek es necesario organizar una "*política de la sociedad*", basada en el armado de una sociedad según el modelo de una empresa privada y la redefinición de las reglas del derecho para regular la sociedad a partir del funcionamiento de la libre competencia.<sup>105</sup>

Como se explicitó en el capítulo I, la RSE es una estrategia empresarial que propone un nuevo modo de vinculación entre el sector privado, la sociedad civil y el Estado, asignando roles específicos a cada uno de ellos en la resolución de problemáticas sociales. La empresa, en este contexto, y aprovechando su propio *ethos* planificador y calculador, es la que propone acciones y soluciones a largo plazo. La sociedad civil es una pieza central porque es la que conoce realmente lo que sucede en la comunidad y en las personas; y "*puede otorgarles un referente concreto a las políticas empresarias*".<sup>106</sup>

Según las entrevistas realizadas, el Estado es concebido como una mera figura de regulador del juego, de garante en última instancia; con una capacidad de acción ineficiente y una racionalidad acotada por las grandes demandas que pesan sobre él. Por ende, las empresas deben asumir un rol activo para cubrir las supuestas deficiencias del Estado; la RSE forma parte de una de estas

---

<sup>104</sup> Silvio Dal Buoni, Bolsa de Cereales, Comunicación personal, 6 de setiembre 2016.

<sup>105</sup> Echaide, J.: *La RSE, un sobrevuelo por la norma ISO 26000*, Buenos Aires, UBA, 2017. Disponible en: [www.ehu.ens/ojs/index.php/LanHarremanak/article/viewww/2167](http://www.ehu.ens/ojs/index.php/LanHarremanak/article/viewww/2167)

<sup>106</sup> Cafiero, M. B.: "El puente necesario: algunas reflexiones sobre los lazos entre empresas y organización de la sociedad civil en el marco de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial". En *VIII Jornadas de Sociología*, Memoria Académica FaHCE-UNLP, 2014, p. 3.

estrategias a partir de prácticas de intervención en el territorio de la esfera social pero que, en última instancia, contribuyen a conservar y /o aumentar el capital de reconocimiento interno y externo de la empresa.

Desde la mirada de los entrevistados vinculados a los Grobo, la RSE es una necesidad y para funcione como es debido el Estado debe interactuar con el capital privado. El intendente de Carlos Casares, cuñado del CEO del grupo, en la última entrevista realizada, lo expresaba del siguiente modo:

*“Creo que es muy interesante cuando las empresas se comprometen socialmente con la comunidad. La Fundación Grobo generó huertas comunitarias, a las mujeres les generó la posibilidad de tener ingresos, de capacitarse, está bueno que las grandes empresas vuelquen parte de sus estrategias en la inversión, el apoyo no pasa por lo económico, sino que hay que apuntalarlo desde las cuestiones técnicas. El desafío es que se pueda cristalizar todo lo que podamos hacer entre lo público y lo privado y siempre tiene que ser bien visto”.*<sup>107</sup>

Esta cita refuerza la visión del intendente acerca de que el estado sea asistido por el sector privado desde la capacitación y la adquisición de herramientas en el propio territorio, por ejemplo, menciona la importancia de las huertas en Ordoqui y Hortensia; al mismo tiempo, señala la voluntad de emprender por parte de los vecinos que, según propias palabras *“quieren dejar de ser empleados y empezar a ser emprendedores”*.

Sin embargo, expresó dificultades en ciertos asuntos de la ciudad, ya que las principales inquietudes de los vecinos no se satisfacen con el curso o las capacitaciones de emprendedurismo; por ejemplo, el tren que ya no llega a Casares desde 2015 no permite que los emprendedores de las huertas puedan comercializar sus productos al mercado central. Actualmente, las huertas no tienen coordinación ni organización para su correcto funcionamiento; según la

---

<sup>107</sup> Intendente de Carlos Casares en la Municipalidad, comunicación personal, 14 de octubre de 2017.

Gerente Institucional y Comunicación las huertas *“son el producto de una interacción público privada. Están comprometidas empresas como Los Grobo y Mitsubishi, pero la llevan adelante las ONGS”*.<sup>108</sup>

Entre otras prácticas de intervención de la empresa la correspondiente al ámbito educativo es una de las destacadas. Los testimonios del director del CEA N°17, ingeniero agrónomo y tecnólogo educativo, destacan lo siguiente:

*“La escuela nace en el 2004, es un emprendimiento privado que se llama Escuela de Jóvenes Emprendedores. Se oficializó en 2005 como centro de Educación Agraria Nro 17 (...) Es una escuela que tiene un formato de oferta de educación no formal, damos cursos y preparaciones con certificados homologados a nivel nacional”*.<sup>109</sup>

En sus inicios, la escuela se articuló a partir de un curso de líderes emprendedores, idea propuesta por Los Grobo, en colaboración entre el sector privado y el público.

Las palabras del director permiten entrever el valor de la interacción de lo público y lo privado ya que todos los proyectos elaborados se generaron sobre la línea de emprendedurismo con actores de administración pública como, por ejemplo, municipalidades y se creó una especie de red colaborativa según sus propias palabras.

Esta idea de combinación de roles y trabajo en conjunto, sin embargo, no llevó siempre a buenos resultados. Pablo destacó que

*“se busca trabajar de manera proactiva en equipo, pero después no sucede en la práctica, es muy difícil (...) El eje del problema es hacer la mesa de escucha para armar un eje estratégico común y luego armar los proyectos”*

---

<sup>108</sup> Inés, comunicación personal, 19 de julio de 2018.

<sup>109</sup> Pablo, comunicación personal, 14 de octubre de 2016.

También señaló que es muy difícil medir los resultados de los proyectos y sus resultados en las prácticas reales, al aplicar índices de emprendedurismo de otros países como, por ejemplo, el de Alemania. Las problemáticas que surgen en la escuela son muy diferentes y deben ser analizadas en su contexto y pormenores, situación que aún no se resuelve.

Por último, destacó que

*“la escuela tiene un problema metodológico concreto (...) Si yo pudiera criticar el programa de emprendedores que existe, es que hay una dificultad que es la de seleccionar las experiencias educativas que permitan que el chico reproduzca haciendo en el aula, pero luego le sirvan para una metáfora en el futuro”.*

Es decir, la teoría no se visualiza en la práctica ya que los estudiantes reproducen, pero no hay aplicación de esos conocimientos; esto demuestra que hay intención de lograr una apropiación de contenidos pero que no sucede en la práctica. *“Hay profesores que están a cargo del área de emprendedurismo y nunca tuvieron un emprendimiento”.*<sup>110</sup>

Otra de las entrevistadas, bibliotecaria, manifestó que gracias a la Fundación Los Grobo pudieron presentar Proyectos y lograron reconvertir una vieja estación de tren en la localidad de Ordoqui y transformarla en un Centro Cultural y Biblioteca, en una sala de proyecciones y en una sala de computación. Tuvieron acceso al plan Conectar Igualdad, pero no tenían acceso a Internet. Comentó que, en la localidad de Ordoqui de, 250 habitantes, durante la visita del grupo de voluntarios de la empresa Disney

*“nos conectaron con la empresa Plantarse, colocaron una importante cantidad de árboles. Además, conseguimos una donación de Samsung para comprar computadoras”.*<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> Pablo, comunicación personal, 13 de octubre de 2016.

<sup>111</sup> Irma, comunicación personal, 14 de octubre de 2016.

En conclusión, si bien se observan acciones concretas para lograr las capacitaciones que formen emprendedores y un despliegue territorial de estrategias empresariales en cuanto a programas y proyectos, no se puede afirmar que hayan sido eficientes. La mayoría de los entrevistados expresan las dificultades reales de aplicación y de apropiación de las herramientas por parte de los vecinos para incorporarlos a su forma y calidad de vida.

Según el marco económico y social de estas prácticas, el proyecto neoliberal tiene como uno de sus puntos fuertes el promover el pasaje de las lógicas del Estado a las lógicas de la sociedad civil. Como señala Pinheiro Barbosa:

*“se hacen cada vez más comunes las alianzas entre Estado, sociedad civil y empresas, que en un punto son funcionales al proceso neoliberal de des-responsabilización del estado en sus funciones sociales pues encubre la transferencia para el sector privado de las respuestas a la cuestión social”.*<sup>112</sup>

Pese a los esfuerzos e inversiones realizadas en el territorio que permiten la aceptación y la legitimidad por parte de la comunidad no se observaron avances y beneficios concretos para ellos.

### 3.2 Apropiación del discurso en el territorio

Cualquier tipo de discurso presume exclusiones y obstáculos, delimita identidades y se construye como un proceso de la actividad social por la que se transmite determinados saberes mediante la palabra y la simbolización. Confecciona sentido no sólo por medio de la convención dada por el sistema lingüístico sino también por un sistema de valores actualizado en lo discursivo.

Para pensar, entonces, el discurso de Los Grobo y su funcionalidad en lo local, Foucault incluye cuatro cuestiones que caracterizan las formaciones

---

<sup>112</sup> Pinheiro Barbosa, L.: “Significados do Terceiro Setor: de uma nova prática política à despolitização da questão social”. En *Sociedade e Cultura*, Vol. 9, N° 1, Jan. / Jun, 2006, p. 180.



discursivas: los objetos, las modalidades enunciativas, los conceptos y las estrategias discursivas. Como señala Delleuze, *“los enunciados de Foucault se distinguen de las palabras, de las frases o de las proposiciones porque comprenden en sí mismos como sus “derivadas” las funciones de sujeto, de objeto y de concepto”*.<sup>113</sup>

Balsa (2006) dice que

*“(…) en relación con la modalidad, las formaciones discursivas especifican quien puede hablar, de qué y cómo, pues los discursos construyen las posiciones de enunciación que habilitan a hablar de algunas cosas y no de otras”*.<sup>114</sup>

También, en lo discursivo ha sido abordado con particular atención en este análisis. El discurso como marco de sentido en relación a la práctica de Los Grobo S.A en el territorio. Si las formaciones discursivas especifican quienes hablan y cómo lo hacen, a través de las posiciones de enunciación, éstas pueden rastrearse en las sucesivas entrevistas realizadas a Los Grobo S.A para entender cómo lograron generar una identidad y un reconocimiento por parte de los habitantes de Casares. Considerando que las prácticas analizadas no pueden entenderse sin el discurso que hay alrededor de ellas ya que el mismo las define, las limita, de alguna manera, las crea.

En la primera entrevista con la Gerente Institucional y de Comunicación, la misma explicó que en el modelo de liderazgo de Los Grobo

*“Si ingresás a trabajar en la empresa te dan un teléfono y una notebook, pero tenés que cumplir. Si tomás una decisión te tenés que hacer cargo. Hay gerentes responsables de cada área, hay flexibilidad, hay reuniones de trabajo desayunos en equipo y Jornadas de inducción”*.<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup> Deleuze, G.: “¿Qué es un dispositivo?”. En AAVV: Foucault filósofo, Barcelona, Gedisa, 1990, p. 35.

<sup>114</sup> Balsa, J.: “Las tres lógicas de la construcción de la hegemonía”. En Tehomai, N°14, 2006, p. 4. Disponible en: [http://revista-tehomai.unq.edu.ar/NUMERO\\_14/ArtBalsa.pdf](http://revista-tehomai.unq.edu.ar/NUMERO_14/ArtBalsa.pdf).

<sup>115</sup> Raquel, comunicación personal, 14 de abril 2016.

Al mismo tiempo, expresó que en la empresa no mencionan la palabra trabajador sino Gestor de Talentos.

Según el Libro *Los Grobo*,

*“(...) este es uno de los programas implementados en el área de RSE con el objetivo de ser el mejor ambiente para el desarrollo de las personas, que se asocia con su bienestar en la compañía y su productividad, desde este programa se incorporan las mejores prácticas en gestión de personal”.*<sup>116</sup>

Se puede observar, entonces, el objetivo de incurrir en prácticas sociales que generen un compromiso voluntario a partir de la idea de que el trabajador ya no existe. El uso del lenguaje, en este caso, como una omisión, permite entrever el objetivo claro de que el empleado sienta que su función es gestionar, manejar programas de manera casi autónoma para su propio beneficio y crecimiento y que, colateralmente, beneficiará a la empresa. Observamos también que a través de las acciones sustentables la empresa interviene en la comunidad local, pero deja a la misma en una situación de control y dependencia.

Para ejemplificar esta idea, se puede mencionar un Programa de Voluntariado corporativo que se denomina Campo Social. Todos los años se realizan concursos de proyectos para financiar a alguna institución local de las diferentes ciudades en donde hay actividades. Son los colaboradores los que determinan a que institución ayudar, para que fin y hacen el correspondiente seguimiento del destino final de esos fondos. En una de las reuniones realizadas en la sede de las oficinas de Carlos Casares, la Gerente Institucional comentó la posibilidad de charlar con uno de los colaboradores que participó como voluntario en uno de los proyectos: *“Colaboro en un merendero del Club Deportivo*

---

<sup>116</sup> AAVV: Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2009, p. 253.

*local, allí los chicos juegan al fútbol y luego les damos la leche y comida. Es necesario ir involucrando a la gente, la gente que se involucra es más participativa”.*<sup>117</sup>

Con esta idea de beneficio mutuo, entonces, en donde todos son supuestos partícipes y hacedores, la sociedad tiende a involucrarse en estas circunstancias de cuasi caridad, por supuesto, sin que esta palabra aparezca en ninguno de los objetivos de la empresa. Sin negar o borrar la idea de ayuda social que Los Grobo desarrollan en la mayoría de sus programas, es notable que los beneficios de los vecinos, como se pueden leer en las palabras del intendente, se reducen a obtener una tarde de juego o de mera información sobre cómo ser, algún día, un buen emprendedor. El hecho de poder afirmar que la empresa está comprometida con la sociedad termina por construirse como un beneficio para los Grobo: obtener mayor legitimidad en el territorio.

*“El análisis textual puede en ocasiones dar excelentes explicaciones sobre que hay “en” un texto, pero lo que está ausente del texto puede ser igualmente significativo desde una perspectiva socio cultural”.*<sup>118</sup> Por ende, el hecho de que se omita una palabra con determinada carga semántica, por ejemplo, la palabra trabajador que ya fue mencionada, y que se opone claramente a patrón o empleador, señala la importancia de la construcción de un sentido despolitizado en pos de generar una cercanía e intentar borrar las jerarquías existentes.

Es así como, a partir de las declaraciones de los entrevistados, podemos afirmar que conocen y se sienten interpelados por el sector no estatal, encarnado en Los Grobo, quienes llegan para borrar las distancias discursivas entre las distintas capas de esa comunidad. Por ende, un empleado es convocado para un trabajo en el que se siente parte de un equipo que viene a cubrir las necesidades que el estado municipal no puede darle. Sin obtener todos los

---

<sup>117</sup> Juan, Comunicación personal, 3 de abril de 2018.

<sup>118</sup> Fairclough, N.: “General introduction”. En *Critical discourse analysis. The critical study of language*, London and New York, Longman, 1995, p. 4.

resultados deseados, como se aclaró en el capítulo anterior, manifiestan la importancia de la propuesta de trabajo que esta empresa vino a instaurar.

Como sostiene Mariana Caffiero:

*“Al desproveer al estado parte de su sentido público, se da un proceso de refilantropización de las respuestas dadas a la cuestión social, donde estas respuestas vuelven a depositarse en la sociedad civil. Basándose en el discurso de la reducción del papel político-social del Estado, construyen un discurso de legitimación del espacio público no estatal”.*<sup>119</sup>

Esta legitimación, entonces, según lo pretende aportar este capítulo, se da a través de la incorporación del discurso empresarial en sectores de la población que no han tenido contacto alguno con este medio con el objetivo de borrar las evidentes barreras de lugares de poder.

Se observa, por último, como se sienten convocados por Los Grobo y naturalizan e incorporan para sí el lenguaje empresarial. Por lo tanto, el poder puede tomar varias formas y es posible establecer esas relaciones abiertas. En las sociedades se crean organizaciones que mantienen cristalizadas estas relaciones de poder en un claro estado de asimetría, de modo que un cierto número de personas obtienen ventaja social, económica, política institucional, etc.<sup>120</sup> Para pensar esta idea, la voz disonante fue la de Inés:

*“Acá en Casares, a la gente cuesta convocarla. Es un pueblo de 22.000 habitantes y cuesta mucho que participen en actividades culturales. Tenemos un cine-club; los domingos, vienen veinte o treinta personas. Pasan películas no comerciales. El año pasado a través del Ministerio*

---

<sup>119</sup> Caffiero, M. B.: “Una aproximación a la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina”. En *VI Jornadas de Sociología*, Memoria Académica FaHCE-UNLP, 2010, p. 12.

<sup>120</sup> Foucault, M.: traducción de Michael Bess. Entrevista subida el 2 de octubre de 20116. Disponible en [www.michaelbess.org/Foucaultinterview](http://www.michaelbess.org/Foucaultinterview)

*Nacional de Educación conseguimos que viniera Julia Zenko.... era para recaudar fondos para chicos de un merendero. No vino mucha gente.”<sup>121</sup>*

No sólo las críticas son respecto a la poca convocatoria de la comunidad en general sino también a públicos específicos. Una entrevistada de la comunidad educativa nos decía:

*“Si sos un docente que no pisa una biblioteca, muy difícilmente la pise un alumno. A los chicos los ves el fin de semana comiendo girasol en la plaza enfrente de la municipalidad. No es un ocio creativo.”*

Las voces disonantes llegan también a señalar directamente a los miembros de la familia Grobocopatel. Un entrevistado, de la función pública, que para conservar su anonimato no mencionaremos ni el nombre ni la función, decía:

*“(...) a Los Grobo, los conozco desde chicos... (...) con los Grobo, hay que tener cuidado, les das una mano y después no te dejan ni respirar. Empiezan a marcar territorio.”*

Para finalizar, la cita de Pierre Bourdieu puede aclarar algunos de los conceptos que venimos señalando:

*“Es a partir de los años noventa, en que la idea de mantenerse en el mercado global ajustándose a las reglas competitivas y hegemónicas, surge con más insistencia la RSE desplegando estrategias de inversión económica, inversión social y de inversión simbólica que llevan a conservar y/o aumentar el capital de reconocimiento”.*<sup>122</sup>

La inversión simbólica, entonces, a través del lenguaje como generadora de una realidad, se constituye como una de las formas de aplicación de la RSE que se ha analizado en este trabajo. Si todos podemos ser emprendedores, si el empleado y el empleador han mutado su lugar en el orden social, podemos

---

<sup>121</sup> Inés, comunicación personal, 16 de abril de 2016.

<sup>122</sup> Bourdieu, P.: *El sentido práctico*, Buenos Aires, Siglo XXI, 1999, p. 43.

pensar que la empresa puede perpetuar el negocio del agro de manera no antagónica.

### 3.3 Beneficios económicos

El cemento ideológico que liga la actividad de una empresa, una asociación civil y los sectores empobrecidos que genera la máquina de acumulación capitalista es la búsqueda del “bien común” que asegura una ganancia compartida: el “todos ganan”. El ejemplo mencionado anteriormente sobre el programa CaNQueGa postula este concepto casi como un eslogan y permite relacionar las prácticas de la empresa y el discurso la ideología subyacente ya expuesta. Como afirman Boltanski y Chiapello (2010):

*“ligar el progreso individual al bienestar social común colectivo logra legitimar tanto los objetivos como el motor del capitalismo. En tiempos del capitalismo globalizado la RSE funciona como una nueva faceta de esta relación y apunta principalmente a despegarse de sus desarrollos conceptuales de la noción de filantropía”.*<sup>123</sup>

Para ilustrar estos objetivos, así se expresaba el CEO de Los Grobo en la última entrevista realizada:

*“La empresa hoy necesita “seducir” a la sociedad. La RSE está vinculada con el crecimiento y hoy existe un eco sistema múltiple de relaciones. Hoy una empresa tiene que estar vinculada con la convergencia tecnológica, y en como las empresas se diseñan para facilitar el flujo de capitales y conocimiento. Por lo tanto, la empresa impacta más en la sociedad y la sociedad en la empresa”.*<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Boltansky, L. y Chiapello, E.: *El nuevo espíritu del capitalismo*, España, Editorial Akal, 2002, p. 73.

<sup>124</sup> Grobocopatel, G., comunicación personal, 14 de febrero de 2018.

Para algunos autores “*el mecanismo de construcción de redes (y no la matriz de la red en sí misma en cuanto a estructura) es la tecnología de poder*” utilizada por el agronegocio en su búsqueda de legitimarse socialmente como el mejor modelo productivo posible.<sup>125</sup> La red permite la construcción de un nosotros más amplio, que apunta a integrar a la población en un marco común de sentidos. En los términos de los actores del agro, la incorporación a una red garantiza un mayor acceso a recursos y por ende una mayor competitividad en el marco de las relaciones horizontales. Esta idea de red, pudo identificarse en el discurso de Silvio dal Buoni, Director de la Fundación Emprendimientos Rurales:

*“Las redes son espacios horizontales que vinculan acciones de diferentes sectores e iniciativas individuales que adquieren mayor significancia y obtienen mejores resultados producto de la intensidad de sus intercambios relacionales. Ser competitivos requiere reforzar los lazos de pertenencia multiplicarlos y tener en cuenta la diversidad de intereses, expectativas y demandas de quienes la conforman. Además, para nosotros la RSE es una herramienta estratégica de la empresa. La RSE la usamos como marco para potenciar nuestros negocios”.*<sup>126</sup>

También se hace alusión a la propuesta colaborativa que funciona en la misma línea para lograr una horizontalidad al momento de realizar las prácticas en los territorios:

*“El trabajo colaborativo está en la boca de mucha gente, se busca trabajar de manera proactiva en equipo, pero después no sucede en la práctica. Se habla entre nosotros de integración de miradas en términos reales y horizontales para eso armamos una mesa de trabajo y nos escuchamos. Teníamos una mesa formada por agente públicos y privados. El privado era la fundación y los*

---

<sup>125</sup> Córdoba, M. S.: Viaje al corazón del negocio agrícola. Dispositivos de legitimación e intervención territorial del modelo de agronegocios en Argentina, Buenos Aires, UNSAM, 2016, p. 373.

<sup>126</sup> Dal Buoni, S.: *Revista Súper Campo*, N°162, p.12-13.

*públicos éramos nosotros que éramos educación pública de la provincia de Bs. As. con un diseño curricular prescriptivo”.*<sup>127</sup>

Una de las cuestiones más notorias ha sido la gran cantidad de intervenciones en las que los entrevistados mencionan el hecho de la contribución en términos de espacios para la participación. Sin embargo, la mayoría de ellos, también expresaron la dificultad para convocar a la comunidad en los proyectos. De hecho, en los apartados anteriores, se ha explicitado la poca eficacia de la mayoría las actividades acciones iniciales al final de cada uno de los proyectos enfrentados. Por ende, al poner en la balanza quiénes son los que realmente logran beneficiarse en términos económicos, se puede afirmar que la empresa Los Grobo S.A son los principales beneficiarios de sus acciones orientadas por la RSE. Este beneficio económico que permite la reproducción del capital y una nueva forma de inserción y aceptación por parte de la sociedad, no puede ser pensada sin la RSE como estrategia.

La mayoría de los recursos discursivos ya analizados permiten deducir una extrema preocupación por borrar los límites verticalistas entre empleado-empendedor para “seducir” a la sociedad y así lograr supuestos beneficios mutuos. Si bien los vecinos de Casares han logrado desarrollar emprendimientos, escuelas, programas y realizar actividades que resaltan y poner en valor la ciudad, los beneficios reales para su progreso no pueden ser comparables con los beneficios económicos del agronegocio. De hecho, son más los conflictos y las problemáticas a solucionar que los resultados palpables. Este trabajo propone pensar a estas (supuestas) relaciones horizontales como aquellas que perpetúan el ejercicio de un control social y la naturalización del rol de los vecinos y empleados en las relaciones sociales de producción a partir de la creencia de relaciones de igualdad y a pesar de los pocos beneficios obtenidos.

---

<sup>127</sup> Pablo, comunicación personal, 13 de octubre de 2016.



Con respecto a la sustentabilidad, otro concepto que se suma al de RSE, proviene de la Filosofía. El Dr. Hans Jonas hacia fines de los años setenta comenzó a hablar del principio de responsabilidad frente al impacto tecnológico. El reporte de sustentabilidad es un documento informativo a través del cual las empresas comunican su desempeño en tres aspectos fundamentales (ambiental, social y financiero) de forma puntual y objetiva, abarcando un período específico.

Cada uno de los elementos debe ser verificable y comparable con el proceso evolutivo de la empresa y el de sus pares, por lo que se convierte en una herramienta estratégica que ayuda a la empresa a medir su desempeño y facilita el proceso de mejora continua. A su vez la concepción de RSE ligada a la sustentabilidad del sistema económico y sus instituciones alcanzó una escala mundial debido al impulso y la promoción de organismos multilaterales en particular la ONU a través de la iniciativa denominada Pacto Global (Global Compact) Lanzado en el año 2000; este foro internacional tiene por interlocutorios privilegiados a las empresas y sus dirigentes proponiéndose la “promoción” de valores y principios compartidos que den cara humana al mercado global” Kofi Annan, responsable de su lanzamiento.<sup>128</sup> Para el caso de Argentina, Roitter y Carmelo (2008) confirman que:

*“las prácticas y el discurso sobre responsabilidad social empresaria en el sentido restringido que el uso social asigna a estos términos, cobran auge con el correr de los años noventa exhibiendo un fuerte liderazgo por parte de las grandes firmas”.*<sup>129</sup>

---

<sup>128</sup> Citado en la página web institucional del Pacto Global: <http://www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=8>.

<sup>129</sup> Roitter, M. y Camerllo, M.: “Corporate social action in a context of crisis: reflexions on the argentine case”. En Sanborn, C. y Porrocarrero. F. (Coords.): *Phylanthropy and social changes in Latin America. The David Rockefeller Center Series on Latin American Studies*, USA, Harvard University, 2005, p. 265.

También en esta línea, Agüero (2008) sostiene que la inserción y difusión de la categoría RSE en Argentina se debe a la presencia de organizaciones y empresas internacionalmente conectadas, las cuales debieron generar estrategias para dialogar con una sociedad civil más organizada que comenzaba a poner en cuestión efectos o impactos de su accionar.<sup>130</sup>

En efecto, durante la década de 1990, por un lado, se asiste a un avance sobre funciones del Estado y las empresas privadas pasan a ser el eje del dinamismo económico y a ubicarse en el centro mismo de la escena social. Siguiendo una tendencia mundial entonces, en Argentina se verifica una *“fuerte correlación entre el aumento de una empresa y su tendencia a incrementar las acciones hacia la comunidad, definiendo un modelo de intervención en los territorios propuesto por las grandes empresas”*.<sup>131</sup>

Algunos defensores de la RSE señalan que las empresas tomarán conciencia de sus responsabilidades a raíz de la fuerte presión social, que esta reacción está acorde a un patrón propio del capitalismo:

*“Cuando el capitalismo se ve obligado a responder a los puntos destacados por la crítica para tratar de apaciguarla y para conservar la adhesión de sus tropas –que corren peligro de prestar atención a las denuncias de la crítica- procede en esa misma operación a incorporar en su seno una parte de los valores en nombre de los cuales es criticado”*.<sup>132</sup>

Si bien no es objetivo de este trabajo, este concepto puede empezar a rastrearse en Los Grobo. Como afirma María Cuestas:

---

<sup>130</sup> Agüero, F.: “La promoción de la responsabilidad Social en América Latina”. En Sanborn C y F. Portocarrero (eds.): *Filantropía y cambio social en América Latina*, Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico; David Rockefeller Center for latin American Studies ; Harvard University, 2008.

<sup>131</sup> Agüero, F.: “La promoción de la responsabilidad Social en América Latina”. En Sanborn C y F. Portocarrero (eds.): *Filantropía y cambio social en América Latina*, Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico; David Rockefeller Center for latin American Studies ; Harvard University, 2008, pp. 275-276.

<sup>132</sup> Boltansky, L. y Chiapello, E.: *El nuevo espíritu del capitalismo*, España, Editorial Akal, 2002, p. 73.

*“Nuestros grupos de interés directos sí sienten el impacto y son conscientes de los beneficios de trabajos en forma sustentable. Incluso en algunos casos comienzan a implementarse buenas prácticas también en sus actividades cotidianas, empresas grupos de interés. Sin embargo, no creo que todo Casares perciba a Los Grobo como empresa “sustentable” o “ambientalmente responsable”. A veces es necesario lograr cierto prestigio afuera del ámbito local para ser reconocidos como tales. Sin embargo, las acciones implementadas a nivel local deberían ser muchísimo mayores como así también la rentabilidad y dimensiones de la compañía. Asimismo, nosotros ponemos todos nuestros recursos y esfuerzos en la generación de negocios rentables, siempre bajo la aplicación de buenas prácticas”.*<sup>133</sup>

De hecho, en la actualidad ya no se menciona la RSE, sino eco-sistemas sustentables. Así lo manifestó el CEO de la empresa en la última entrevista realizada.

*“La empresa hoy está más vinculada con la convergencia tecnológica. Conforman eco sistemas de proveedores y servicios... En un determinado momento se necesitaba un gerente, que ni siquiera tenía personas a cargo ya que su función era transversal a la organización. El último de la empresa coordinó transversalmente todas las áreas sin gente a cargo, coordinó para que los gerentes coordinen entre sí las cosas. Hoy no es necesario una estructura gerencial, quienes contratan proveedores tienen presente la idea de sustentabilidad”.*<sup>134</sup>

En conclusión, en la actualidad se está comenzando a implementar este nuevo concepto de Sustentabilidad para superar el filantropismo que aún reside, como fue brevemente esbozado, en el concepto de RSE. Evidentemente, la idea de beneficio mutuo sigue en duda y la sociedad demanda, al igual que la maquinaria capitalista, una nueva forma de legitimación.

---

<sup>133</sup> María Cuestas. Directora Institucional y de Comunicación. Comunicación personal, 5 de abril de 2018.

<sup>134</sup> Gustavo Grobocopatel, comunicación personal, 14 de enero de 2018.



## Consideraciones finales

Durante el desarrollo de la presente investigación se buscó indagar acerca de la Responsabilidad Social Empresaria en el grupo Los Grobo SA. ¿Cómo la noción del mismo afectó a la empresa en tanto organización, qué acciones concretas se desplegaron y cómo repercutieron en la sociedad de inserción o influencia del grupo empresarial?

Una primera reflexión es que las numerosas acciones concretas, dinero y tiempo invertido en el marco de la Responsabilidad Social Empresaria y Sustentabilidad, de la empresa Grobo S.A no encuentran su correlato acorde en las comunidades y los espacios sociales donde el concepto ha sido aplicado. Al menos, como mencionamos con anterioridad, no en la medida que la inversión y la eficacia de la empresa en otros rubros ha logrado. Sí, en una suerte de función social latente mertoniana, las acciones impulsadas por la RSE han provocado un fortalecimiento en las buenas imágenes y en el potencial de la empresa que redundó en beneficios materiales.

Durante los años noventa del pasado siglo XX, desde un doble enfoque global y local, se observó un avance del mercado sobre las funciones del Estado y donde las empresas privadas pasaron a ser el eje del dinamismo económico y a ubicarse en el centro mismo de la escena social. De la propiedad familiar al territorio global y de la gestión familiar al management moderno. En este marco, analizando la RSE en su versión actual, sustentabilidad, y en los modos en que surgió, podemos decir que se corresponde con un avance de las empresas privadas sobre espacios y funciones que tradicionalmente le han correspondido al Estado. La conciencia social y la visión de futuro de algunos empresarios –combinada en distintos grados- han tomado en sus manos la responsabilidad de algunas acciones que –en lo inmediato y en modo directo- pareciera representar más beneficios para terceros que para ellos mismos. La RSE devenida en sustentabilidad –en parte por una influencia de la moda y en parte por un aumento de conciencia o sinceramiento de los sectores

empresarios que la desarrollan- también tienen efectos positivos sobre las empresas. Estos son múltiples, parciales, diferidos en el tiempo y difusos o al menos dificultosos de cuantificar, pero están. Las acciones en nombre de la RSE mantienen sobre ciertos umbrales mínimos la producción de riqueza y capacidad de consumos de los no empresarios, promueven la sustentabilidad del medio ambiente y sus recursos y construye una imagen social positiva que disminuye la conflictividad social.

En el caso puntual de los Grobo S.A se observaron la aplicación de dichas acciones, especialmente en lo que refiere a sustentabilidad ecológica para las futuras generaciones. Sostienen un liderazgo de articulación local con visión global.

Los Grobo S.A han emprendido la articulación empresas, gobierno y sociedad civil en forma de asociaciones, ONG, Fundaciones, Programas, etc., se han constituido como uno de los pastores y gestores de la transformación del empresariado argentino vinculado al agro y de la Responsabilidad Social Empresaria. En este sentido, 1984 es un año bisagra, la empresa se formaliza y una nueva generación se hace cargo de la misma. Esta etapa está marcada por la profesionalización y el otorgamiento de un lugar superlativo al conocimiento, los vínculos y las estrategias comunicacionales. En la estructura empresarial apareció una gerencia encargada de la RSE que se ocupó de estructurar un discurso y poner en práctica actividades concretas por fuera de la empresa. Los resultados de las prácticas de RSE y Sustentabilidad y el impacto en las comunidades y la calidad de vida en los destinatarios, no ha sido todo lo exitosa que se esperaba.

La RSE y su reemplazante “sustentabilidad” pertenecen a un modelo de agronegocios que construye legitimación social a través de un sistema de regulación moral, el cual a partir del ensamblado de plusvalor (capital solidario

y capital moral) y deuda posibilita la construcción de subjetividades propicias para la aceptación de las prácticas realizadas.

Los Grobocopatel canalizan donaciones a través de su Fundación empresarial establecen alianzas intra y extrasectoriales a los fines de llevar a cabo acciones de vinculación territorial, con programas propios destinados a diferentes actores (sus empleados, sus proveedores, sus vecinos etc.). Los impactos de las acciones de vinculación territorial se verifican en dos niveles: por un lado, a nivel de los grupos locales con los que se vinculan y por otro en el nivel de la finanza y la inversión globales.

Las prácticas en el territorio vinculadas a la RSE, impulsadas desde la gerencia terminan construyendo una hegemonía a través de distintos niveles. En el primer nivel, la RSE funciona como un dispositivo de articulación entre la megaempresa y los territorios de influencia o interés. En el segundo, la RSE funciona como un dispositivo económico que posibilita la creación de vínculos y mercados funcionales a sus estrategias de acumulación global. La empresa a su vez se beneficia de “beneficiar” a través de sus prácticas persiste un poder de control social.<sup>135</sup> Pero conservando esa característica de dispositivo como red de anclaje institucional y de intervención territorial a los fines de construcción hegemónica.

Para concluir, no se han observado luego del trabajo de campo realizado beneficios sustanciales en los territorios y comunidades. Los mismos actores así lo expresaron. O sea que, a pesar de los esfuerzos, programas, capacitaciones etc. que realiza la empresa no se pudieron registrar resultados visibles sustantivos a favor de la comunidad, pero sí el funcionamiento de la RSE como un dispositivo económico que posibilita la creación de vínculos, mercados funcionales a sus estrategias de acumulación.

---

<sup>135</sup> “Ellos te dan, pero tenés que hacer lo que ellos quieren.” Decía un entrevistado.







### 1. Bibliografía general citada

Arrillaga, H. y Delfino A.: "Agriculturización, inequidad distributiva y fractura del tejido social". En *Revista de Estudios Regionales y Mercado de Trabajo*, Nro. 5, Buenos Aires, 2009, pp. 225-250.

Azcuy Ameghino, E.: "Prueba a nombrar de memoria cinco empresas que estén explotando campos: propiedad y renta de la tierra en Argentina a comienzos del siglo XXI". En *Revista interdisciplinaria de estudios agrarios*, Vol. 26-27, 2007, pp.123-140.

Barsky, O y Pucciarelli, A.: *El agro pampeano. El fin de un período*, Buenos Aires, FLACSO, 1997.

Benchimol, P. "La concentración de la tierra: Latifundios y pools de siembra". En *Página 12*, 2008.

De Martinelli, G.: "Pools de siembra y contratistas de labores. Nuevos y viejos actores sociales en la expansión productiva pampeana reciente". En Balsa, J., Mateo, G. y Ospital, M. (Comp.): *Pasado y Presente en el Agro Argentino*, Buenos Aires, Lumiere, 2008.

Ezequiel Gallo (1986) "La gran expansión económica y la consolidación del régimen conservador liberal. 1875-1890" en E. Gallo y R. Cortés Conde, *La República conservadora*, Buenos Aires, Hyspamérica, 1986.

Girbal-Blacha, N. M.: "Las representaciones agrarias y el estado (1930-1955)". En Girbal-Blacha, N. M. y Regina De Mendonca, S. (Coords.): *Cuestiones agrarias en Argentina y Brasil*, Buenos Aires, Prometeo, 2007.

Grosso, S.; Bellini, M. E.; Qüesta, L.; Guibert, M.; Lauxmann, S. y Rotondi, F.: "Impactos de los "pools de siembra" en la estructura social agraria: Una aproximación a las transformaciones en los espacios centrales de la provincia de Santa Fe (Argentina)". En *Revista de estudios regionales y mercado de trabajo*, 2010, pp. 115-138.

Hora, R.: "Un aspecto de la racionalidad corporativa de la Sociedad Rural Argentina: El problema de la agricultura (1866-1930)". En *Boletín del Instituto de Historia Argentina y Americana Dr. Emilio Ravignani*, Vol. 3, 1994, pp. 31-59.

Hora, R.: *Los terratenientes de la pampa argentina: Un historia social y política, 1860-1945*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2005.

Muzlera, J.: "Transformaciones, continuidades y tensiones en el mundo chacarero: la herencia de la pampa gringa". En Gras, C. y Hernández V. (Coords.): *La Argentina rural: de la agricultura familiar a los agronegocios*, Buenos Aires, Biblos, 2009.

Pucciarelli, A.: "Cambios en la estructura agraria de la pampa bonaerense (1960-1988)". En *Revista Ciclos en la Historia, la Economía y la Sociedad*, Vol. 3, N° 5, segundo semestre, 1993, pp.69-91.

Schejtman, A. y Barsky, O. (Comps.): *El desarrollo rural en la Argentina. Un enfoque territorial*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2008.

## 2. Bibliografía específica

AAVV: *Los Grobo. 25 años imaginando y construyendo el futuro*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2010.

Abadi, S.: "Para crear redes y trabajar en red hay que pensar en red". En *Darse cuenta*, 2009.

Agüero, F.: “La promoción de la responsabilidad Social en América Latina”. En Sanborn C y F. Portocarrero (eds.): *Filantropía y cambio social en América Latina*, Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico; David Rockefeller Center for latin American Studies; Harvard University, 2008.

Albadejo, C.: “Dinámica de la inserción territorial de la agricultura y la emergencia del agribusiness”. En Gras C. y Hernández, V. (Coords.): *El agro como negocio: Producción, sociedad y territorio en la globalización*, Buenos Aires, Biblos, 2013.

Beltrán Castro, A. S.: *Promoción de la ética empresarial y responsabilidad Social como factores determinantes para el desarrollo sostenible*, Colombia, Universidad San Buenaventura. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, 2015.

Boff, L.: *La Gran Transformación en la Economía y la Ecología*, Madrid, Nueva Utopía, 2014.

Boltansky, L. y Chiapello, E.: *El nuevo espíritu del capitalismo*, España, Editorial Akal, 2002.

Cadbury, A.: “Corporate Social Responsibility”. En *21st Century Society*, Vol. 1, N° 1, 2006.

Cafiero, M. B.: “El puente necesario: algunas reflexiones sobre los lazos entre empresas y organización de la sociedad civil en el marco de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial”. En *VIII Jornadas de Sociología*, Memoria Académica FaHCE-UNLP, 2014.

Cafiero, M. B.: “Una aproximación a la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina”. En *VI Jornadas de Sociología*, Memoria Académica FaHCE-UNLP, 2010.

Cafiero, M.B.: "La intervención social de las empresas: reflexiones en torno a la práctica, el discurso y las implicancias de la noción de responsabilidad social empresarial". En *Economía y Desarrollo*, Universidad Autónoma de Colombia, 2010.

Córdoba, M. S.: "La ruralidad hiperconectada. Dinámicas de la construcción de redes en el sector del agro argentino". En Gras, C. y Hernández V. (Coords.): *El agro como negocio: Producción, sociedad y territorios en la globalización*, Buenos Aires, Biblos, 2013.

Córdoba, M. S.: *Viaje al corazón del negocio agrícola. Dispositivos de legitimación e intervención territorial del modelo de agronegocios en Argentina*, Buenos Aires, UNSAM, 2016.

Dal Buoni, S.: *Revista Súper Campo*, N°162.

Delgado, L.; Bachmann, P: "Gobernanza ambiental: una estrategia orientada al desarrollo sustentable local a través de la participación ciudadana" en *Revista Ambiente y Desarrollo*, Santiago de Chile, 2007, p71.

Echaide, J.: *La RSE, un sobrevuelo por la norma ISO 26000*, Buenos Aires, UBA, 2017. Disponible en: [www.ehu.ens/ojs/index.php/LanHarremanak/article/vieww/2167](http://www.ehu.ens/ojs/index.php/LanHarremanak/article/vieww/2167).

Eherenhaus, A.: *Un modelo en red que favorece la sostenibilidad en lo económico, lo social y lo ambiental. Los Grobo y el origen de su estrategia en RSE*, Buenos Aires, Grupo Los Grobo, 2010.

Gras, C y Hernández, V. (Coords.): *El agro como negocio: Producción, Sociedad y Territorio en la globalización*, Buenos Aires, Biblos, 2013.

Gras, C. y Hernández, V.: *Radiografía del nuevo campo argentino; del terrateniente al empresario transnacional*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2016.

Gras, C.: “Los empresarios de la soja: cambios y continuidades en la fisonomía y composición interna de las empresas agropecuarias”. En *Mundo Agrario*, N° 24, 2012.

Grobocopatel, G.: “Una sociedad sin ataduras”. En *Le Monde Diplomatique*, 2016.

Grobocopatel, G.: *El desarrollo de los agronegocios, la innovación y la educación*, 2007. Disponible en: [www.losgrobo.com.ar](http://www.losgrobo.com.ar)

Hardt, M. y Negri, A.: “La multitud contra el imperio”. En *Revista del Osal*, N° 7, Buenos Aires, Clacso, 2002, p. 45.

Hernández, V.: “Empresarios sin tierra y pastores del conocimiento: ¿Una nueva burguesía rural?”. Comunicación presentada en el Coloquio Internacional “*Travail, marché et intégration monétaire*”, UNGS, Argentina, 2005.

Hernández, V.: “Genealogía de una élite rural: elucidación antropológica de una práctica de poder”. En *Mundo Agrario*, Vol. 13, N° 26, 2013.

Hernández, V.: “El fenómeno económico y cultural del boom de la soja y el empresariado innovador”. En *Desarrollo Económico*, Vol. 47, N° 187, Buenos Aires, IDES, 2007.

Moon, J. y Vogel, D.: “Corporate Social Responsibility, government and civil society”. En AAVV: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Nueva York, 2008.

Muro, A.: *Responsabilidad Social Corporativa en la Argentina*, Buenos Aires, Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa, 2003.

Oficina del Pacto Global en la Argentina (OPGA): *El Pacto Global en Argentina*. Documento de Adhesión del sector privado en Argentina elaborado en

colaboración con Organización del trabajo (OIT), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)", abril de 2004. Disponible en: <http://www.pactoglobal.org.ar//userfiles/files/Documento20Base2>

Ordóñez, H. y Nichols, J.: *Caso Los Grobo*, UBA-Universidad de Texas, 2003.

Paladino, M. y Mohan, A.: "Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina". En *Documento de la División de Investigación del IAE*, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, 2002.

Paladino, M., Delbejuh, P. y Del Bosco, P.: "Integridad: respuesta superadora a los dilemas éticos del hombre de empresa". En *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, Vol. 10, N° 18-19, 2005.

Pinheiro Barbosa, L.: "Significados do Terceiro Setor: de uma nova prática política à despolitização da questão social". En *Sociedade e Cultura*, Vol. 9, N° 1, Jan. / Jun, 2006.

Roitter, M. y Camerlo, M.: "Corporate social action in a context of crisis: reflexions on the argentine case". En Sanborn, C. y Porrocarrero, F. (Coords.): *Phylanthropy and social changes in Latin America. The David Rockefeller Center Series on Latin American Studies*, USA, Harvard University, 2005.

Ros, D. y Castelló Martínez, A.: "La Comunicación de la responsabilidad en los medios sociales". En *Revista Latina de Comunicación Social*, Tenerife, Universidad de La Laguna, 2011, pp. 47-67.

Ruggie, J.: "Taking Embedded Liberalism Global: the Corporate Connection". En Ruggie, J. (editor): *Embedding global markets. An enduring challenge*, Ashgate Publishing Limited, Hampshire, 2008.

Santos, B.: "Más allá de la gobernanza neoliberal: el Foro Social Mundial como legalidad y política cosmopolitas subalternas". En Rodríguez Garavito, C. y Santos, B. (Editores): *El derecho y la globalización desde abajo: hacia una legalidad cosmopolita*, Anthropos Editorial, España, 2007.

Sosa Varrotti, A.: "Las Mega Empresas en las Redes de Producción del Agronegocio Argentino. Un Análisis Estructural". En *Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais – UFJF*, Vol. 10, N° 2, jul/diez, 2015.

Vargas Niello, J.: Responsabilidad Social Empresaria (RSE) desde la perspectiva de los consumidores, Documento de Proyectos, CEPAL, 2006.

Villafañe, J.: La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica, España, Prentice Hall, 2009.

### 3. Bibliografía teórico-metodológica

Alemán, J.: "¿Qué es la subjetivación neoliberal?", *Página 12*, 5 de junio 2017.

Balsa, J.: "Aspectos discursivos de la construcción la hegemonía". En *Identidades*, N°1, 2011, pp. 69-90.

Balsa, J.: "La relación entre los modos de interpelación ideológica y el empleo de la modalidad lingüística en la construcción de la hegemonía. Una aplicación al debate agrario argentino". Ponencia presentada en las *XII Jornadas Interescuelas/ Departamentos de Historia*, Bariloche, 2009.

Balsa, J.: "Las tres lógicas de la construcción de la hegemonía". En *Tehomai*, N°14, 2006. Disponible en: <http://revista-tehomai.unq.edu.ar/NUMERO14/ArtBalsa.pdf>.

Balsa, J.: "Notas para una definición de la hegemonía". En *Nuevo Topo*, N°3, 2006. Disponible en: <http://iesac.unq.edu.ar//jbalsa>



Batjin, M.: “El problema de los géneros discursivos”. En Bajtin, M.: *Estética de la creación verbal*, México, Siglo XXI, 1985.

Bourdieu, P.: *El sentido práctico*, Buenos Aires, Siglo XXI, 1999.

Bourdieu, P.: *Estrategias de reproducción y modos de dominación*, Colección Pedagógica Universitaria, N° 37-38, 2002.

Deleuze, G.: “¿Qué es un dispositivo?”. En AAVV: *Foucault filósofo*, Barcelona, Gedisa, 1990.

Dubet, F.: ¿Por qué preferimos la desigualdad aunque digamos lo contrario?, Buenos Aires: Siglo XXI, 2013

Dubet, F.: Repensar la justicia social. Contra el mito de la igualdad de oportunidades, Buenos Aires, Siglo XXI, 2013.

Elias, N.: Sociología fundamental, Barcelona, Gedisa, 1982.

Fairclough, N.: “General introduction”. En *Critical discourse analysis. The critical study of language*, London and New York, Longman, 1995.

Foucault, M.: *El orden del discurso*, Buenos Aires, Tusquets, 1992.

Foucault, M.: *La arqueología del saber*, Buenos Aires, Siglo XXI, 1969.

Foucault, M.: *Las palabras y las cosas*, Buenos Aires, Planeta-Agostini, 1985.

Foucault, M.: *Las redes del poder*, Buenos Aires, Prometeo Libros, 2014.

Kessler, G.: Redefinición del mundo social en tiempos de cambio, Buenos Aires, Biblos, 2000.

Merlin, N.: Colonización de la subjetividad. Los medios masivos en la época del biomercado, Buenos Aires, Letra Viva, 2017.

Rojo, L.: "El orden social de los discursos". En *Discurso*, N° 21-22, Madrid, 1997, pp. 1-37.

Weber, M.: *Economía y Sociedad*, Buenos Aires, FCE, 2012.

Weber, M.: *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Buenos Aires, FCE, 2002.

Wright Mills, C.: *La élite del poder*, Méjico, FCE, 2005.

Zamagni, S.: "Globalización y pobreza. El rol de las organizaciones de la sociedad civil". Conferencia organizada por las asociaciones Conciencia, Darsecuenta, Eticgro, Foro del sector social y Solidagro, Buenos Aires, Fundación Navarro Viola, 2007.