



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Cumplimiento del principio 10 del pacto global sobre corrupción por parte de la empresas que adhieren a la iniciativa en la Argentina

Gorrochategui, Nora L.

2012

Cita APA: Gorrochategui, N. (2012). Cumplimiento del principio 10 del pacto global sobre corrupción por parte de la empresas que adhieren a la iniciativa en la Argentina. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.  
Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DOCTORADO**

**TESIS**

**CUMPLIMIENTO DEL PRINCIPIO 10 DEL PACTO GLOBAL SOBRE  
CORRUPCIÓN POR PARTE DE LAS EMPRESAS QUE ADHIEREN A LA  
INICIATIVA EN LA ARGENTINA**

Alumno: Mg. Nora L. GORROCHATEGUI

Director de Tesis: Dr. Juan José GILLI

Miembros del Tribunal de Tesis:

Dra. Patricia DEBELJUH

Dra. Adriana FASSIO

Dr. Jorge WALTER

Fecha de Defensa de la Tesis: 10 de mayo de 2012

# ÍNDICE

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	7
1.2. Objetivos	10
1.3. Propositiones	11
1.4. Metodología	11
1.5. Procedimientos de la investigación	14
1.6. Aportes	15

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización de RSE	17
2.2. Pacto Global	22
2.3. Principio 10: Lucha contra la corrupción	23
2.4. Comunicación sobre el progreso (COP)	28
2.5. Documentos referenciales	28
2.5.1. Guía Práctica para la CoP	28
2.5.2. Guía Práctica para el Principio 10: Lucha contra la corrupción <i>Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption</i>	29
2.6. Aspectos centrales del marco referencial	31

## CAPÍTULO 3: CONCEPTUALIZACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE) SEGÚN EMPRESAS QUE ADHIEREN AL PACTO GLOBAL EN LA ARGENTINA

3.1. Marco de análisis	33
3.2. Definiciones de RSE según las empresas	34
3.3. Análisis de las dimensiones del concepto de RSE	40
3.4. Extensión del concepto de RSE	45
3.5. Grado de profundidad del concepto de RSE	47
3.6. Grado de coincidencia en la combinación de dimensiones	49
3.7. Concepto dominante de RSE	52
3.8. Definición de RS en la ISO 26000	52
3.9. Grado de adecuación de la orientación del concepto en el sentido de la ISO 26000	54
3.10. Grado de desarrollo conceptual	56
3.11. Comentarios sobre la posible evolución del concepto de RSE y su repercusión en la acción organizacional	56
3.12. Conclusiones	58

## **CAPÍTULO 4: CUMPLIMIENTO DEL PRINCIPIO 10 SEGÚN LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LAS EMPRESAS AL PACTO GLOBAL**

4.1. Grado de maduración en la presentación de las CoP's	62
4.2. Grado del cumplimiento del Principio 10 según lo informado por las empresas	66
4.3. Transparencia de la información	70
4.4. Circuitos de la implementación de los atributos de la transparencia	73
4.5. Lentificación en la adopción del Principio 10	75
4.6. Conclusiones	76

## **CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE ELEMENTOS REPORTADOS POR LAS EMPRESAS SOBRE EL PRINCIPIO 10**

5.1. Procedimiento seguido	81
5.2. Observaciones sobre los elementos	83
5.2.1. Observaciones sobre los elementos reportados según categorías discriminados por niveles de reporte	83
5.2.2. Observaciones sobre los elementos reportados en la categoría propósitos y políticas	83
5.2.3. Observaciones sobre los elementos reportados en la categoría implementación	86
5.2.4. Observaciones sobre los elementos reportados en la categoría monitoreo	87
5.2.5. Observaciones sobre elementos de las distintas categorías consideradas en conjunto	88
5.2.6. Observaciones sobre elementos vinculados de distintas categorías	88
5.3. Brecha entre el modelo ideal y los elementos adoptados	91
5.4. Aplicación del modelo	94
5.5. Magnitud del cambio requerido	97
5.6. Conclusiones	99

## **CAPÍTULO 6: TAXONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS RESPECTO AL PRINCIPIO 10: LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN**

6.1. Comportamiento de las empresas respecto a la adopción del modelo ideal	103
6.2. Grado de reporte sobre el Principio 10 por empresa	105
6.3. Construcción de la taxonomía	107
6.4. Tipos de comportamientos	110
6.5. Distribución de los tipos de comportamiento	111
6.6. Conclusiones	113

## **CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

Conclusiones	
7.1. Sobre el concepto de RSE	115
7.2. Sobre la evaluación del cumplimiento del Principio 10	116
7.3. Sobre la taxonomía	119
Propuestas	
7.4. Recomendaciones operativas	121
7.5. Enfoques para implementar el cambio	124
7.6. Recomendaciones axiológicas	128
7.7. Línea posible de investigación	131
<b>ANEXO I: Cuestiones metodológicas</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO II: Relevamiento de las empresas</b>	<b>161</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>257</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>259</b>
<b>CUADROS</b>	
Cuadro 3.1. Dimensiones contenidas en las definiciones de RSE de las empresas por número de menciones y por empresas	41
Cuadro 3.2. Otras expresiones utilizadas por las empresas para referirse a las dimensiones	43
Cuadro 3.3. Grado de extensión del concepto de RSE por empresa	46
Cuadro 3.4. Empresas que consideran más de una subdimensión por dimensión	48
Cuadro 3.5. Coincidencia respecto a la definición de RSE	49
Cuadro 3.6. Isomorfismo entre dimensiones y norma ISO 26000	54
Cuadro 4.1. Grado de maduración en la presentación de las CoP's por parte de las empresas	64
Cuadro 4.2. Grado de cumplimiento del principio 10 según lo informado por las empresas en la página del Pacto Global	68

Cuadro 5.1. Elementos reportados del Principio 10 por empresa	82
Cuadro 5.2. Distribución de los elementos por número de menciones discriminado según categoría	84
Cuadro 5.3. Elementos de las tres categorías consideradas en conjunto	88
Cuadro 5.4. Brechas entre el modelo de referencia y declaraciones de elementos adoptados por empresas por categoría según nivel	92
Cuadro 5.5. Cantidad de empresas según porcentaje de adopción de elementos por nivel	94
Cuadro 5.6. Cantidad de empresas que adoptan elementos básicos	96
Cuadro 5.7. Cantidad de empresas que adoptan elementos deseables	96
Cuadro 5.8. Magnitud del cambio organizacional	98
Cuadro 6.1. Identificación y distribución de las empresas respecto a la adopción de elementos del Principio 10 por categoría según nivel	104
Cuadro 6.2. Grado de reporte sobre el Principio 10	106
Cuadro 6.3. Comportamiento de las empresas sobre el cumplimiento del Principio 10 lucha contra la corrupción	112
Cuadro 6.4. Identificación de las empresas por tipo de comportamiento	112
Cuadro All. 1. Datos de la organización	163
<b>GLOSARIO</b>	263

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

Se plantea el problema que da origen a la investigación: el grado de conocimiento bajo sobre el comportamiento de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina, sobre cómo definen responsabilidad social, la importancia atribuida a la lucha contra la corrupción y sobre “lo que declaran hacer” en materia de lucha contra la corrupción. Se efectúa una reflexión sobre el enfoque metodológico general de la investigación, exploratorio, inductivo y cuali- cuantitativo, especificando el nivel teórico – práctico, en que se desarrolla cada uno de los temas de la investigación, con una descripción sucinta de los procedimientos utilizados. Finalmente, se menciona el aporte que realiza la investigación en los planos teórico y práctico.

### 1.1. Planteamiento del problema

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) ha sido incorporada a la agenda de la administración a través de un proceso que ha acompañado los cambios en las condiciones sociales y contextuales. Reconoce su origen en las preocupaciones por la autorregulación del comportamiento empresario, evolucionando y ampliándose, a lo largo del siglo XX, al contemplar, primero, los derechos sociales, luego, los derechos difusos y finalmente, la problemática de la corrupción.

El reconocimiento de la importancia del sector privado en la lucha contra la corrupción es un hecho indiscutible, reconocido por la comunidad internacional. Particularmente, después de la crisis financiera internacional del 2008, el tema ha estado presente en la agenda internacional, tanto de las reuniones del G-20 como de los organismos internacionales y de organizaciones especializadas en materia de RSE. Para mencionar solamente un ejemplo reciente, el “Informe Global de la Corrupción 2009” de Transparency International (TI) sostiene: “Pocos temas tienen tantas implicaciones y son de tanta relevancia para los numerosos desafíos que plantea la corrupción como el interrogante de cómo pueden las empresas asegurarse de que cumplen siempre con los más altos estándares de integridad y de que no participan en transacciones corruptas ni las facilitan” (TI, 2009, XV).

La corrupción es una deshonestidad o abandono intencional de las obligaciones del desempeño de un cargo para la obtención de algún beneficio personal. TI define la corrupción como el “abuso del poder conferido para beneficio propio”. Es un concepto relacional, en el sentido de que se requieren dos partes para que se registre un acto corrupto. Las empresas afrontan distinto tipo de modalidades de corrupción entre las que se pueden mencionar: sobornos, captura de políticas públicas, fraude corporativo, carteles, algunas que pueden presentarse en las cadenas de suministro o en las transacciones internacionales y también en lo relativo a los créditos de carbono y los fondos soberanos.

La transparencia como criterio ordenador de la acción paliativa y preventiva contra la corrupción aparece como un reclamo instalado en la agenda de cuestiones pendientes

de distinto tipo de organizaciones. En el caso de las empresas afrontan desafíos de transparencia vinculados a su relación con sus grupos de interés (*stakeholders*) y con la sociedad en general.

Conceptualmente, la transparencia tiene dos significados generales relacionados con el comportamiento ético en los negocios. Uno, vinculado con la apertura de la información que brindan las organizaciones a sus respectivos grupos de interés, acerca de sus políticas y su performance, tanto en el aspecto financiero como social. El otro, se refiere al comportamiento corrupto (generalmente alguna forma de soborno) en relación con las interacciones entre los negocios y los funcionarios gubernamentales. La transparencia planteada como un principio orientador de la acción organizacional, consiste en que la organización revele de forma completa, clara, concisa y en tiempo información relativa a las políticas y acciones que emprende respecto a sus grupos de interés.

No hay teorías para analizar el instrumental que utilizan las empresas para efectivizar la transparencia en la lucha contra la corrupción, lo cual constituye un problema. Además, cabe destacar que los estudios realizados y en curso de ejecución, particularmente por TI y organismos internacionales corresponden, a un nivel de análisis contextual general relativo a datos comparados sobre países. Prácticamente, no hay conocimiento sobre Argentina, en el nivel de análisis de las organizaciones empresariales, que es en el que se ubica la propuesta de la tesis. Un problema no menos importante y que condiciona el alcance de las investigaciones sobre corrupción consiste en las dificultades metodológicas del abordaje, que se evidencian en los bajos niveles de respuesta y la baja confiabilidad de las mismas, cuando se utilizan cuestionarios y en el acceso a informantes claves de las organizaciones. (Carr y Outhwaite, 2008, 45).

En el plano académico, la situación real es que la RSE, la transparencia y, en especial, la lucha contra la corrupción son temas de interés, enmarcados dentro de lo que puede denominarse aspectos sociales del *management*. Su tratamiento requiere enfoques multidisciplinarios, aspecto en el que se ha avanzado muy poco desconociéndose de qué manera se realiza la implementación de la temática en nuestro medio.

Esta situación en el plano académico contrasta con los avances de instrumentación de diversas facetas de la RSE más allá de la transparencia como instrumento para la lucha contra la corrupción que están efectuando las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina. La gestión empresarial avanza utilizando conceptos, instrumental y prácticas, en función de criterios que pueden ser impuestos teniendo en cuenta la presión internacional, la globalización de los negocios, la competencia internacional que requiere no sólo calidad y eficiencia, sino altos estándares éticos, por lo menos desde la enunciación. En la Argentina la corrupción es un problema sin resolver. El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC), elaborado por Transparency Internacional, hace referencia a las percepciones de los empresarios y analistas de los países sobre el grado de corrupción, en una escala de cero (percepción de muy corrupto) a diez (percepción de ausencia de corrupción). En 2008, la puntuación del IPC, para la Argentina, es 2,9, ubicándola en el puesto 109 entre 180 países incluidos en el sondeo, manteniéndose el mismo índice en 2010, pero ubicándose en el puesto 105.



En cuanto a la transparencia de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina, el problema consiste en que, a pesar de los esfuerzos realizados en materia de presentación, la información de las empresas no resulta suficiente, tanto por lo que se expone como por lo que se omite y es percibida como no creíble. En lo relativo a la lucha contra la corrupción, existe una percepción generalizada acerca de la “falta de transparencia”, tanto respecto a la aplicación de normas, como de las reglas de juego entre los distintos actores y la ocultación de información, circunstancias, identificadas como factores que inciden en la aparición de corrupción en las organizaciones.

La relación entre RSE y corrupción ha quedado entrelazada conceptualmente y asociada a la gestión empresarial a nivel internacional, registrándose en Argentina, una situación similar. Sin embargo, en el caso de la Argentina, tanto en el medio académico como en el empresario no existe consenso respecto a la definición de RSE y de sus alcances. Dicha falta de consenso, puede ser un factor determinante, por un lado, en la libre interpretación que las empresas han hecho de la RSE y las formas de implementación de medidas de lucha contra la corrupción y, por otro lado, en las expectativas que se han creado en los diferentes grupos de interés respecto a la instrumentación por parte de las empresas.

Se hacen visibles al menos dos problemas en la Argentina. Uno, es que no existe una clara definición de los términos tal como los entienden las empresas. Dos, existe un herramental de procedencia en general internacional para el gerenciamiento de la lucha contra la corrupción que tiene diversos grados de difusión y aplicación y sobre el cual existe muy escasa reflexión académica.

La falta de conocimiento sobre el comportamiento de las empresas respecto al tema de la lucha contra la corrupción, puede ser entendida como el principal factor que dificulta el avance en la resolución del problema de la corrupción desde la perspectiva de las empresas. La ausencia de conocimiento específico sobre el comportamiento de las empresas argentinas es de interés por el desafío que implica reflexionar acerca de un problema organizacional de actualidad que no está resuelto y las empresas están desarrollando procesos de aprendizaje continuo para encontrar respuestas adecuadas de gestión.

A nivel internacional, cabe señalar que la iniciativa del Pacto Global de las Naciones Unidas invita a las empresas a adherirse a diez principios que corresponden a cuatro áreas temáticas: derechos humanos, derechos laborales, cuestión medioambiental y lucha contra la corrupción. Las empresas que adhieren al Pacto se comprometen a presentar anualmente un documento denominado Comunicación del Progreso (CoP's), en el cual, informan sobre el avance registrado en la instrumentación de los principios. La página web del Pacto Global publica las CoP's. En nuestro país han adherido voluntariamente un número importante de empresas, lo cual constituye una población privilegiada para el estudio del comportamiento de las empresas de nuestro medio en materia de lucha contra la corrupción, a partir de las propias declaraciones que las empresas realizan en sus CoP's.

El planteo general del problema genera un conjunto de interrogantes que pueden agruparse en diferentes tipos de preocupaciones, vinculadas a: 1) la definición de la RSE, 2) la gestión de la RSE, en especial en lo relacionado con la lucha contra la corrupción y 3) el instrumental disponible para la lucha contra la corrupción.

En primer lugar, interesa conocer el posicionamiento de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina respecto al concepto que utilizan de RSE, y dentro de ella la importancia atribuida a la lucha contra la corrupción, procurando contestar preguntas como: ¿qué sostienen las empresas argentinas sobre qué es la RSE? ¿qué dimensiones mencionan las empresas expresamente en sus definiciones de RSE? ¿cuáles son las dimensiones más frecuentemente mencionadas: dimensión medioambiental, social, socio-económica, relación con los grupos de interés, voluntaria, transparencia, lucha contra la corrupción? ¿cuáles dimensiones son omitidas por las empresas? ¿existe consenso, consenso en formación o falta de consenso entre las empresas que operan en la Argentina respecto a la definición?.

En segundo lugar, es necesario entender la gestión de la RSE en las empresas que operan en la Argentina, en materia de adhesión a la lucha contra la corrupción. En este sentido, surgen interrogantes como: ¿existe una adhesión expresa por parte de las empresas que operan en Argentina, respecto a la normativa internacional en materia de RSE, vinculada a la lucha contra la corrupción? ¿qué grado de compromiso manifiestan las empresas respecto a la aceptación formal de la normativa internacional en materia de lucha contra la corrupción: alto, medio o bajo? ¿qué aplicación efectiva de la transparencia se ha registrado como principio ordenador de la gestión? ¿se describen los procesos y/o sistemas de gestión utilizados para abordar la lucha contra la corrupción? ¿en qué grado se describen, alto, medio, bajo? ¿qué directivas, planes, programas, actividades y/o acciones, se han instrumentado para dar aplicación formal de dicha normativa en las organizaciones empresariales? ¿se han efectuado adecuaciones organizacionales, que favorezcan la aplicación de la normativa internacional? ¿han afrontado situaciones de corrupción dentro de las empresas? ¿cómo ha actuado la empresa ante esas situaciones?

En tercer término, es interesante indagar sobre el conocimiento disponible para implementar el Principio 10 del Pacto Global, lucha contra la corrupción. Así, surgen preguntas de investigación vinculadas a: ¿de qué modelos se valen las empresas para implementar el Principio 10? ¿qué tipo de acciones declaran las empresas implementar en materia de lucha contra la corrupción?

## **1.2. Objetivos**

El objetivo general:

- Caracterizar y evaluar la situación de la RSE en lo relativo a la lucha contra la corrupción, en empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina.

Los objetivos específicos son:

- Determinar el concepto dominante de RSE, en empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina.
- Evaluar las declaraciones sobre el cumplimiento del Principio 10: lucha contra la corrupción, por parte de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina.
- Construir una taxonomía del comportamiento de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina respecto a la implementación del Principio 10, lucha contra la corrupción.
- Realizar propuestas y recomendaciones de cambio para la mejor implementación de la lucha contra la corrupción en organizaciones.

### **1.3. Proposiciones**

Dado el carácter exploratorio de la investigación no se proponen hipótesis sino proposiciones.

- Existe grado de coincidencia bajo respecto a la definición del concepto de RSE por parte de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina. La dimensión lucha contra la corrupción tiene baja incidencia en las definiciones.
- En el marco de la RSE existen diversos elementos de referencia a tener en cuenta por las empresas para luchar contra la corrupción que contrastan con el bajo grado de aplicación en las empresas que operan en la Argentina.

### **1.4. Metodología**

La investigación tiene un carácter exploratorio y cualitativo, con posterior tratamiento cuantitativo de algunos de los datos presentados. El carácter exploratorio se evidencia en el hecho de que el problema de investigación es poco estudiado y, me atrevería a afirmar, que no ha sido abordado hasta el momento.

El carácter cualitativo, se manifiesta en la adopción de un enfoque que puede encuadrarse en lo que se ha denominado “teoría fundamentada” propuesta por Glaser y Strauss. (Glaser y Strauss, 1967). Dicha teoría propone que los datos empíricos sean los que fundamenten la teoría y la credibilidad surge de mostrar que el resultado de la investigación está fundamentado y justificado por los datos cualitativos, que reflejan las expresiones, en este caso, de las empresas, manifestadas a través de sus declaraciones. Además, el carácter cualitativo, se pone en juego en el modo de pensar en el objeto de estudio y los objetivos de trabajo que, si bien requiere mantener la rigurosidad de la investigación científica, obliga a desarrollar un marco metodológico específico (Mills, 1974; Becker, 1998). Es de destacar que para sistematizar los hallazgos se han realizado lecturas cuantitativas de algunas de las variables y sus dimensiones construidas, que se volcaron en diversos cuadros que se presentan a lo largo de los capítulos.

La propuesta está orientada a interconectar el estudio de las prácticas empresariales del mundo de los negocios, con las teorías, posturas y lineamientos de la responsabilidad social, la cual se inscribe en los desafíos de las investigaciones administrativas. Mientras que en el campo de trabajo de las empresas se privilegia el saber hacer y las estrategias para alcanzar las metas fijadas, en el terreno de la responsabilidad social son dominantes los contenidos teóricos de aproximación cualitativa, que constituyen el fundamento de principios prescriptivos que guían las acciones de las empresas.

Así, se ha intentado avanzar un paso en identificar, visualizar y cotejar el nivel de concordancia fáctica que mantienen las prescripciones normativas de responsabilidad social con respecto a las declaraciones que presentan las empresas sobre el cumplimiento de las prescripciones normativas.

Atento a lo expuesto y, teniendo en cuenta que cada investigación, presenta un nivel de relación, entre la teoría que enmarca y el material empírico que le da sustento, parece importante, hacer explícita dicha relación. Se puede graficar, el grado de posicionamiento entre los niveles teórico y empírico, en una pirámide. Así, se distinguen, tres niveles de la pirámide de investigación: nivel teórico, teórico- empírico y empírico. (Román Tamez y Villa Castaño, 2010).

Ahora bien, cabe destacar que en la presente investigación se registran oscilaciones entre los niveles teóricos y empíricos en los distintos capítulos.

En el capítulo dedicado al abordaje de las definiciones de responsabilidad social de las empresas (Capítulo 3), se utilizó un marco teórico desarrollado por Alexander Dahlsrud,(2008) quien identificó cinco dimensiones del concepto de RSE. Ellas son: medioambiental, social, socio- económica, stakeholders y voluntaria. A estas dimensiones se le ha agregado otras. Dos de ellas, que también estaban en el imaginario de la RS, y que son pertinentes para la investigación: transparencia y lucha contra la corrupción. La tercera, los derechos humanos, porque está considerada dentro de los principios del Pacto Global.

Así, se procedió al relevamiento de las definiciones de RSE que declaran las empresas, tomando como fuente sus respectivas memorias de sustentabilidad y declaraciones contenidas en sus páginas web. Se aplicó una técnica de análisis de contenido y se procedió al conteo de las expresiones según las dimensiones identificadas. Luego, se hizo un análisis comparativo y tratamiento cuantitativo de los datos para poder identificar si existe coincidencia o no respecto a las dimensiones del concepto de RS entre las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina. De tal manera, el posicionamiento del capítulo entre los niveles teóricos y empíricos se ubica en el nivel teórico- empírico.

Los capítulos correspondientes a lo que las empresas informan sobre su cumplimiento del Principio 10 (Capítulo 4) ,aplicación del modelo propuesto por el Pacto Global para el seguimiento del principio 10 (Capítulo 5 y primera parte del Capítulo 6), tienen una relación entre niveles teóricos y empíricos, diferente al del Capítulo 3. En estos

capítulos, su contenido tiene una relación más cercana a la ubicación en el nivel empírico porque están provistos de elementos factuales y, si bien se fundamentan en las declaraciones que hacen las empresas, ellas versan sobre hechos y acciones cuya base tiene carácter eminentemente empírico. No obstante, tampoco se encuentran exentos de contenidos teóricos. En ambos casos el contenido teórico, lo proporcionan los criterios que en su práctica diaria siguen las empresas que adhieren al Pacto Global, para mantener su pertenencia al mismo (Capítulo 4) y, los elementos que adoptan de un modelo de referencia para luchar contra la corrupción, suministrado por el propio Pacto Global (Capítulo 5) y el comportamiento de las empresas respecto al Principio 10 (primera parte del Capítulo 6).

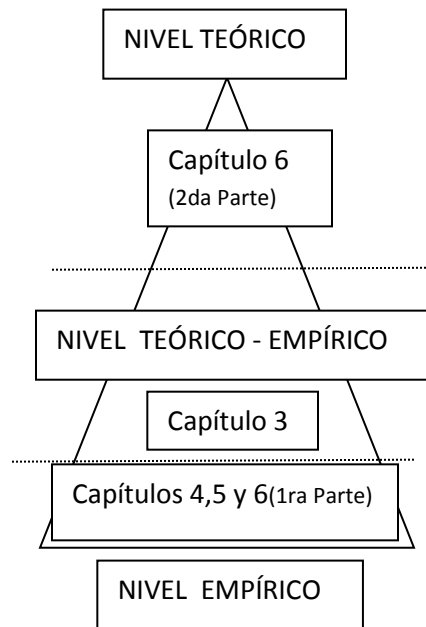
Estos criterios que siguen en la práctica cotidiana las empresas para mantener su pertenencia como miembros del Pacto y, al mismo tiempo, demostrar el avance en la implementación del Principio 10, lucha contra la corrupción, sirven de marcos referenciales. No tienen un contenido teórico explícito. Para la elaboración de esos criterios se han tenido en cuenta múltiples reflexiones teóricas que no se han explicitado por parte de los organismos internacionales y, han pasado a ser, principios de referencia para la acción, situación muy habitual en la administración.

Estos principios de referencia para la acción, que no explicitan ni reconocen sus fuentes teóricas pero que son utilizados por las empresas, desde un punto de vista personal se ubican en un nivel empírico. Por lo expuesto, el contenido de estos capítulos es predominantemente empírico.

El Capítulo 6, en la segunda parte, relativa a la taxonomía de las empresas respecto a la información que suministran sobre el comportamiento que adoptan para luchar contra la corrupción, sirve como un “vocabulario básico...dentro de los cuales podemos ubicar las diversas situaciones problemáticas en consideración” (Suárez, 1981). En el esfuerzo clasificatorio subyace “una observación originante: hay variaciones y diferencias que deben ser explicadas” (Lazarsfeld, 1984).

El proceso realizado en este capítulo sigue un razonamiento inductivo, observación de la realidad, a través de la lectura de las declaraciones de las empresas sobre lo que “dicen hacer” en materia de lucha contra la corrupción, procesamiento, en base a diferentes variables desarrolladas a lo largo de la investigación, explicitación de las variaciones en el comportamiento de las empresas, estableciéndose una gradación del mismo. Se puede decir que este proceso podría ser considerado como una contribución al desarrollo conceptual del comportamiento de las organizaciones empresarias de nuestro medio en materia de lucha contra la corrupción. Así, la ubicación de este capítulo en la pirámide de la relación entre niveles teóricos y empíricos se ubica en el nivel teórico.

De tal manera, la investigación oscila en los tres niveles de la relación entre niveles teóricos y empíricos.



**Gráfico N°1: Pirámide de la relación entre niveles teóricos y empíricos**

### 1.5. Procedimientos de la investigación

La unidad de análisis de la investigación son empresas que adhieren al Pacto Global de Naciones Unidas en la Argentina.

A efectos de definir la población se toma como marco de referencia las organizaciones que adhieren al Pacto Global en la Argentina por su pertinencia con el objeto de estudio. El conjunto de adherentes al Pacto Global está compuesto por distinto tipo de organizaciones entre las que se pueden mencionar empresas, asociaciones empresarias, ONG's, organizaciones académicas y otros *stakeholders*. El total de organizaciones que adhieren al Pacto Global en la Argentina es de 227, de las cuales 64 corresponden a organizaciones no empresarias y 163 son empresas.

Así, la población comprende todas las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina desde el momento de su lanzamiento en 2003, hasta el último dato publicado por el Pacto y disponible al comenzar la investigación que corresponde al 30 de junio de 2009.

Se selecciona una muestra de tipo probabilístico dado que permite hacer generalizaciones sobre el comportamiento de las empresas respecto a la RSE y se establece un error estándar de 0.01.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ver Anexo I.

Una pregunta que surge casi naturalmente, es por qué se elige una muestra probabilística, propia de los estudios cuantitativos, en una investigación de carácter cualitativo. La respuesta hace converger ambas perspectivas. La cuantitativa, porque este tipo de muestra permite generalizar los hallazgos hacia la población. La cualitativa, porque tiene relevancia teórica, en el sentido de que tiene “capacidad para promover el desarrollo de las categorías emergentes” (Glaser y Strauss, 1967). En la presente investigación las empresas tienen características comunes y diferencias relevantes que favorecen la comparación entre ellas.

Las fuentes que se han utilizado han sido la página web del Pacto Global, en la cual las empresas deben volcar la información sobre el avance en el cumplimiento de los Principios a los que adhieren voluntariamente. También, se han analizado en forma detallada, las Comunicaciones del Progreso (CoP's), los Informes de Sustentabilidad producidos por las empresas y la información contenida en las páginas web de las empresas.

Las fuentes son secundarias, aunque cabe señalar que algunos autores que trabajan sobre metodologías para investigaciones sobre responsabilidad social, las consideran como “fuentes primarias, dado que este tipo de fuentes es indispensable e insustituible, debido a que este material representa en buena medida el sustento del mundo empírico de la investigación”. (Román Tamez y Villa Castaño, 2010). No obstante, dado que esta visión sobre el calificativo de la fuente, no está estabilizada en el medio académico, se han considerado como aproximaciones al conocimiento del mundo empírico.

La recolección de la información y su tratamiento ha sido un proceso continuo. Las operaciones que se han realizado para el tratamiento de todos los temas se describen de manera general en el texto de cada capítulo y los aspectos específicos son tratados con mayor detalle, en el Anexo I: cuestiones metodológicas.

El procedimiento para la elaboración de la taxonomía de comportamientos para luchar contra la corrupción fue eminentemente inductivo, intentando identificar la diversidad de posicionamientos de las variables analizadas en cada uno de los capítulos. La síntesis de las posibilidades de los comportamientos se realizó identificando las combinaciones que se habían registrado en las sucesivas observaciones, considerando el total de la muestra. A cada grupo de características se le aplicó una etiqueta semántica.

## **1.6. Aportes**

Los aportes que realiza la investigación versan sobre, la clarificación del concepto de responsabilidad social manifestado por las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina e identificación del comportamiento organizacional, respecto la implementación del Principio 10 lucha contra la corrupción.

Esta contribución tiene repercusión en el plano académico y práctico.

En el plano académico, el tema tiene poco desarrollo conceptual, por lo tanto, la reflexión teórica sobre el comportamiento organizacional de empresas que operan en el medio local, es una contribución a la disciplina administración, en especial en lo

relacionado a los aspectos sociales del management. La construcción de una taxonomía del comportamiento organizacional arroja luz sobre los elementos claves de su definición y constituye un primer paso en la elaboración de un marco conceptual más amplio para la interpretación de la empresa, como organización.

En el plano práctico, el conocimiento sobre el comportamiento de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina es información que se constituye en una contribución a la orientación de la acción de las empresas en materia de lucha contra la corrupción. Además, servirá como insumo de información para distinto tipo de organizaciones con las cuales interactúan las empresas en la lucha contra la corrupción. Entre ellas se pueden mencionar, el propio Pacto Global, otras empresas del medio local e internacional, cámaras empresarias, organizaciones gubernamentales y, eventualmente, internacionales, así como organizaciones vinculadas a la auditoría y certificación de procesos.



## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

En este capítulo se explicita el marco conceptual que se utiliza como referencia para analizar las definiciones de RSE utilizadas por las empresas, bajo el modelo de dimensiones de Alexander Dahlsrud. También, se presenta una breve descripción del Pacto Global, los diez Principios, con especial énfasis en el Principio 10, lucha contra la corrupción, especificándose el marco normativo que lo fundamenta. Además, se explica la importancia de la Comunicación del Progreso (CoP), como elemento de gerenciamiento comunicacional de las empresas para informar los avances en la implementación de los Principios. Finalmente, se describe el contenido de dos documentos producidos por el Pacto que contienen, uno, los requisitos mínimos que deben observar las empresas, al presentar las CoP's y el otro, que detalla los elementos que se espera informen las empresas sobre el Principio 10.

#### 2.1. Conceptualización de RSE

Hasta hace muy poco había un consenso generalizado de que no existía una definición única de RSE. Desde distintos ámbitos se han generado definiciones, todas a ser tenidas en cuenta por sus respectivos impactos. Así, las definiciones elaboradas por las organizaciones de fomento de prácticas de negocios tienen incidencia por las orientaciones sobre las actividades de las empresas. Las definiciones producidas por la academia influyen el pensamiento dominante sobre la temática, aunque su difusión es lenta. Las definiciones de RS que utilizan las empresas son fundamentales, puesto que son las organizaciones, las que dan vida al concepto.

Brevemente, se enunciarán algunos aportes a la definición de RSE efectuados desde las organizaciones de fomento de prácticas de negocios, para reflejar la impronta que pretenden difundir entre sus asociados.

La asociación *Business for Social Responsibility* (BSR) es una red global que reúne a 250 compañías fomenta las prácticas de negocios que consideran los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

La RSE implica:

“...lograr éxito comercial en formas que honren los valores éticos y respeto por la gente, comunidades, y el ambiente natural; abordando las expectativas legales, éticas, comerciales, y otras que la sociedad tiene de los negocios, y haciendo decisiones que balancean de modo justo las demandas de todos los grupos involucrados”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Disponible en: <http://www.bsr.org/>. Consultado: jul 2009.

El *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), también es una asociación global que nuclea a 200 compañías, que trata de la inserción del desarrollo sostenible en los negocios y define a la RSE:

“...el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general”.<sup>3</sup>

En el contexto latinoamericano, cabe mencionar FORUM EMPRESA, que articula y fortalece las empresas que promueven la RSE en las América, puede ser un caso que evidencia la rápida evolución del concepto de RSE. En la página web en 2008, afirmaban que no existía una única definición de RSE. En 2011, se puede leer:

“Es una nueva forma de hacer negocios en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de los distintos públicos con los que se relaciona, accionistas, empleados, clientes, considerando el medioambiente y el desarrollo sostenible”.<sup>4</sup>

El Instituto ETHOS es una asociación de empresas, sin fines de lucro, creada con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable. Sostiene:

“La responsabilidad social empresarial es la forma de gestión definida a partir de la relación ética y transparente de la empresa con todos los grupos con los cuales ella está relacionada y por el establecimiento de objetivos empresariales compatibles con el desarrollo social sostenible, conservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y fomentando la reducción de las desigualdades sociales”.<sup>5</sup>

Las definiciones de RSE que presentan las organizaciones que orientan las actividades empresarias, ofrecen diversidad de aspectos. Lo cual puede ser interpretado como que el “concepto significa algo, pero no siempre la misma cosa para todos”,

En el ambiente académico, también había una percepción generalizada de que no existía un concepto único universalmente aceptado de RSE.

Una contribución importante se ha basado en la pregunta: ¿qué abordajes teóricos sustentan la RSE?. El estudio más difundido y frecuentemente mencionado en la literatura especializada es el que escribieron Elisabet Garriga, periodista que ha hecho su especialización en la Universidad Navarra y Domenec Melé, profesor especializado en ética en los negocios del IESE Business School de la Universidad de Navarra.

Ellos han elaborado un mapa de las teorías y abordajes de lo que llaman responsabilidad social corporativa (RSC). Como punto de partida de su clasificación, los autores asumen la hipótesis de que las teorías y enfoques de RSC más importantes presentan cuatro dimensiones relacionadas con los beneficios, la actuación política, las

---

<sup>3</sup> Disponible en: <http://www.wbcd.org/home.aspx> Consultado: jul 2009.

<sup>4</sup> Disponible en: <http://www.empresa.org/> Consultado: jul 2008 y 2011.

<sup>5</sup> Disponible en: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/> Consultado: jul 2009.

demandas sociales y los valores éticos. Así, asumen que las teorías están integradas en los fenómenos de la realidad social.

Esta hipótesis permite sistematizar las teorías de RSC en cuatro grupos: instrumentales, políticas, integrativas y éticas. Las teorías instrumentales remarcan la dimensión económica y consideran que la corporación es un instrumento para la creación de riqueza. Aquí la RSC sólo tiene sentido en cuanto constituye un medio para lograr el fin, es decir, las ganancias. Este enfoque está basado en lo que se ha dado en llamar «egoísmo ilustrado». Las teorías políticas son las que resaltan el poder y la posición social de la corporación y el uso de ese poder con responsabilidad, por lo que realizan acciones de cuidado a las comunidades, aceptan deberes y derechos o participan en cooperación social. Las teorías integrativas consideran que las empresas deben incorporar las demandas sociales, debido a su interdependencia con ellas, para la existencia, la continuidad y el crecimiento. Por último, las teorías éticas consideran que la relación entre la empresa y la sociedad está embebida de valores y que las empresas deben aceptar responsabilidades sociales para lograr el bien de la sociedad.

En cuanto a la definición del concepto de RSE, un estudio esclarecedor en este sentido ha sido el trabajo desarrollado por Alexander Dahlsrud, investigador del Departamento de Economía Industrial y Management de la Universidad de Noruega, quien publicó en 2007, un artículo, denominado “Cómo la RSE es definida, análisis de 37 Definiciones”, partiendo del supuesto de que no hay acuerdo acerca del tema. Cabe señalar, que este trabajo es el marco teórico principal tenido en cuenta para analizar el concepto de RSE que utilizan las empresas en la Argentina.

La contribución del estudio de Dahlsrud consiste en el método aplicado y la identificación de las dimensiones componentes del concepto. Utilizó un método de revisión bibliográfica tradicional y agregó un interesante relevamiento de definiciones en internet, aplicó el contador de Google, para determinar, cuáles expresiones eran más usadas en las definiciones, tradicional artilugio de los lingüistas, a fin de identificar las dimensiones que comprende el concepto de RSE. Además, desarrolló un esquema de codificación, aplicando la técnica: denominado “código emergente”, el cual usa los datos a ser codificados para crear un esquema de codificación.<sup>6</sup> Analizando las definiciones encontró que muchas se referían a las mismas dimensiones de responsabilidad social corporativa. Así, las frases referidas a la misma dimensión fueron agrupadas.

Sintéticamente, las dimensiones son las siguientes: medioambiental, social, socio-económica, stakeholders y voluntaria.

---

<sup>6</sup> Dahlsrud, hace referencia a los siguientes trabajos que fundamentan la técnica del “código emergente”:  
a. Stemler S, Bebell D. 1999. An empirical approach to understanding and analyzing the mission statements of selected educational institutions. Paper presented at the annual meeting of the New England Educational Research Organization, Portsmouth, NH, 1999. Stemler and Bebell, 1999; Haney *et al.*, 1998 b. Haney W, Russell M, Gulek C, Fierros E. 1998. Drawing on education: using student drawings to promote middle school improvement. *Schools in the Middle* 7(3): 38–43.

A continuación se transcribe la tabla elaborada por Dahlsrud para mostrar la forma de identificación de las dimensiones de RS, el esquema de codificación y ejemplos de frases utilizadas.

DIMENSIONES	DEFINICIÓN CODIFICADA A LA DIMENSIÓN QUE SE REFIERE	EJEMPLOS DE FRASES
MEDIOAMBIENTAL	Medio ambiente natural	“un medioambiente más limpio” “medioambiente interesa a las operaciones de negocios”
SOCIAL	Relación entre negocios y sociedad	“contribuye a una mejor sociedad” “integra los intereses sociales en las operaciones de negocios” “considera el panorama completo de sus impactos en las comunidades”.
ECONÓMICA	Aspectos socio-económicos o financieros, incluyendo RSC en términos de operaciones de negocios.	“contribución al desarrollo económico” “preservación de la rentabilidad” “operaciones de negocios”
STAKEHOLDERS	Stakeholders o grupos de stakeholders	“interacción con sus stakeholders”, “cómo las organizaciones interactúan con sus empleados, proveedores, clientes” “tratando a los stakeholders de la firma”
VOLUNTARIA	Acciones no prescritas por la ley	“basado en valores éticos” “más allá de las obligaciones legales” “voluntario”.

FUENTE: DAHLSRUD, Alexander “How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.* (in press). Published online in Wiley InterScience. ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)) DOI: 10.1002/csr.132.

A estas dimensiones se le han agregado tres dimensiones. Dos de ellas forman parte del imaginario de la RS, transparencia y lucha contra la corrupción, y son pertinentes para la investigación. La tercera está comprendida entre las cuatro áreas que cubren los principios del Pacto Global, o sea, los derechos humanos. Para definición de estas dimensiones se utilizó un proceso de selección de elementos identificados a través de la lectura de amplísimo material bibliográfico especializado. Las definiciones se exponen en el Capítulo 3, dado que facilitarán la lectura y la comprensión de su desarrollo.

Otro marco de referencia tomado como base para la elaboración de las conclusiones es una investigación llevada adelante de manera colaborativa, realizada por un grupo de

investigación interdisciplinario, en el Instituto de Tecnología de Karlskrona, Suecia, en 2008.

En principio, parece importante entender cómo la responsabilidad social y el desarrollo sustentable han evolucionado históricamente y, cómo hoy están convergiendo.

El concepto de Desarrollo Sustentable se originó históricamente desde la perspectiva de la investigación del sector medioambiental y se basa primeramente en el medioambiente global y luego en los intereses sociales. El origen puede ser el informe denominado "Nuestro Futuro Común", publicado en 1987, más conocido como "Informe Brundtland", tomando el nombre de la primer ministro de Noruega, Gro Brundtland, quien presidió la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Definió el "desarrollo sostenible", como "aquel que garantiza satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades."

Los investigadores asocian la RS, a la expresión utilizada por el sociólogo y psicólogo social, con una maestría en planificación urbana y regional, John Elkington. Calificado como el "decano de la RSC", acuñó la expresión *triple botton line*, popularizado como las tres P: "Profit, People and Planet"- En términos prácticos intenta capturar los criterios de medida de éxito organizacional, utilizando para elaborar los informes de las empresas, no sólo la performance financiera sino también las dimensiones social y ambiental.

En oposición al Desarrollo Sustentable, la responsabilidad social ha tenido históricamente un desarrollo desde una perspectiva interna corporativa y ha sido una respuesta reactiva de las organizaciones basadas sobre presiones externas de los stakeholders. Estos hallazgos sobre una perspectiva histórica opuesta, pero que comparte un objetivo último de contribución a una sociedad sustentable, puede construir un puente común que fusione los dos conceptos.

En síntesis, el medio académico ha aportado reflexión sobre las dimensiones constitutivas del concepto, las teorías que subyacen en dicho concepto y una explicación sobre la vinculación de dos temas que aparecen asociados a partir de un tercer concepto integrador.

Cabe señalar que algunas de las recomendaciones de los investigadores de Karlskrona fueron recogidas por el grupo que, en Suiza, trabajó sobre la norma ISO 26000.

Por último, también se considera la definición de RS que propone la ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social.

Se entiende la:

"responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento transparente y ético que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.(ISO 26000, 2010,4).

Respecto al proceso de desarrollo de la Norma ISO 26000 cabe destacar que llevó cinco años la construcción de consenso generado en dos niveles: entre países y entre categorías de stakeholders. Han participado 99 países, de los cuales 69 son países en desarrollo y 42 organizaciones de vinculación, y éste es el grupo más grande que ha participado en la elaboración de una norma en la historia de ISO. En cada país han funcionado seis categorías de grupos de interés con representación equilibrada: consumidores, gobierno, industria, trabajadores, OnG’s, servicios, apoyo, investigación. La votación del borrador final obtuvo un 93,5% de aprobación. El lanzamiento de la norma se produjo el 1 de noviembre de 2010.

No es aquí el lugar para analizar el alcance de la guía de recomendación que es la ISO 26000, pero su importancia es fundamental para la delimitación del concepto de RSE por parte de las empresas y, también, como un parámetro de referencia a tener en cuenta en lo relativo al camino de la acción de las empresas.

## **2.2. Pacto Global**

El Pacto Global<sup>7</sup> de Naciones Unidas es una iniciativa que data de 1999, los participantes ingresan voluntariamente y provee un marco general para fomentar el crecimiento sustentable y la responsabilidad cívica de empresas.

Tienen injerencia en el Pacto, los gobiernos, las compañías, los trabajadores y se beneficia la sociedad civil si hay empresas socialmente responsables. Dado que el Pacto es una iniciativa del Secretario General de la ONU, la Oficina del Pacto Global en Nueva York juega un rol importante, al igual que las cinco agencias de la ONU que participan del Pacto: la Oficina del Alto Comisionado de Derechos Humanos, la Organización Internacional del Trabajo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la Oficina de la ONU contra las Drogas y el Crimen.

Las empresas que adhieren a la iniciativa son diversas y representan diferentes industrias y regiones geográficas. Según el Pacto, todas “tienen dos características comunes: todas están en posiciones de liderazgo y todas aspiran a manejar el crecimiento global de una manera responsable que considere los intereses de un amplio espectro de grupos interesados incluyendo empleados, inversionistas, clientes, grupos sociales, industriales y comunidades.”

---

<sup>7</sup> Disponible en: <http://www.pactoglobal.org.ar/content.Consultado>: agosto 2010.

En la Argentina, la adhesión al Pacto Global por parte de las organizaciones fue importante en número, en el momento de su lanzamiento y rápido, su crecimiento. En 2010, habían adherido al Pacto 249 organizaciones, de las cuales 177 son empresas. De ellas se mantienen activas 150, o sea, que presentan sus CoP's en los plazos estipulados y, 27 son consideradas inactivas por el Pacto Global. Se reitera que esta situación es muy dinámica, en el sentido de que si no se cumplen los plazos de presentación de la información, el Pacto coloca una advertencia de alerta, y luego da de baja a la organización.

Las empresas adhieren a diez principios que versan sobre cuatro áreas temáticas: derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción. Los principios son:

#### **Derechos Humanos**

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional;
2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

#### **Normas Laborales**

3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva;
4. Eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;
5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil;
6. Eliminar la discriminación en materia de de empleo y ocupación.

#### **Medio Ambiente**

7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales;
8. Promover una mayor responsabilidad ambiental; y
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.

#### **Anticorrupción**

10. Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno (Pacto Global, 2003).

Los principios encuentran su fundamento en la siguiente normativa internacional: Declaración Universal de Derechos Humanos, Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los Derechos Fundamentales en el Trabajo, Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

### **2.3. Principio 10: Lucha contra la corrupción**

El Principio 10 fue el último en incorporarse y data de junio de 2004. Con motivo de la Cumbre de Líderes del Global Compact, el Secretario General Kofi Annan declaró poner en funcionamiento el décimo principio. La Oficina de la ONU contra las Drogas y el Crimen (UNDOC) ubicada en Viena, fue declarada guardiana del Principio. El Secretario General señaló que el Pacto Global "...está mejor posicionado para tratar

uno de los más perniciosos obstáculos del crecimiento y el desarrollo, y para cooperar de modo más intenso con grupos como Transparencia Internacional”.

En esa misma oportunidad el Pacto prometió el desarrollo de herramientas prácticas, tales como: guías para las empresas, formación e información, para facilitar la implementación del Principio. También el Pacto efectuó una serie de recomendaciones para que los participantes pudieran efectivizar el Principio 10.

Básicamente esa estrategia consiste en:

- Declarar la adopción políticas anticorrupción
- Informar sobre los avances, compartir experiencias de buenas prácticas, colaborar con los pares de las industrias para encontrar soluciones conjuntas
- Colaborar con organizaciones especializadas, tales como Transparencia Internacional y la Cámara de Comercio Internacional
- Trabajar en alianza con iniciativas con competencias en la temática, tales como: Pactos de Integridad de Transparencia Internacional o adhiriendo a la iniciativa de EITI o de Publique a medida que Paga (*Publish as You pay*)
- Hacer *lobby* para la aprobación de la Convención de la ONU contra la corrupción.

En síntesis, declarar políticas, informar sobre avances y trabajar en red con pares e iniciativas internacionales. Esta estrategia es en alguna medida el principal sustento para verificar el avance en la implementación del Principio 10, que constituye el objetivo central de la presente investigación.

La corrupción es un concepto que tiene múltiples abordajes que señalan sus connotaciones éticas, sociales, culturales y económicas; no obstante ha resultado difícil dar una definición genérica. En el marco del Pacto Global, el Principio 10, la corrupción es entendida como lo hace Transparencia Internacional (TI) “abuso del poder encomendado para lucro privado”. (Pacto Global, 2004). Así definida abarca una serie de modalidades, que pueden ir, desde el uso menor de la influencia hasta el soborno institucionalizado.

El marco normativo internacional en el que se fundamenta el Principio 10 es la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción, adoptada en Mérida, Méjico en diciembre de 2003. La Convención manifiesta en su preámbulo, la preocupación por las amenazas que implica la corrupción para la estabilidad y seguridad de las sociedades, por su relación con otras formas de delincuencia y por su carácter transnacional. La finalidad es promover y fortalecer las medidas para prevenir y combatir eficaz y eficientemente la corrupción, apoyar la cooperación internacional y promover la integridad, la obligación de rendir cuentas y la debida gestión de los asuntos y bienes públicos. La Convención adopta un enfoque descriptivo que cubre diversas formas de corrupción, abordado desde la perspectiva del sector público. Solamente, cuatro sobre un total de setenta y un (71) artículos que contiene la Convención, están directamente relacionados con el sector privado. Ellos son: soborno en el sector privado (art. 21), malversación o peculado de bienes en el sector privado (art. 22), cooperación entre los organismos nacionales y el sector privado (art. 39) y prevención y detección de



transferencias del producto del delito, destinado especialmente a las entidades financieras (art. 52).

El Principio 10, en su enunciado hace referencia expresa a dos modalidades: la extorsión y el soborno, cada una de ellas reconociendo un antecedente normativo que sustenta la atención de las organizaciones del sector privado.

Respecto a la extorsión se toma como fundamento normativo el elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), conocido como las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales<sup>8</sup>. Datan de 1976 y están sujetas a diversas revisiones, lo cual le impone su carácter dinámico y adaptado a los tiempos. Las Directrices son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales, que enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable. Su objetivo es generar un marco de confianza entre las empresas multinacionales y las sociedades en las que desarrollan su actividad, contribuyendo a mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible.

Las Directrices dedican el capítulo VI, a la lucha contra la corrupción. Como enunciado general se mencionan los elementos que el Pacto Global ha incluido en la definición de la extorsión: “El requerir soborno es el acto de pedir o tentar a otro a cometer soborno. Se convierte en extorsión cuando esta exigencia está acompañada por amenazas que ponen en peligro la integridad personal o la vida de los actores privados involucrados”.<sup>9</sup> (OCDE, 1976). Se enuncian expresamente un amplio espectro de conductas no deseadas por las empresas que se manifiestan como prohibiciones. Baste mencionar un ejemplo; ofrecimiento a pagar ni ceder ante las peticiones de pago a funcionarios o empleados de socios empresariales ninguna fracción de un pago contractual, la utilización de subcontratistas, contratos de consultoría como medio de pago a funcionarios, empleados de socios empresariales o familiares. Además, contiene recomendaciones sobre medidas para mejorar la transparencia de las empresas, tales como, la asunción de compromisos públicos contra la corrupción y la extorsión y la divulgación de los sistemas de gestión adoptados por la empresa para cumplir sus compromisos, incluyendo mecanismos preventivos, como la capacitación para los empleados en temas de corrupción y extorsión y también, los mecanismos de control que desincentiven las prácticas corruptas.

Las Directrices tienen un carácter eminentemente pragmático, que se han visto recogidos en los documentos elaborados por el Pacto Global para la elaboración de los documentos guía para luchar contra la corrupción.

Cabe destacar que en la revisión del 2011, se incorporó como recomendación para que las compañías ejerzan la “debida diligencia” para asegurar que puedan estar a la altura

---

<sup>8</sup> Disponible en: <http://www.comercio.mityc.es/>. Consultado: noviembre 2011.

<sup>9</sup> “Las empresas no deberán ofrecer, prometer, dar ni solicitar, directa o indirectamente, pagos ilícitos u otras ventajas indebidas para obtener o conservar un contrato u otra ventaja ilegítima. Tampoco se deberá solicitar a las empresas que ofrezcan, ni esperar que lo hagan, pagos ilícitos u otras ventajas indebidas.” Disponible en: <http://www.comercio.mityc.es/>. Consultado: noviembre 2011

de sus responsabilidades. La aplicación amplia del principio de debida diligencia en todas las actividades de las empresas y todas sus relaciones empresariales en los temas cubiertos por las Directrices es un logro, en el sentido de que se pretende no simplemente no causar daños sino también evitar causar daños e impactos adversos. (OCDE Watch, 2011)

Los Principios empresariales de Transparencia Internacional para oponerse al soborno, lo definen del siguiente modo: “Soborno: Un ofrecimiento o recepción de cualquier regalo, préstamo, honorario, recompensa u otra ventaja para o proveniente de cualquier persona como una forma de inducir a que se haga algo que es deshonesto, ilegal o un quiebre en la confianza, en la conducta de los negocios de una empresa.” Sus antecedentes normativos se reconocen también en la mencionada Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción.

#### **2.4. Comunicación sobre el progreso (COP)**

La iniciativa del Pacto Global fomenta el compromiso de los participantes y declara la importancia de tener procedimientos transparentes para proteger la integridad de las Naciones Unidas y de la iniciativa del Pacto Global. Es por ello que se han desarrollado "medidas de integridad". Entre ellas se puede mencionar, una adoptada en 2003, la Comunicación sobre el Progreso. Las empresas que han adherido al Pacto Global se comprometen a comunicar cada año a las partes interesadas los progresos en la aplicación de los principios del Pacto Global mediante informes financieros anuales, informes de sostenibilidad, otros informes públicos importantes, sitios web u otros medios de comunicación. Estos informes son conocidos con el nombre de "Comunicaciones sobre el Progreso" o CoP (por sus siglas en inglés *Communication on Progress*). Cabe señalar, que en dichas comunicaciones las empresas, deben informar el avance que se realiza en la implementación de todos los Principios, incluido el número 10, correspondiente a la lucha contra la corrupción.

En 2004, se estableció la categoría de “CoP notable” para aquellas que cumplimentaran al menos dos de los siguientes aspectos: 1) apoyo fuerte y continuado al Pacto Global; 2) descripción detallada de las acciones prácticas tomadas en la implementación de los Principios del Pacto Global; 3) medidas de los resultados obtenidos; 4) la información del proceso que asegure claridad, cronogramas y diálogo con los grupos de interés.

En el 2009, se profundizan las orientaciones que paulatinamente habían surgido de la experiencia de la producción de las CoP's. Así, se consensuó en la reunión anual de las redes locales de Estambul, la modificación de la política general acerca de las CoP's, con el propósito de hacer más robustos los informes de las organizaciones para sus respectivos grupos de interés.

Los nuevos requisitos son: 1) los ingresantes al Pacto cuentan con un año para la presentación del primer informe; 2) las organizaciones que tienen una permanencia superior a los cuatro años deben cumplimentar las cuatro áreas que cubren los principios, 3) responder un cuestionario adicional que cubre diferentes dimensiones de la CoP con el propósito de facilitar la información clave sobre el desempeño de la organización a los grupos de interés.

En 2010, se crea el Programa Avanzado cuyo propósito es crear estándares de sustentabilidad corporativa dando reconocimiento a las compañías, a través de sus CoPs, que demostraran la adhesión a las mejores prácticas enraizadas en los Principios del Pacto. El Programa provee un marco para que las compañías y los grupos de interés imiten la performance e identifiquen oportunidades extra- financieras y riesgos. Es el primer paso en la implementación del Blueprint for Corporate Sustainability Leadership, lanzado en julio de 2010.<sup>10</sup>

Respecto a la naturaleza de las comunicaciones de las empresas, las distinciones efectuadas en el marco de la “teoría de los actos del habla”, formuladas por el filósofo John Austin, pueden servir de orientación para la interpretación de las comunicaciones de las empresas.<sup>11</sup> Austin en su libro, *How todo things with words*, Oxford (1962) distingue tres tipos de actos que pueden caracterizarse de la siguiente forma: acto locucionario, decir algo: acto ilocucionario, hacer diciendo algo y, acto perlocucionario, causar algo mediante lo que se hace diciendo algo (Krieger, 2001, 207).

Así, las comunicaciones de las empresas son “actos locucionarios”, por los cuales las empresas “dicen algo” sobre lo que hacen en materia de lucha contra la corrupción.

Las cartas de adhesión a los Principios del Pacto Global son “actos ilocucionarios”, por los cuales las empresas realizan una acción diciendo algo. Esto es, adoptan los Principios en la declaración que hacen en la carta firmada por la autoridad máxima del organismo dirigida a las autoridades del Pacto Global. Cabe señalar que el Pacto recomienda a las organizaciones otro tipo de actos ilocucionarios. Baste mencionar un ejemplo, el hecho de que las empresas se comprometan en acciones específicas, verificables y comprobables en materia de lucha contra la corrupción, para la ser informadas en la próxima presentación de la CoP. Respecto a este tipo de actos son pocas las empresas que lo adoptan y aunque lo hagan, no lo sostienen en el tiempo.

---

<sup>10</sup> *Blueprint for Corporate Sustainability Leadership*. En versión libre, puede ser traducido como el “libro azul”, una guía, para el liderazgo corporativo de la sustentabilidad.

Después de diez años de experiencia del Pacto Global, la oficina de Naciones Unidas para el Pacto Global ha desarrollado un modelo de liderazgo para las compañías para la próxima década. Se fundamenta en las nuevas realidades lo cual implica llevar adelante acciones de apoyo a los objetivos y temas más amplios promovidos por Naciones Unidas; para mencionar sólo un ejemplo, los Objetivos del Milenio. Además, tiene el propósito de lograr mayores niveles de performance, impacto y acción colectiva vinculados a la implementación de los 10 Principios.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT (2010) *Blueprint. For Corporate Sustainability Leadership*. Disponible en: [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/Blueprint.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/Blueprint.pdf). Consultado: setiembre 2010

<sup>11</sup> “Austin distingue entre acto locucionario, acto ilocucionario y acto perlocucionario. Llama acto locucionario al contenido de las oraciones enunciativas (“p”) o de las oraciones enunciativas nominalizadas (“que p”). Con los actos locucionarios el hablante expresa estados de cosas; dice algo. Con los actos ilocucionarios el agente realiza una acción diciendo algo. El rol ilocucionario fija el modo en que se emplea una oración (“M p”): afirmación, promesa, mandato.... Con los actos perlocucionarios, el hablante busca causar un efecto sobre su oyente”. Krieger, Mario (2001) *Sociología de las Organizaciones*. Editorial Pearson. Buenos Aires, pág.207.

Esto es, no informan sobre las promesas realizadas y en CoP's sucesivas no se incluyen dichas promesas o actos ilocucionarios.

En cuanto a las CoP's son "actos perlocucionarios" en sí mismos, dado que las empresas buscan causar un efecto sobre su destinatario (el Pacto, los *stakeholders*). El efecto que buscan causar es la credibilidad de las acciones que declaran implementar en materia de lucha contra la corrupción.

## **2. 5. Documentos referenciales**

En los siete años que tiene vigencia el Principio 10, el Pacto ha avanzado en los puntos que le competen para facilitar a las empresas su implementación. En tal sentido, ha elaborado dos documentos que han sido tomados como marco de referencia para analizar el cumplimiento del Principio 10. Ellos son:

"Guía práctica para la comunicación del progreso del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas" y "*Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption*".

### **2.5.1. Guía Práctica para la CoP**

El documento sirve de marco referencial para analizar la información que las empresas suministran al Pacto Global sobre el avance de los principios. Su propósito es proporcionar una vía para que los participantes demuestren que sus políticas se encuentran alineadas con los principios del Pacto Global, que sus resultados e impactos son medidos y demostrar cómo es posible efectivizar los principios. Esta Guía fue elaborada por un equipo internacional de expertos a fin de proporcionar recomendaciones sencillas y sugerencias prácticas para empresas de cualquier tamaño, industria y origen geográfico en la elaboración de su CoP.

Cabe señalar que la información de este documento acerca de cómo deben informar las empresas ha ido variando con el tiempo, y esta circunstancia explica la dinamicidad de la información que vuelcan las empresas en la página web del Pacto Global.

En un trabajo específico sobre las CoP's<sup>12</sup> en la Argentina, he destacado que en el término de una década, la conceptualización de la CoP reveló su esencia multifacética adaptándose a la dinámica del proceso de aprendizaje colectivo realizado a través de su elaboración, pudiéndose identificar cuatro etapas.

---

<sup>12</sup> Gorrochategui, Nora. (2010) Comunicaciones del Progreso (COP's). Características de las COP's que presentan empresas que adhieren al Pacto Global en Argentina. Foro Virtual de Contabilidad Ambiental y Social. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires. ISSN 1851-8281. Disponible en:

<http://www.econ.uba.ar/www/institutos/secretaradeinv/ForoContabilidadAmbienta/ForoContabilidadAmbienta/index.htm>. Consultado: nov 2011.

La primera, “etapa contractual”, se extiende desde el comienzo de la iniciativa del Pacto Global, 1999 y para Argentina, del 2002 hasta el 2004. Se destaca su carácter contractual blando (por la voluntariedad de las organizaciones de adherir al Pacto) y consensual (por el hecho de que se perfecciona por el solo consentimiento). La segunda, “etapa comunicacional” (2005 – 2006). Se distinguen los aspectos relativos al instrumento de gerenciamiento comunicacional, vinculados a la información a los grupos de interés. La tercera, “etapa procesal” (2007-2009). El énfasis se coloca en la descripción de los procesos que se dan al interior de la organización para informar sobre los avances en la implementación de los 10 Principios. La cuarta, “etapa de significatividad” (2009 - 2010). La prioridad se coloca sobre la información completa (cobertura de las cuatro áreas que abarcan los Principios) y de calidad, así como, en la observancia de los tiempos de cumplimentación.

Cabe destacar, que en julio de 2010, con motivo de cumplir diez años el Pacto Global se lanza el *Global Compact Blueprint for Corporate Sustainability Leadership*, que fija una serie de lineamientos adaptados a las realidades de la próxima era del Pacto y basados en la necesidad de obtener mejores niveles de performance, impacto y acción colectiva.

La brevedad de las etapas indica la rapidez de aprendizaje de los integrantes del Pacto. El hecho de poder identificar etapas en el lapso de una década indica la claridad de los documentos para dar señales sobre las prioridades respecto a los aspectos a tener en cuenta al redactar las CoP's.

La presión internacional, caracterizada por el ejercicio de un “poder *soft*”, al inducir a las organizaciones a adherir a Principios que concuerdan con las ideas de la época fue virando hacia la aplicación del “poder experto”, revelando los aspectos más técnicos de redacción de la CoP, para forzar la traducción de los Principios en políticas de gestión organizacional que se concreten en acciones efectivas.

Así, lo esperado por el Pacto y los compromisos asumidos por los adherentes, se sintetizan en el apoyo continuado a los Principios y la información detallada de medidas y procesos implementados desde la organización para hacerlos efectivos.

### **2.5.2. Guía Práctica para el Principio 10: Lucha contra la corrupción (*Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption*)**

Este documento suministra una guía acerca de qué medidas pueden adoptar las empresas respecto al Principio 10. Dichas medidas se clasifican en tres categorías: propósitos y políticas, implementación y monitoreo. En cada una de ellas se distinguen dos niveles: básico y deseable.

**TABLA N° 2.1. ELEMENTOS REPORTADOS PRINCIPIO 10**

NIVELES DE REPORTE	BÁSICO	DESEABLE
CATEGORIAS		
Propósitos y Políticas	B1- B2 (2)	D1-D5 (5)

Implementación	B3- B6 (4)	D6- D11 (6)
Monitoreo	B7 (1)	D12-D15 (4)
Total (22)	(7)	(15)

FUENTE: Pacto Global y Transparency International (2009) “*Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption*”.

La tabla permite captar la esencia de lo que es una guía metodológica para orientar el accionar de las organizaciones en la que se señala la cantidad de elementos posibles que puede incorporar una organización en materia de lucha contra la corrupción, especificada por categorías y niveles.

A continuación se enuncian los elementos según categoría y nivel.

### **Propósito y Políticas**

#### **Elementos básicos**

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión.

B2 Propósito de estar en acuerdo con todas las leyes relevantes, incluyendo leyes anticorrupción.

#### **Elementos deseables**

D1 Publicación de la política fijada formalmente de tolerancia cero de la corrupción

D2 Establecimiento del apoyo a marcos normativos internacionales y regionales, tales como la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción.

D3 Áreas de riesgo potencial de corrupción

D4 Políticas detalladas de áreas de riesgo de corrupción

D5 Políticas de anticorrupción resguardando los socios de negocios.

### **Implementación**

#### **Elementos básicos**

B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones

B4 Apoyo por parte de las organizaciones líderes para anticorrupción

B5 Comunicación y entrenamiento en propósitos anticorrupción para todos los empleados

B6 Chequeos internos y balances para asegurar la consistencia con los propósitos anticorrupción.

#### **Elementos deseables**

D6 Acciones tomadas para alentar a socios de negocios para implementar los propósitos anticorrupción

D7 Responsabilidad gerencial y Accountability para la implementación de los propósitos y políticas anticorrupción.

D8 Procedimientos de Recursos Humanos para apoyar los propósitos y políticas anticorrupción

D9 Canales de comunicaciones (*whistleblowing*) y mecanismos de seguimiento para reportar o buscar consejo.

D10 Auditoría interna y procedimientos de auditoría relacionados con anticorrupción

D11 Participación voluntaria en iniciativas anticorrupción

### **Monitoreo**

#### **Elementos básicos**

B7 Monitoreo y procedimientos de mejora

#### **Elementos deseables**

D12 Revisión de liderazgo y monitoreo y mejora de resultados.

D13 Manejo de incidentes

D14 Publicidad de casos legales relacionados con corrupción

D15 Uso de aseguramiento de programas externos independientes de anticorrupción.

Cabe señalar que esta tabla de elementos es considerada, a los efectos del análisis, como el modelo ideal a alcanzar o modelo de referencia sobre la adopción del Principio 10, y que las acciones declaradas por las empresas son contrastadas con ese modelo.

También, es importante señalar que en el trabajo se ha adoptado la terminología del documento base; "categorías y niveles"; no en sentido estrictamente metodológico, sino siguiendo su terminología, a fin de facilitar su interpretación.

## **2.6. Aspectos centrales del marco referencial**

- Para analizar las definiciones de RSE de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina, se utilizarán las dimensiones del concepto de RSE identificadas por Alexander Dahlsrud (medioambiental, social, socio - económica, stakeholders y voluntaria) y tres más agregadas por su pertinencia con el objeto de estudio (transparencia, lucha contra la corrupción) y por su relación con el Pacto Global (derechos humanos).
- Los conceptos de responsabilidad social corporativa y desarrollo sustentable, reconocen un origen diverso pero convergen en la sociedad sustentable.
- La CoP es una medida de integridad para el Pacto Global y, es un elemento de gerenciamiento comunicacional de las empresas para informar los avances en la implementación de los Principios. La CoP puede ser interpretada en el marco de la teoría de los actos del habla, como acto locucionario, ilocucionario y perlocucionario.
- Lo esperado por el Pacto y los compromisos asumidos por los adherentes se vuelcan en las CoP's que deben cumplimentar, al menos los siguientes requisitos: declaración del apoyo continuo a los Principios y la información detallada de medidas y procesos implementados desde la organización para hacerlos efectivos.
- El Principio 10 del Pacto Global reconoce su fundamento normativo en la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción.
- La estrategia general del Pacto para la implementación del Principio 10 consiste en: declarar políticas, informar sobre avances y trabajar en red con pares e iniciativas internacionales.
- Las medidas que se recomiendan adopten las empresas respecto al Principio 10 se clasifican en tres categorías: propósitos y políticas, implementación y monitoreo, distinguiéndose dos niveles: básico y deseable.





## CAPÍTULO 3

### CONCEPTUALIZACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE) SEGÚN EMPRESAS QUE ADHIEREN AL PACTO GLOBAL EN LA ARGENTINA

Se expone el marco referencial para analizar las definiciones de RSE que dan las empresas que adhieren al Pacto en la Argentina. Se explicitan y analizan las definiciones de RSE que declaran las empresas. Se analiza el concepto de RSE en lo relativo a la extensión, profundidad, coincidencia en la combinación de dimensiones, a fin de establecer el concepto dominante de RSE. Se señala el punto de inflexión que representa la aprobación de la Norma ISO 26000, en cuanto a la definición de Responsabilidad Social. Se analiza la adecuación del concepto dominante de RSE de las empresas en el sentido de la ISO 26000, la correspondencia terminológica y conceptual, la inclusión e intensidad en la consideración de los asuntos. Se pondera el desarrollo conceptual alcanzado por las empresas en materia de RSE. Finalmente se efectúan comentarios sobre la posible evolución del concepto de RSE en las empresas.

#### 3.1. Marco de análisis

Como marco de referencia se considera el trabajo de Alexander Dahlsrud, <sup>(1)</sup> y, a partir de él se han reelaborado ocho dimensiones del concepto de RSE, que se utilizan para codificar las definiciones que brindan las empresas.

Elas son:

- Dimensión medioambiental: se refiere al medio ambiente natural. Se tomarán como indicadores expresiones tales como: el medio ambiente más limpio, administración medioambiental, interés en las cuestiones medioambientales en las operaciones de negocios.
- Dimensión social: se refiere a la contribución a la relación entre los negocios y la sociedad. Se tomarán como indicadores expresiones tales como: contribuir a una mejor sociedad, integrar los intereses sociales en las operaciones del negocio, considerar el alcance del impacto de sus acciones en la sociedad en general.
- Dimensión socio-económica: se refiere a aspectos financieros describiéndolos en términos de operaciones de negocios. Se tomarán como indicadores expresiones tales como: contribución al desarrollo socio-económico, preservación de las ganancias y operaciones de negocios.

---

<sup>(1)</sup> DAHLSRUD, Alexander "How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.* (in press). Published online in Wiley InterScience. ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)) DOI: 10.1002/csr.132. Para mayor detalle ver: Marco teórico y metodología.

- Dimensión de los stakeholders: se refiere a la interacción con sus grupos de interés. Se tomarán como indicadores expresiones tales como: interacción con los grupos de interés, cómo las organizaciones interactúan con sus empleados, proveedores, clientes y la comunidad y las referencias a los stakeholders de la empresa.
- Dimensión voluntaria: se refiere a las acciones no prescriptas por la ley. Se tomarán como indicadores expresiones tales como: acciones basadas en valores éticos, más allá de las obligaciones legales, voluntariedad.
- Dimensión de la transparencia: se refiere a la comunicación sobre la toma, implementación y evaluación de decisiones y rendición de cuentas tanto respecto a grupos de interés internos como externos. Se tomarán como indicadores expresiones tales como: información clara, precisa en tiempo, gobernanza, credibilidad.
- Dimensión lucha contra la corrupción: se refiere a: acciones puestas en marcha por las empresas para prevenir, disuadir su aplicación o sancionar en caso de ocurrencia, prácticas no deseadas en el interrelacionamiento con actores públicos y/o privados. Se tomarán como indicadores cuestiones vinculadas a: financiación de la política, gestión de intereses, coima, extorsión y soborno.
- Dimensión derechos humanos: se refiere a los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo y comprenden dos categorías: 1) derechos civiles y políticos, tales como el derecho a la vida y a la libertad y 2) derechos económicos, sociales y culturales, tal como el derecho al trabajo, a la alimentación, al máximo nivel alcanzable de salud, a la educación y a la seguridad social.

Cabe señalar que no está en el propósito de la investigación analizar la dimensión derechos humanos, que tampoco ha sido identificada por Dahlsrud. Pero, pero dado que el Pacto Global lo considera como una de sus áreas de cobertura, se ha incluido en el análisis de las definiciones, para tener el panorama más completo acerca de lo que las empresas incluyen en las definiciones de RSE.

### **3.2. Definiciones de RSE según las empresas**

La descripción de lo que las 30 empresas que componen la muestra entienden por RSE han sido tomadas cuasi literalmente de los documentos públicos de las empresas. En 9 casos, las empresas han suministrado definiciones explícitas de RSE. Ellas son: Acindar, Crown, Edenor, Epen, Ford, L'Oréal, Metanoia, Transba y Transener. En los 21 casos restantes la definición ha sido reelaborada, a partir de sus declaraciones sobre políticas y expresiones vertidas sobre su misión, valores y/o cultura de la organización.

ACINDAR: La responsabilidad como empresa es impulsar las mejores prácticas encaminadas a potenciar el carácter sostenible del acero, no sólo desde una perspectiva medioambiental sino también en las áreas igualmente importantes de desarrollo social y del bienestar de los empleados.

Cuatro son los pilares fundamentales de la estrategia de responsabilidad corporativa: invertir en las personas del Grupo, potenciar el carácter sostenible del acero, contribuir al enriquecimiento de sus comunidades y transparencia en materia de gobierno corporativo.

**AGUA Y SANEAMIENTOS ARGENTINOS S.A. (AySA):** Explicitan que la responsabilidad es el modo en que gestionan, durante todo el proceso de planeamiento, producción y prestación de los servicios; buscando cumplir con su misión, al tiempo que fomentan el desarrollo sustentable de la sociedad, promueven la reducción de las desigualdades sociales y preservan los recursos naturales. Creen que es indispensable generar y mantener una relación ética con todos los grupos internos y externos con los que tiene contacto la organización, hacer transparentes sus acciones y decisiones, demostrando apertura al diálogo y respondiendo a los intereses y expectativas de sus públicos.

**BODEGAS FAMILIA ZUCCARDI:** Consecuentemente con su definición de valores, lineamientos éticos y morales, ha orientado a lo largo de su historia, sus actividades agrícolas, industriales y comerciales con responsabilidad social empresaria. Sostienen cuatro objetivos: elaborar vinos de la más alta calidad, mantener una constante capacidad de innovación, trabajar en total armonía con el medio ambiente y ser útiles a la comunidad de la que son parte. La política de sustentabilidad consiste en producir vinos de alta calidad a partir de un cuidado absoluto de las condiciones medioambientales en las cuales trabaja. La misión es establecer políticas y formas de trabajo, que demuestren a corto plazo, un compromiso con el medio ambiente y contribuyan además, a generar conciencia en la sociedad a la cual todos pertenecemos.

**CASSAB AHUN S.R.L.:** Sostienen que hoy la empresa no debe pensar en obtener dinero solamente, sino que debe estar al servicio de la gente, de los obreros, los proveedores, apoyar a los agricultores y clientes. Es decir, no solo se trata de utilidades en dinero sino de ser solidaria con la sociedad, respetando el medio ambiente, los derechos humanos y combatiendo la corrupción. Este es el concepto nuevo, que se denomina responsabilidad social empresaria.

**CENTRAL COSTANERA:** Haciendo referencia a su política de sostenibilidad, señalan que su objetivo es proporcionar a sus clientes un servicio de calidad de forma responsable y eficiente, proporcionando rentabilidad a sus accionistas, fomentando la capacitación profesional de los empleados, acompañando al desarrollo de los entornos sociales en los que operan y utilizando de manera sostenible los recursos naturales necesarios para su actividad.

Comprende dimensiones: ambiental, al minimizar efectos medioambientales y social, considerando que el producto que brindan es básico para el desarrollo económico y generando rentabilidad a sus accionistas en el marco de relaciones basadas en principios de lealtad y transparencia.

La forma en que las personas y las organizaciones enfrentan sus actuaciones, en orden a privilegiar propósitos que conlleven siempre un beneficio colectivo o individual, de índole social y ambiental. También se acepta como una “visión global de los negocios

que integra el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, tanto en sus operaciones como en sus decisiones estratégicas”.

**CROWN CASINO:** Apoya los diez Principios del Pacto Mundial referentes a los Derechos Humanos, los Derechos Laborales, la Protección del Medio Ambiente y la Lucha contra la Corrupción. Los principios son parte de la estrategia, la cultura y las acciones cotidianas.

**DELOITTE & CO S.R.L.:** Señalan diversas temáticas vinculadas con la RSE, tales como, el cambio climático, la sustentabilidad y la responsabilidad corporativa. Todas ellas definidas, en forma amplia, son cuestiones centrales y parte integrante de la estrategia de negocios, para todos los negocios globalmente exitosos.

**DUPONT ARGENTINA:** Creen firmemente que su éxito está ligado al progreso de las comunidades donde operan. Con su labor en Responsabilidad Social buscan manejar las operaciones de la empresa de manera tal, de superar las expectativas que la sociedad tiene respecto de los negocios. Las personas exigen hoy, un papel social más activo por parte de las empresas. Además de compañías responsables, éticas y comprometidas con el medio ambiente, son requeridos también otros aspectos: preocupación por la seguridad de los empleados, trato respetuoso, buen ambiente de trabajo y responsabilidad por la comunidad en general. Saben que sus negocios crearán mayor valor si continúan avanzando en esa dirección.

**EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ELECTRICIDAD DE LA RIOJA (EDELAR S.A):** Para el desarrollo de sus negocios tiene en cuenta al cliente y a todos aquellos que, de una manera u otra, mantiene relación con la compañía. El cliente es centro de sus acciones; valoran las habilidades de los empleados, se insertan en forma activa en la sociedad de la que son parte. Se proponen contribuir con el desarrollo sustentable, económico y social de la provincia en la que operan, así como también, mejorar la calidad de vida de las personas y de la comunidad en su conjunto.

**EMPRESA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA NORTE S.A. (EDENOR S.A):** Su misión consiste en ser una empresa líder, socialmente responsable, tecnológicamente avanzada, enfocada a la prestación de servicios de distribución y comercialización de electricidad, rentable, flexible y reconocida por la comunidad. Entre los valores que promueven, se encuentra el desarrollo sustentable, entendida como el hecho de asegurar la continuidad de la actividad empresarial presente y futura, compatibilizando las acciones sociales y ambientales con el desempeño económico de la empresa.

La responsabilidad social está directamente relacionada con el desarrollo sustentable y se ubica en la base de la pirámide de la estrategia de la compañía orientada por la misión, los valores, los ejes estratégicos de la gestión y la adhesión de la empresa al Pacto Global, iniciativa promovida por Naciones Unidas. La Responsabilidad Social atraviesa la organización y compromete a todas las áreas de la compañía donde se hace visible, a través de acciones comprometidas con la calidad, el medio ambiente, los empleados, la comunidad y los diferentes grupos de interés con quienes se relacionan.

**EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN ELÉCTRICA DE TUCUMÁN S.A. (EDET):** La empresa establece una estrecha relación con la comunidad en la que opera, en especial con los sectores más necesitados, como parte esencial de su cultura y estilo de trabajo.

**EMPRESA DE ENERGÍA DE RÍO NEGRO:** La primordial Responsabilidad Social está contemplada en su misión, que consiste en proveer a todos sus clientes un servicio eléctrico de calidad, preservando el medio ambiente y la seguridad y, acercando el máximo beneficio para todos los actores involucrados en su gestión comercial.

**ENTE PROVINCIAL DE ENERGÍA DEL NEUQUÉN (EPEN):** Entienden por RSE el modo en que una empresa se relaciona e impacta en la sociedad, a través de sus prácticas y a la influencia que la sociedad y las expectativas de los agentes sociales tienen sobre la empresa. La incorporación en la estrategia de negocio de una empresa del respeto por los valores éticos, los empleados, la comunidad y el medioambiente, a través del desarrollo de acciones de relaciones con la comunidad en la cual está inserta.

**FORD MOTOR ARGENTINA:** Quienes trabajan en Ford piensan que la RSE debe traducirse en actos concretos que creen valor para la empresa, los empleados, los clientes y los miembros de la comunidad de la que forman parte. RSE: más que un deber, un valor. La política de RSE se orienta a equilibrar los objetivos económicos, financieros y de desarrollo con el impacto social o ambiental de las actividades de la empresa. Así, el desarrollo de una estrategia de sustentabilidad como parte del modelo de negocios crea un valor compatible con la preservación a largo plazo y el fortalecimiento del capital social, ambiental y financiero.

**FRESENIOS MEDICAL CARE ARGENTINA:** Sin una conceptualización específica de RSE, aunque menciona la expresión asociada a Programas de la empresa. En el campo asistencial tienen una extendida presencia geográfica y asumen su labor con sensibilidad y responsabilidad social, comprendiendo las realidades locales. El Programa de Ética y Conformidad, implica conducir actividades de negocios en plena conformidad con las reglas y leyes locales. Programa Innovando para una vida mejor, incluye el tema del cuidado y preservación de los recursos naturales, para beneficio de presentes y futuras generaciones. Programa de calidad de la atención asistencial apunta, no sólo a brindar tratamientos seguros y efectivos, sino también, a motivar a todos los colaboradores para satisfacer las expectativas tanto de los pacientes como de los contratantes y clientes, fomentando una conducta socialmente responsable.

**GRUPO SANCOR SEGUROS:** Piensan que ejercer la Responsabilidad Social Empresaria es tener una visión de negocios que integre armónicamente el desempeño económico y el respeto por los valores éticos, las personas, y el impacto en la comunidad y el medioambiente. Una nueva manera de hacer negocios, en la cual las empresas tratan de encontrar un estado de equilibrio entre la necesidad de alcanzar objetivos económicos, financieros y de desarrollo y el impacto social o ambiental de sus actividades. La RSE no se trata del desarrollo de actividades sociales o filantropía, sino del desarrollo de una nueva estrategia de la empresa que se complementa con su modelo de negocios y que refleja sus valores. Fortalecer su compromiso social, siendo

sus próximos objetivos, sumar más recursos de toda índole para acrecentar su compromiso, así como, el de nuestros grupos de interés con el desarrollo sostenible y los procesos de transformación social. Saben que es un proceso de mejora continua, que se sostiene con sólidos vínculos con los grupos de interés y una comunicación transparente y efectiva. Desde esta lógica trabajan para agregarle valor a la sociedad.

**INDUSTRIAS AMANCO ARGENTINA:** Asocian la RSE al gerenciamiento de los impactos positivos y negativos de las operaciones de la empresa sobre sus públicos interesados (stakeholders), con el fin de mejorar el desempeño de su compañía.

**KONAVLE S. A.:** La empresa lleva adelante en forma voluntaria un sistema interno de mejoras continuas, cuyos valores están orientados no solo al fomento del desarrollo económico, sino también al desarrollo social y ambiental.

**ESTABLECIMIENTO LAS MARIAS:** Desde la FUNDACIÓN sostienen una filosofía empresarial, no sólo centrada en las esferas prioritariamente económicas sino en la apertura hacia el desarrollo integral de sus colaboradores y de su comunidad.

La actividad está centrada en la educación. Tienden a realizar, promover, estimular y/o participar en iniciativas de carácter educacional, intelectual, artístico, social y filantrópico, con especial énfasis en las zonas de influencia donde se encuentran ubicados los centros de producción de las empresas del Grupo Las Marías (provincia de Corrientes y provincia de Misiones). La única forma de trascender es en verdadera armonía con el medio ambiente. La naturaleza no sólo es su fuente de materia prima, sino que fundamentalmente constituye su casa.

**LEDESMA SAAI:** Procura alinear su crecimiento económico con el progreso social y el cuidado del medio ambiente. Este alineamiento forma parte de su estilo de hacer negocios y es la esencia de su Responsabilidad Social. Se propone impulsar por distintos medios el desarrollo sostenible.

**LOMA NEGRA:** Presentan el concepto de sustentabilidad, entendido como el equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental. La Sustentabilidad corporativa es la visión de un modelo de gestión que busca la eficiencia económica, el equilibrio ambiental y la equidad social.

**L'OREAL ARGENTINA S.A.:** Afirman que la historia de L'Oreal es la de una compañía socialmente responsable. Ser una compañía rentable y líder global en su propio campo también significa ser una compañía que fija el ejemplo. El crecimiento sustentable se fundamenta en cinco pilares: 1) búsqueda de la satisfacción total de los consumidores; 2) innovación sustentable; 3) protección del medioambiente; 4) ética y valores y 5) ciudadanía.

**METANOIA:** Asume la gestión en RSE como modelo de negocios. Se construye sobre sólidos pilares que defienden el respeto por los derechos de humanos, el cuidado del medio ambiente y un fuerte compromiso social.

Asume al compromiso, la confianza, el trabajo y el respeto como valores fundamentales y propios de las relaciones que establece, propiciando y difundiendo también, para que sean adoptados por todos los miembros que componen la sociedad.

**PAN AMERICAN ENERGY:** Como empresa privada, la responsabilidad primaria es cumplir integralmente con la ley, cumplir con sus obligaciones laborales y previsionales, cuidar la salud y la seguridad de las personas que trabajan, en y para, la compañía, respetar y cuidar el medio ambiente, mantener relaciones comerciales honestas y recíprocamente provechosas y realizar las inversiones necesarias para el crecimiento de su negocio, el de las comunidades donde desarrolla su actividad y el del país. Este compromiso es distinto de aquél que surge de la ley y de los contratos. Es un compromiso que se asume libremente, que se deriva del sólo hecho de estar presente, de sentirse parte, de ser vecino y de compartir sueños en común con la comunidad en la que opera.

La responsabilidad social y su naturaleza se sostienen en la idea del largo plazo.

**SINTESIS QUIMICA:** Entiende la ejecución de negocios relacionados con el respeto, el fomento de derechos humanos, la ecología, la seguridad, la protección, el orden y la limpieza, la salud, la conservación ambiental y la observancia de todo lo relativo al temperamento, tanto legal como al que voluntariamente ha accedido la Empresa.

**TECPETROL S.A.:** Sin mención expresa a RSE. Entre las estrategias se pueden citar grandes líneas. Una, el desarrollo de programas de acción comunitaria, tendientes a contribuir con las comunidades próximas a las áreas donde poseen operaciones. Están dirigidos a colaborar en la solución de problemas de alimentación, salud y educación de los sectores rurales y urbanos de más bajos recursos, comunidades indígenas y escuelas especiales. La otra, la conciencia del ambiente y la seguridad, cuyo objetivo principal es conducir las operaciones protegiendo la integridad física del personal y la de terceros, logrando al mismo tiempo una adecuada conservación del ambiente.

**TELEFONICA ARGENTINA:** La base de la estrategia de responsabilidad corporativa reside en hacer bien su negocio. Se fundamenta en cinco pasos: comunicar y dialogar a través de información transparente y relevante, gestión integrada y transparente para minimizar el impacto negativo de la cadena de valor; contribución al progreso para maximizar el impacto positivo de las tecnologías de la información (TIC's), a través, de la inclusión y la innovación social así como de la acción social y cultural destinada a la maximización del impacto y excelencia en el negocio.

**TRANSBA:** informa sobre RSE en conjunto con TRANSENER aunque son dos empresas separadas.

**TRANSENER S.A.:** Hace suyas las coincidencias de los antecedentes internacionales: inclusión de los Derechos Humanos, Laborales y el Medio Ambiente. Valores de la compañía privilegian la conducta ética en el cumplimiento de la misión, respetando las normas legales y el cuidado del medio ambiente y se menciona como filosofía operativa, la prevención de riesgos.

### **3.3. Análisis de las dimensiones del concepto de RSE**

Relevadas las definiciones de RSE que declaran las empresas, se han realizado diversas operaciones vinculadas al tratamiento de las ocho dimensiones.

El Cuadro 3.1. se ha elaborado desagregando la definición de cada una de las dimensiones enunciadas en el punto 3.1. en diversas subdimensiones, que corresponden a las expresiones usadas por las empresas. Se ha procedido al conteo de cada una de ellas y se han enunciado expresamente las empresas que utilizan cada expresión en sus definiciones.<sup>13</sup>

De la lectura del cuadro se pueden identificar las dimensiones que han obtenido mayor número de menciones y también el comportamiento de cada empresa respecto a la mención de cada dimensión en su definición. Este último aspecto no se desarrolla, dado que el objetivo del estudio es analizar el comportamiento generalizado de las empresas.

---

<sup>13</sup> Ver Anexo I.



**CUADRO 3.1. DIMENSIONES CONTENIDAS EN LAS DEFINICIONES DE RSE DE LAS EMPRESAS POR NÚMERO DE MENCIONES Y POR EMPRESAS**

DIMENSIONES	EMPRESAS	TOTAL		
		M(1)	E(2)	
		Nº	Nº	%
MEDIO AMBIENTE		27	27	90
Mención expresa	ACINDAR; CASSAB;CROWN;DUPONT; EDENOR;EDET; SANCOR; KONABLE; LAS MARIAS; LEDESMA	10	10	
MA más limpio		-	-	
Administración MA		-	-	
Intereses MA operaciones negocios	EDESUR; EPEN	2	2	
Otras referencias	AySA; BODEGAS ZUCARDI; CENTRAL COSTANERA; DELOITTE;ENERGÍA RÍO NEGRO;FORD; FRESENIOS; LOMA NEGRA; L'OREAL; METANOIA; PAN AMERICAN ENERGY; SINTESIS Q. ; TECPETROL;TRANSENER;TRANSBA	15	15	
SOCIAL		27	25	83
Mención expresa	KONABLE;EDENOR	2	2	
Contribuir mejor sociedad	CASSAB; DUPONT;EDET; LAS MARIAS;	4	4	
Intereses sociales operaciones de negocios	FORD	1	1	
Impacto acciones en la sociedad	EPEN; SANCOR	2	2	
Otras referencias	ACINDAR; AYSA;BODEGAS ZUCCARDI;CASSAB;DELOITTE;EDELAR;EDENOR;EDESUR;FORD;FRESENIOS;LAS MARIAS;LEDESMA;LOMA NEGRA;L'OREAL;METANOIA;PAN AMERICAN ENERGY;TECPETROL; TELEFÓNICA	18	16	
SOCIO -ECONÓMICA		21	17	57
Mención expresa	AySA;AMANCO;LEDESMA;LOMA NEGRA;	4	4	
Contribución al des. Socio-económico	ACINDAR;CENTRAL COSTANERA;EDELAR;SANCOR;KONABLE;TELEFONICA	6	6	
Preservación de las ganancias	CENTRAL COSTANERA;FORD, EDENOR;	3	2	
Operaciones de negocios	DELOITTE;EDESUR;EDET;FORD; AMANCO;SINTESISQUÍMICA;TECPETROL;TELEFÓNICA	8	5	
Otras referencias		-	-	
STAKEHOLDERS		19	15	50
Interacción grupos de interés	AySA;EDELAR;EDESUR;AMANCO	4	4	
Interacción con los empleados	CROWN;DUPONT;EDESUR;ENERGÍA RÍO NEGRO;EPEN;SINTESIS QUÍMICA;TRANSENER; TRANSBA	8	7	
Interacción con los proveedores	TELEFONICA	1	1	
Interacción clientes	L'OREAL	1	1	
Interacción comunidad	EDESUR;	1		
Otras referencias	ENERGÍA RÍO NEGRO;FRESENIOS;METANOIA;TELEFONICA	4	2	
VOLUNTARIA		13	10	33
Mención expresa	KONABLE	1	1	
Acciones basadas en valores éticos	BODEGAS ZUCARDI;EDET;EPEN;SANCOR;L'OREAL;	5	5	
Más allá de las obligaciones legales	DUPONT; PAN AMERICAN; TRANSENER; TRANSBA	4	4	
Otras referencias	PAN AMERICAN;TRANSENER; TRANSBA	3	-	
TRANSPARENCIA		5	4	13
Mención expresa	ACINDAR; AySA; CENTRAL COSTANERA;	3	3	
Información clara, precisa en tiempo	TELEFÓNICA	1	1	
Gobernanza		-	-	
Credibilidad		-	-	
Otras referencias	CENTRAL COSTANERA	1	-	
LUCHA CONTRA LA CORRUPCION		2	2	7
Mención expresa	CASSAB; CROWN	2	2	
Financiación de la política				
Lobby				
Coima				
Extorsión				
Soborno				
Fraude				
Otras referencias				
DERECHOS HUMANOS		5	5	17
Mención expresa	CASSAB; CROWN;METANOIA; TRANSENER; TRANSBA	5	5	
Otras derechos humanos				
TOTAL		120	30	100

Elaboración propia

(1) (M) MENCIONES; (2) (E) EMPRESAS

Con relación al comportamiento generalizado de las empresas respecto a la adopción de las dimensiones de RSE en sus respectivas definiciones se puede observar que:

- El 90% de las empresas considera la dimensión medioambiente.
- El 83% de las empresas incluye la dimensión social.
- El 57% de las empresas incorpora la dimensión socio- económica.
- El 50% de las empresas menciona la relación con los stakeholders.
- El 33% de las empresas incluye alguna referencia a la voluntariedad de la RSE.
- El 17% de las empresas incorpora los derechos humanos
- El 13% de las empresas, incluye alguna referencia a la transparencia relacionada con la calidad de la información.
- Solamente el 7% de las empresas incorpora la dimensión lucha contra la corrupción.

Respecto a la tendencia en la utilización de las dimensiones del concepto de RSE se pueden formular las siguientes observaciones:

- Las dimensiones más frecuentemente mencionadas y que han recibido igual cantidad de menciones (27) son la medioambiental y social.
- En orden decreciente se ubican las siguientes dimensiones, con indicación del número de menciones: socio – económica (21), stakeholders (19), voluntaria (13), transparencia y derechos humanos (5).
- La dimensión que menos menciones ha recibido es la lucha contra la corrupción (2).

El Cuadro 3.2. suministra información válida para afinar el análisis, a partir de “otras expresiones” utilizadas por las empresas para referirse a las dimensiones.

El análisis de otras expresiones utilizadas por las empresas en sus definiciones de RS, además de las mencionadas por Alexander Dahlsrud es de interés, dado que metodológicamente, puede ser la base para la identificación de nuevas subdimensiones que se adecuen a la interpretación del comportamiento de las empresas respecto a las políticas de la RSE, en nuestro medio.

Las expresiones correspondientes a la dimensión medioambiental, son las vinculadas a la preservación de los recursos naturales, conservación del ambiente y su cuidado. El efecto reparación, está implícito en las expresiones relacionadas con la “minimización de los efectos” dañinos ya causados por las empresas. Además, la expresión “cambio climático”, es una señal, de la ampliación del término RS, en función de las orientaciones globales, tema que, como tal, ha sido incluido en la agenda internacional de RS.

**CUADRO 3.2. OTRAS EXPRESIONES UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS PARA REFERIRSE A LAS DIMENSIONES**

DIMENSIÓN	EXPRESIONES
MEDIOAMBIENTE	Preservación de recursos naturales, cuidado, minimizar efectos, cambio climático, capital ambiental, equilibrio ambiental, conservación ambiente
SOCIAL	Sostenibilidad, desarrollo sustentable, sustentabilidad, desigualdades, útil a la comunidad, capital social, realidades locales, equidad social, ciudadano corporativo, comunidades próximas, inclusión,
SOCIO -ECONÓMICA	Bienestar, enriquecimiento de las comunidades, modo de gestión, transversalidad, calidad, fortalecer la reputación, desarrollo sostenido, estrategia, progreso,
STAKEHOLDERS	Beneficio de actores, respeto, satisfacción de expectativas, traslado de valores, cadena de valor, diálogo
VOLUNTARIA	Cumplimiento de la ley, compromiso libre y a largo plazo, conducta ética, respeto a la ley
TRANSPARENCIA	Gobierno corporativo, diálogo, lealtad,
LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	---
DERECHOS HUMANOS	Respeto

Elaboración propia

Con relación a la dimensión social se incluyen expresiones que parecen indicar orientaciones vinculadas a distintas cuestiones: 1) noción de proximidad física de las poblaciones destinatarias de las acciones de RSE con respecto a la localización geográfica de las empresas (ejemplos: “realidades locales”, “comunidades próximas” y, “útil a la comunidad”); 2) connotación ética, al referirse a la equidad social, desigualdades e inclusión; 3) expresión “ciudadano corporativo” parecería estar haciendo referencia a las obligaciones sociales de la empresa en cuanto actor social y 4) sustentabilidad y sostenibilidad, que parecen ser utilizadas por las empresas de manera indistinta, como aspiración de una mejor sociedad. La dimensión social, evidencia actitudes relacionadas con las denominadas responsabilidades terciarias de las empresas vinculadas con la “contribución a resolver erosiones del bien común, junto con otros grupos sociales”.

La dimensión socio –económica incluye expresiones vinculadas al bienestar y al enriquecimiento de las comunidades, con connotaciones claramente sociales. El aspecto económico está relacionado con las modalidades de gestión, asociados a la estrategia de la organización, a la calidad y transversalidad, teniendo implícitos, respectivamente, los conceptos de excelencia e involucramiento. El reconocimiento del objetivo de mantener la reputación de la empresa aparece ligado a la RSE. Para algunos observadores esto puede ser interpretado como un elemento de imagen más que una actitud sincera de las empresas. La dimensión socio- económica, está relacionada con expresiones que tienen como marco responsabilidades primarias de las empresas, en el sentido de servir a la sociedad con productos útiles y de calidad.

En la dimensión stakeholders, se identifican tres orientaciones, centrada en: 1) el grupo de interés específico, que se delinea a través de expresiones como el beneficio o satisfacción de expectativas; 2) la acción de la empresa y el efecto esperado sobre el

grupo de interés, o sea la influencia que la empresa ejerce sobre el *stakeholder*, que se manifiesta, por ejemplo, en la expresión, “el traslado de valores” y, 3) el marco de interacción entre la empresa y sus grupos de interés, que se evidencia en el “respeto y el diálogo”. La expresión “diálogo” aparece asociada al tipo de relación que se establece con los stakeholders, en el sentido de horizontalidad, intercambio y participación. Cabe destacar que, la expresión, también aparece en la dimensión transparencia, lo cual es un indicador de sus múltiples interpretaciones. La relación con los stakeholders evidencia apelaciones al posicionamiento de la empresa para complacer sus expectativas y/o inducir un comportamiento en ellos, similar al adoptado por la empresa.

Las expresiones vinculadas con la voluntariedad tienen relación directa con la situación con la ley aunque, en la práctica, las empresas las utilizan de manera diferente. Baste mencionar algunos ejemplos: 1) en torno al debate regulación – autorregulación, por ejemplo a través de las afirmaciones de las empresas en el sentido de “que el compromiso debe ser libre y a largo plazo”; 2) vinculada estrictamente con la observancia de la ley, utilizándose expresiones como “respeto de la ley” y “cumplimiento de la ley” y 3) especificando el límite inferior de las acciones de RSE y señalando el marco de deseabilidad que se establece “más allá de lo que establece la ley”. Estas expresiones parecen surgir como respuesta a situaciones contextuales que se caracterizan por el bajo grado de cumplimiento de la ley. La manifestación expresa de que se cumple con la ley y que la empresa aspira a ello, indica la fijación de un objetivo que tiene un límite muy bajo de aspiración, ya que no implica, más que el cumplimiento de condiciones mínimas, dentro de las cuales debe operar la organización. La dimensión voluntariedad es significativa por la identificación de múltiples interpretaciones y resulta ser un elemento emergente de la conflictividad con el cumplimiento de la ley que se evidencia en el contexto en el cual operan las empresas.

Con relación a la transparencia parece que las empresas lo asocian al gobierno corporativo. El gobierno corporativo en su sentido estricto, es el conjunto de principios que norman el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, tales como el Consejo de Administración y sus comités de apoyo. Esta definición no parece tener relación directa con la transparencia entendida como transmisión de información clara, precisa y en tiempo, sino en alguna medida, asociada a la lucha contra la corrupción.

La palabra asociada a la dimensión derechos humanos es el “respeto”. Una expresión simple, que subsume los dos fundamentos de su efectiva materialización, o sea, su promoción y el reconocimiento de su universalidad. Subyace una actitud activa por parte de las empresas para poner en práctica las orientaciones de la normativa internacional, aún, en los casos en los que la legislación nacional no los contemplare.

Además, relacionando las diversas expresiones utilizadas por las empresas en sus definiciones de RSE, no contenidas en el esquema conceptual de Dahlsrud, se pueden efectuar las siguientes consideraciones:

- Las empresas parecen evidenciar una profundización de la RSE en el plano cualitativo, debido a la ponderación de algunos aspectos de las dimensiones. Como ejemplos se pueden citar, respecto a la dimensión medioambiental, la minimización de los efectos dañinos y, en la dimensión socio- económica, la preocupación por el bienestar de las comunidades en las que operan y, en el caso de la dimensión derechos humanos, el señalamiento del respeto, como una aceptación de la diversidad.
- Las empresas parecen manifestar una orientación de la RSE en el plano operativo, que se observa en la dimensión socio-económica, al asociarla a las modalidades de gestión; en la dimensión *stakeholders*, al hacer referencia al tipo de vinculación o al cumplimiento de la ley.
- Se puede identificar una progresiva ampliación del concepto de RSE asociado a objetivos más amplios, como el cambio climático y el logro de la sustentabilidad.

### **3.4. Extensión del concepto de RSE**

Se entiende por extensión del concepto de RSE, la cantidad de dimensiones del concepto de RSE que seleccionan las empresas en sus definiciones del conjunto de todas las dimensiones posibles contempladas en el concepto de RSE.

El Cuadro 3.3. se ha elaborado sobre la base del Cuadro 3.1. y su propósito consiste en hacer visible la cantidad de dimensiones de RSE utilizadas por las empresas en sus definiciones. Se han volcado las dimensiones que cada empresa considera en su definición. Se ha procedido al conteo de dimensiones. Se aplica una escala semántica para la ponderación de la extensión del concepto, que considera: “alto” (A) cuando incluye entre cinco y siete dimensiones; “medio” (M), tres y cuatro y “bajo” (B), una o dos dimensiones.

La ponderación de la extensión del concepto por parte de las empresas, puede ser considerada como un elemento para identificar la intencionalidad de las empresas respecto al contenido del concepto y, también, para especificar el grado de desarrollo conceptual de la RSE en el medio empresario.

**CUADRO 3.3. GRADO DE EXTENSIÓN DEL CONCEPTO DE RSE POR EMPRESA**

EMPRESA	DIMENSIONES								Nº DIMENSIONES CONSIDERADAS	PONDERACIÓN
	MEDIO-AMBIENTE	SOCIAL	SOCIO-ECONÓMICA	STAKEHOLDERS	VOLUNTARIA	TRANSPARENCIA	LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	DERECHOS HUMANOS		
ACINDAR	X	X	X			X			4	M
AySA S.A.	X	X	X	X		X			5	A
BODEGAS ZUCCARDI	X	X			X				3	M
CASSAB	X	X					X	X	4	M
CENTRAL C	X		X			X			3	M
CROWN	X						X	X	3	M
DELOITTE	X	X	X						3	M
DUPONT	X	X		X	X				4	M
EDELAR		X	X	X					3	M
EDENOR	X	X	X						3	M
EDESUR	X	X	X	X					4	M
EDET	X	X	X		X				5	A
E.E.RÍO NEGRO	X			X					2	B
EPEN	X	X		X	X				4	M
FORD	X	X	X						3	M
FRESENIOS	X	X		X					3	M
SANCOR SEGUROS	X	X	X		X				4	M
INDUSTRIAS AMANCO			X	X					2	B
KONAVLE	X	X	X		X				4	M
LAS MARIAS	X	X							2	B
LEDESMA	X	X	X						3	M
LOMA NEGRA	X	X	X						3	M
L'OREAL	X	X		X	X			X	5	A
METANOIA	X	X		X					3	M
PAN AMER. ENERGY	X	X			X				3	M
SINTESI Q	X		X	X					3	M
TECPETROL	X	X	X						3	M
TELFÓNICA		X	X	X		X			4	M
TRANSBA	X			X	X			X	4	M
TRANSENER	X			X	X			X	4	M
TOTAL	27	23	17	14	10	4	2	5		

Elaboración propia

El grado de extensión del concepto de RSE es medio para el 80% de las empresas; y el resto se ha distribuido porcentualmente en igual proporción (10% alto y 10% bajo). Cabe señalar que el 47% de las empresas (14) incluyen en su definición tres dimensiones de RSE y el 33% (10) incluyen cuatro dimensiones de RSE. Esto puede ser interpretado como el hecho de que el comportamiento medio de las empresas en cuanto a la consideración de cantidad de dimensiones está relativamente consolidado, en la inclusión de tres dimensiones en la conceptualización de la RSE.

La combinación de las tres dimensiones más frecuentemente mencionadas por las empresas es la conformada por las siguientes: medioambiental, social y socio-económica.

### **3.5. Grado de profundidad del concepto de RSE**

Se entiende por “grado de profundidad del concepto de RSE” la cantidad de subdimensiones consideradas en el concepto de RSE por parte de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina.

Si se aplica una escala semántica para la ponderación del grado de profundidad del concepto de RSE, se considera “alto” (A) cuando entre 6 y 8 dimensiones incluyen más de una subdimensión, “medio” (M) cuando entre 4 y 5 dimensiones incluyen más de una subdimensión y “bajo” (B) cuando entre 1 a 3 dimensiones incluyen más de una subdimensión.

El Cuadro 3.4. pone en evidencia las empresas que mencionan más de una subdimensión dentro de cada dimensión. Ello puede aportar algún elemento más sobre el comportamiento individual de las empresas, teniendo en cuenta que si mencionan más de una subdimensión de la misma dimensión, están ponderando positivamente o colocando énfasis, en dicho aspecto de la responsabilidad social.

Se puede observar que:

- Doce empresas (40% de las empresas de la muestra) señalan más de una subdimensión dentro de la misma dimensión, lo cual evidencia un énfasis manifiesto respecto a la orientación de la RSE en la empresa.
- Cinco dimensiones son mencionadas con más de una característica por parte de las empresas: social, socio-económica, la stakeholders, la voluntaria y la transparencia, en ese orden.
- Dos dimensiones, la social y la socio – económica, están comprendidas en la combinación de las tres dimensiones más frecuentemente mencionadas por las empresas.

**CUADRO 3. 4. EMPRESAS QUE CONSIDERAN MÁS DE UNA SUBDIMENSIÓN POR DIMENSIÓN**

EMPRESAS	DIMENSIONES				
	SOCIAL	SOCIO ECONOMICA	STAKEHOLDERS	VOLUNTARIA	TRANSPARENCIA
AMANCO		Mención expresa/ Operaciones de negocios			
CASSAB	Contribuir mejor sociedad/ Otras				
CENTRAL COSTANERA		Contribución al desarrollo socio- económico/ Preservación/ganancia			Mención expresa/ Otras
EDENOR	Mención expresa/Otras				
EDESUR			Interacción grupos de interés/ empleados/ comunidad		
ENERGIA RIO NEGRO			Interacción empleados /Otras		
FORD	Intereses soc operaciones negocios/ Otras	Preservación ganancias/ Operaciones de negocios			
LAS MARIAS	Contribuir mejor sociedad/ Otras				
PAN AMERICAN				Más allá obligaciones legales /Otras	
TELEFONICA		Contribución al desarrollo socio-econ/ Operaciones de negocios	Interacción proveedores /Otras		
TRANSBA				Acciones basadas valores éticos/ /Otras	
TRANSENER				Acciones basadas valores éticos	

Elaboración propia

- Solamente una empresa, Ford, menciona más de una subdimensión para las dimensiones social y socio- económica consideradas en conjunto.
- Tres empresas consideran más de una subdimensión para la dimensiones social y socio – económica
- Tres empresas (10%) colocan el énfasis en la dimensión voluntaria y solamente una empresa ( 3%) en la transparencia. Estas situaciones pueden ser interpretadas a la luz de políticas específicas de las empresas.

Dado que cinco dimensiones son mencionadas con más de una característica por parte de las empresas, aplicando acriticamente la escala arriba especificada, se podría afirmar que el “grado de profundización del concepto de RSE” es medio.



### 3.6. Grado de coincidencia en la combinación de dimensiones

La combinación de dimensiones, más y menos frecuentemente mencionadas, puede ser interpretada como un indicador de las coincidencias que se registran en cuanto a la conformación del concepto de RSE entre las empresas que operan en la Argentina y que adhieren al Pacto Global.

El Cuadro 3. 5. revela información sobre la nómina de empresas que coinciden en la selección de las tres dimensiones más mencionadas (medioambiental, social y socio-económica) y de las que seleccionan dos, de las variables más mencionadas (medioambiental y social). Además, se ha incluido el conjunto de empresas que seleccionan dos de las tres dimensiones más mencionadas y la cuarta mencionada (*stakeholders*).

**CUADRO 3.5. COINCIDENCIA RESPECTO A LA DEFINICIÓN DE RSE**

CRITERIOS DE COMBINACIÓN DE DIMENSIONES	EMPRESAS	Nº	% SOBRE TOTAL DE EMPRESAS (30)
TRES MAS MENCIONADAS (MA, SOCIAL;SOCIO-ECON)	ACINDAR; AySA; DELOITTE; EDENOR; EDESUR; EDET;FORD; SANCOR; KONABLE;LEDESMA;LOMA NEGRA; TECPETROL	12	40
DOS MAS MENCIONADAS (MA; SOCIAL)	CASSAB; DUPONT; EPEN; FRESENIOS MEDICAL;LAS MARIAS;L'OREAL; METANOIA; PAN AMERICAN ENERGY	8	27
DOS DE LAS TRES MAS MENCIONADAS Y LA CUARTA MENCIONADA(STAKEHOLDERS)	DUPONT;EDELAR; FRESENIOS;L'OREAL; METANOIA;SÍNTESIS QUÍMICA; TELEFÓNICA	7	23

Elaboración propia

De la lectura del cuadro se pueden formular las siguientes observaciones:

- El 40% de las empresas coinciden en seleccionar en su definición de RSE, las dimensiones medioambiental, social y socio- económico.
- El 27% de las empresas no contempladas en la categoría anterior, evidencian una coincidencia en la incorporación de las dimensiones medioambiente y social.
- El 23 % de las empresas coinciden en al menos dos de las tres dimensiones más mencionadas y también en la cuarta más mencionada, o sea, los *stakeholders*.

Estos datos dan lugar a la identificación de la variable “grado de coincidencia en torno al concepto de RSE”, que se refiere a la circunstancia de que las empresas seleccionen para sus definiciones de RSE, la combinación de dimensiones, más frecuentemente mencionada por el conjunto de empresas.

El grado de coincidencia puede ser establecido mediante una escala, teniendo en cuenta la cantidad de empresas que seleccionan las mismas combinaciones de dimensiones. Así, el grado de coincidencia es: bajo (entre 0 y 40%), en formación o medio, (41% a 70%) y alto (entre 71% y 100%).

De ese modo, se puede afirmar que:

- El grado de coincidencia respecto a la formación del concepto de RSE entre las empresas que adhieren al Pacto Global y operan en la Argentina es bajo, dado que el 40% de las empresas seleccionan la combinación de dimensiones más frecuentemente mencionadas, esto es: la medioambiental, social y socio-económica.
- El incremento o decremento del número de dimensiones seleccionadas por las empresas en la conformación del concepto de RSE no resulta significativo para el incremento del grado de coincidencia en la conformación del concepto de RSE.

Teniendo en cuenta esta afirmación se refuerza la observación realizada con anterioridad, en el sentido de que es la combinación de determinadas dimensiones, lo que constituye la esencia de la coincidencia.

Así, el núcleo del concepto de RSE, por parte de las empresas que operan en la Argentina y adhieren al Pacto Global, está dado por la combinación de las dimensiones medioambiental, social y socioeconómica. Esta combinación, que es la combinación más frecuentemente mencionada, es la que se denomina “combinación nuclear”.

En sentido inverso, de la lectura del Cuadro 3. 1. se observa con claridad, que la combinación de dimensiones menos mencionadas está constituida por las dimensiones transparencia, lucha contra la corrupción y derechos humanos. Cabe señalar que, solamente dos empresas (CASSAB y CROWN), seleccionan la combinación de dos dimensiones en conjunto, de las tres menos mencionadas. CENTRAL COSTANERA hace referencia a dos subdimensiones dentro de la dimensión transparencia. Las seis empresas restantes seleccionan una dimensión, de las tres menos mencionadas.

Las tres dimensiones menos mencionadas (lucha contra la corrupción, transparencia y derechos humanos) pueden agruparse bajo la denominación “combinación marginal”, debido a la escasa importancia atribuida en la consideración de las empresas respecto a la conformación del concepto de RSE.

Esto también puede ser expresado en términos de coincidencia, en el sentido de que 22 empresas, no incluyen la “combinación marginal” en su concepto de RSE y ninguna de las dimensiones que la componen. En términos porcentuales representa el 73% del total de empresas de la muestra.

De ese modo, se puede afirmar que:

- Existe un grado de coincidencia alto en la conformación del concepto de RSE entre las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina respecto a la combinación de dimensiones no incluidas en el concepto de RSE, o sea la “combinación marginal”.

Respecto a las empresas, cabe señalar que las que comparten la “combinación nuclear” del concepto de RSE, son los referentes para el resto de las empresas, puesto que revelan los centros de interés compartidos para la actuación de las empresas. El comportamiento generalizado de las empresas respecto a las coincidencias en torno a la conformación del concepto puede sintetizarse en la siguiente proposición:

- Existe un grado de coincidencia mayor en la conformación del concepto de RSE respecto a la no inclusión de la “combinación marginal” que el que existe respecto a la inclusión de la “combinación nuclear”.

Una observación necesaria, sobre el grado de coincidencia respecto al concepto de RSE, que tiene relación con el análisis efectuado en el punto 3.3., es el hecho de que:

- En las definiciones de RSE que dan las empresas el 90% incluye la dimensión medioambiental y el 83%, de la dimensión social. El 7% incorpora la dimensión lucha contra la corrupción, lo cual indica que el 93% de las empresas no incorpora la dimensión lucha contra la corrupción.

Esto permite afirmar que:

- Existe un alto grado de coincidencia entre las empresas, en cuanto a la inclusión de la dimensión medioambiental y social y a la no inclusión de la dimensión lucha contra la corrupción.

Estas observaciones remiten la reflexión hacia las proposiciones formuladas al iniciarse la investigación. En ese momento se planteaba la proposición:

- Existe grado de coincidencia bajo respecto a la definición del concepto de RSE por parte de las empresas argentinas. La dimensión lucha contra la corrupción tiene baja incidencia en las definiciones.

De tal manera, la primera parte de la proposición resulta parcialmente verificada y debe ser reajustada de la siguiente forma:

- Entre las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina, existe un grado de coincidencia bajo respecto a la inclusión de la “combinación nuclear”. Existe un “grado de coincidencia alto respecto a la no inclusión de la combinación marginal”.

La segunda parte de la proposición: “La dimensión lucha contra la corrupción tiene baja incidencia en las definiciones”, queda confirmada y comprendida en la proposición

anteriormente expuesta, dado que la dimensión lucha contra la corrupción está incluida en la combinación marginal y, además, es la dimensión menos mencionadas por las empresas.

### **3.7. Concepto dominante de RSE**

Uno de los objetivos específicos de la investigación consiste en determinar el concepto dominante de RSE, en empresas que operan en Argentina.

A fin de obtener una afirmación conclusiva sobre el tema, de los análisis efectuados previamente se puede considerar que:

- En las definiciones de RSE que dan las empresas el 90% incluye la dimensión medioambiental y el 83%, de la dimensión social.
- El comportamiento medio de las empresas en cuanto a la consideración de cantidad de dimensiones está relativamente consolidado, en torno a la inclusión de tres dimensiones en la conceptualización de la RSE, lo cual da la idea de la extensión del concepto.
- La combinación de las tres dimensiones más frecuentemente mencionadas es la conformada por la medioambiental, la social y la socio –económica, a la que se le ha dado el nombre de la “combinación nuclear”.
- Las dimensiones medioambiental y social, comprendidas en la “combinación nuclear”, son aquellas en que las empresas aplican más subdimensiones, manifestándose así una orientación conceptual.

Entonces, se puede concluir que:

Entre las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina el concepto dominante de RSE es el que incluye la “combinación nuclear”, compuesta por las dimensiones medioambiental, social y socio-económica. La mayoría de las empresas evidencian una predominantemente orientación conceptual hacia las dimensiones medioambiental y social.

### **3.8. Definición de RS en la ISO 26000**

La dinamicidad de la evolución del concepto de RS es grande. En el lapso de tres años, que media entre 2009 y el momento actual, 2011, se ha pasado desde una situación de indefinición sobre qué se entendía por el término, hasta casi el cierre del debate, al menos por un tiempo prolongado, que se puede identificar con la aprobación de la ISO 26000.

La definición de Responsabilidad Social de la ISO 26000 entiende la:

- “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento transparente y ético que:
- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;

- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”(ISO 26000,2010)

Es una definición que amplía el alcance del concepto de diversos modos. Por un lado, lo hace abarcativo a todas las organizaciones. Por el otro, incluye diversas intencionalidades: informativa, reparativa, constructiva, conciliatoria, de cumplimiento y holística.

La rendición de cuentas de las organizaciones considera el impacto de las acciones de la organización sobre personas y medioambiente. Pero no es suficiente la información y la reparación en caso de haber ocasionado daños, sino también que se considera una actitud proactiva de las organizaciones, al contribuir al desarrollo sostenible. Además, establece la relación de las organizaciones con la ley, recalándose la obligatoriedad y fijándose la normativa internacional, como el horizonte de deseabilidad, en caso de que la legislación nacional no contemplare todos los aspectos contenidos en la normativa.

El elemento de conciliación de intereses se plantea al tener en cuenta la consideración de los intereses de todas las partes, sobre el que subyace la actitud dialógica y de participación. También, al señalarse que la RS debe estar integrada en toda la organización destaca el carácter holístico, transversal y multidimensional.

La Norma además de la conceptualización de la RS contiene siete principios y siete materias fundamentales. Los principios son: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento, respeto a los derechos humanos. Las materias fundamentales son: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad.

De tal manera se puede afirmar que existe isomorfismo entre las ocho dimensiones de RSE contempladas en esta investigación y la norma ISO 26000.

La correspondencia biunívoca se manifiesta entre las dimensiones de la investigación y las diferentes partes de la Norma, o sea, la definición, los principios y las materias, dado que la ISO 26000 utiliza las mismas denominaciones en diferentes partes de la Norma, donde su sentido se va especificando.

El Cuadro 3.6. tiene por objetivo hacer visible la correspondencia entre las dimensiones de la investigación y la Norma especificando el tipo de identificación que se establece, si es explícita o implícita.

**CUADRO 3.6. ISOMORFISMO ENTRE DIMENSIONES Y NORMA ISO 26000**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ISO 26000</b>	<b>TIPO DE IDENTIFICACIÓN</b>
MEDIOAMBIENTAL	D M	Explícita Explícita
SOCIAL	D M	Explícita Explícita
SOCIO -ECONÓMICA	M (gobernanza de la organización)	Implícita
STAKEHOLDERS	D M (prácticas laborales, asuntos de consumidores)	Explícita Explícita
VOLUNTARIA	D P(respeto a la legalidad y normativa internacional )	Explícita Implícita
TRANSPARENCIA	D P	Explícita Explícita
LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	P (complicidad) M (prácticas justas de operación)	Implícita Implícita
DERECHOS HUMANOS	P	Explicita

D: Definición  
P: Principios  
M: Materias  
Elaboración propia

Se observa que:

- Todas las dimensiones del concepto de RSE utilizadas en la investigación tienen su correlato en alguna parte de la Norma.
- Se utiliza terminología similar en las dimensiones y en distintas partes de la Norma.
- La correspondencia entre las dimensiones y la Norma es predominantemente explícita.
- En las definiciones de las empresas la dimensión social resulta significativa y desglosada, en la ISO 26000 está incluida en la idea de sostenibilidad.
- No se han identificado en las definiciones analizadas la mención expresa a la salud asociada a la sustentabilidad, pareciendo ser éste un aporte distintivo de la definición de RS de la Norma ISO 26000.
- La Norma especifica mucho más el alcance de los términos utilizados que lo que definen las empresas. Este hecho es natural, y no debe ser interpretado como una falencia por parte de las empresas, sino ser tenido en consideración como un margen de deseabilidad.

### **3.9. Grado de adecuación de la orientación del concepto en el sentido de la ISO 26000**

Se entiende la apropiación del concepto de RSE de la ISO 26000 por parte de las empresas, acomodando sus propias conceptualizaciones a ella.

Dado el isomorfismo existente entre las dimensiones de la investigación y la Norma ISO 26000, la dominancia de relaciones explícitas entre ellas y, teniendo en cuenta que la ISO 26000 señala el horizonte de deseabilidad en materia de responsabilidad social, parece adecuado explorar la relación entre las conceptualizaciones de RSE señaladas por las empresas y la ISO 26000.

En tal sentido, la variable “grado de adecuación de la orientación del concepto en el sentido de la ISO 26000” aporta significación a la descripción e interpretación de la relación. Para su tratamiento se tienen en cuenta los siguientes aspectos:<sup>14</sup>

**Grado de correspondencia terminológica y conceptual:** se entiende la concordancia entre las definiciones utilizadas por las empresas y la de la Norma. Se puede considerar que es alta, dado que es predominantemente explícita y tiene un sentido positivo.

**Grado de inclusión de asuntos:** se refiere a la cantidad de temas incluidos en las definiciones de RSE elaborados por las empresas que sean tratados en cualquier parte de la Norma ISO 26000. La ponderación es alta, dado que son muchos los asuntos considerados.

**Grado de intensidad en la consideración de los asuntos:** se refiere a la fuerza y énfasis puesto en la mención de los temas que sean tratados en cualquier parte de la Norma ISO 26000, que incluyan las empresas en sus definiciones de RSE. En este caso la ponderación es baja dado que el énfasis es débil en el tratamiento de los temas.

Si bien conceptualmente, es lógico que las explicaciones de la Norma sean más enfáticas sobre los diversos asuntos que lo que puede ser considerado por las empresas en sus definiciones resulta evidente de los análisis efectuados que la intensidad es divergente entre esas definiciones y la de la Norma, resultando este punto no cuantificable, pero significativo para el análisis. Así, la intensidad en la consideración de los temas pesa significativamente en el hecho de contrarrestar los valores altos y positivos obtenidos en los otros aspectos tratados: “grado de correspondencia terminológica y conceptual” y “grado de inclusión de asuntos”. De tal manera el “grado de adecuación de la orientación del concepto en el sentido de la ISO 26000”, puede ser ponderado conceptualmente como medio.

Las definiciones de RSE elaboradas por las empresas están orientadas en el sentido de la definición marco de la ISO 26000, como surge del análisis previo. La definición de RS que propone la ISO 26000, recoge y sintetiza la evolución conceptual, integra las diversas dimensiones comprendidas en el concepto y define el ámbito de aplicación.

Esta definición, desde mi punto de vista personal, cierra el debate, al menos hasta el momento, sobre la definición de RS. Esto se fundamenta en dos hechos: 1) porque respondió a una demanda global de tener un entendimiento común sobre RS y a la necesidad de las organizaciones para operar de una manera responsable y 2) por la

---

<sup>14</sup> Ver Anexo I, en lo relativo a la explicación del “grado de adecuación de la orientación del concepto en el sentido de la ISO26000; pág.

legitimidad generada por el proceso de desarrollo de la ISO. Por estos hechos, se puede suponer que las empresas paulatinamente irán adoptando los lineamientos más amplios que propone la ISO 26000.

### **3.10. Grado de desarrollo conceptual**

Con el propósito de integrar y sintetizar las reflexiones anteriores se considera el “grado de desarrollo conceptual de la RSE por parte de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina”. Por éste se entiende, la evolución progresiva en la riqueza del entendimiento de la extensión, alcance y significatividad de la RS.

Considerando los análisis efectuados previamente, respecto a las variables “grado de extensión del concepto”, “grado de profundidad del concepto de RSE” y “el grado de adecuación de la orientación del concepto en el sentido de la ISO 26000”, se los puede resumir en un concepto integrador, el “grado de desarrollo conceptual” de la RS por parte de las empresas. Si se tiene en cuenta que, cada una de esas variables, ha sido sintetizada y ponderada conceptualmente con un valor medio, el resultado es que el desarrollo conceptual de la RS por parte de las empresas puede ser calificado, también, como medio. Esta ponderación puede ser interpretada como que las empresas han adoptado el concepto, el cual se encuentra en una etapa de desarrollo y que, aún, pueden hacer un esfuerzo por enriquecer sus conceptualizaciones de RSE, en el sentido de las más modernas orientaciones.

### **3.11. Comentarios sobre la posible evolución del concepto de RSE y su repercusión en la acción organizacional**

Partiendo del convencimiento de que lo que se piensa, luego se convierte en acción, se puede asimilar esto, al hecho de lo que las empresas conceptualizan como responsabilidad social luego, se convertirá en su acción organizacional. Así, de todo lo analizado sobre el concepto de RSE en las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina se pueden efectuar algunos comentarios sobre la posible evolución de las actividades de RS en las empresas.

La cuestión medioambiental forma parte de las responsabilidades primarias de las empresas. Teniendo en cuenta que ha sido incluida en la conceptualización de la RSE por parte de las empresas se puede anticipar una profundización de las acciones de las empresas que correspondan a esta dimensión, adaptándolas a las más modernas tendencias globales, tal como es el cambio climático.

La inclusión de la dimensión social en el concepto de RSE, ha sido ampliamente apoyado por las empresas que operan en la Argentina, a pesar de ser una responsabilidad secundaria de las empresas. Este hecho puede inducir a pensar que las empresas son altamente sensibles a las necesidades de las comunidades en la que están inmersas, o bien, que están privilegiando este tipo de acciones dentro de las actividades generales de las organizaciones, con lo cual se estaría produciendo un leve giro en la función social de la empresa, o ambas cuestiones al mismo tiempo.



Los indicadores de pobreza en el país hacen presumir la persistencia de un contexto de necesidades básicas importantes a cubrir, y por tanto, la permanencia y profundización de la dimensión social de la RSE.

La dimensión de los stakeholders parece ser la próxima dimensión a ser incorporada en la conceptualización de la RSE por un mayor número de empresas.

La emergencia de múltiples interpretaciones respecto al contenido de la dimensión voluntaria, expresa la diversidad de posicionamientos respecto a las cuestiones vinculadas a la observancia de la ley por parte de las empresas en contextos de incertidumbre en la aplicación de la ley. Por tanto, las múltiples posiciones sobre la voluntariedad pueden ser entendidas como una circunstancia propicia, para que la dimensión sea incluida en la agenda de cuestiones de RSE de las empresas y se ajusten posiciones.

La baja cantidad de menciones a la “combinación marginal” de dimensiones (lucha contra la corrupción, transparencia y derechos humanos) así como el alto porcentaje de empresas que no lo incluyen en el concepto de RSE, indicarían que su incorporación al concepto puede ser lenta.

Las empresas que adhieren al Pacto Global, lo hacen de manera voluntaria y deben mostrar gradualmente progresos en la implementación de los principios, entre los que se encuentran, el respeto a los derechos humanos y la lucha contra la corrupción. Esto hace suponer que la incidencia de la presión que ejerza el Pacto sobre las empresas y el grado de compromiso que las empresas demuestren en la implementación de los principios, actuarán como efectos catalizadores para la exposición de orientaciones respecto a dichas dimensiones. Por tanto, en la medida que se implementen acciones sobre las dimensiones marginales la conceptualización de la RSE se irá ampliando.

Considerando que:

- El grado de desarrollo conceptual de la RSE es medio, ello implica que hay todavía un potencial de mejora implícito en dicha ponderación.
- Se mantienen vigentes las causas que generaron la incorporación en las actividades de RSE de las empresas, o sea, la influencia internacional para la dimensión medioambiental y, las necesidades básicas insatisfechas a nivel local para la dimensión social.
- La “combinación nuclear” es la que en conjunto ha sido más adoptada por las empresas.
- La dimensión *stakeholders*, es la dimensión más mencionada después de las que integran la “combinación nuclear”.
- La “combinación marginal” es la menos mencionada por las empresas pero sus dimensiones están incluidas en las orientaciones de la ISO 26000.
- La dimensión lucha contra la corrupción es la menos mencionada por las empresas.
- La influencia de la ISO26000 en materia de RS se considera decisiva.
- Las conceptualizaciones de RSE de las empresas se encuentran en concordancia con las orientaciones de la ISO 26000.

Se puede inferir que:

Las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina irán progresivamente ampliando el grado de desarrollo conceptual de la RS, lo cual tendrá repercusiones en sus acciones en la materia. Se puede prever una continuación del énfasis en las dimensiones medioambiental y social, ampliándose la coincidencia en la “combinación nuclear”, focalizándose el próximo núcleo de atención en la dimensión stakeholders y, encaminando su accionar más lentamente a la incorporación de la “combinación marginal”, especialmente en lo relativo a la lucha contra la corrupción. Se considera que la influencia de la ISO 26000 será decisiva sobre la gestión de las empresas y que, dado que sus orientaciones coinciden con las conceptualizaciones actuales de RSE de las empresas, se continuará direccionado su accionar en el sentido de las orientaciones internacionales más avanzadas en materia de RS.

### **3.12. Conclusiones**

#### **Sobre las dimensiones del concepto de RSE que utilizan las empresas en sus conceptualizaciones**

- Las dimensiones más frecuentemente mencionadas son la medioambiental y la social. En orden decreciente se ubican las dimensiones: socioeconómica, stakeholders, voluntaria, transparencia, derechos humanos y en último lugar, la lucha contra la corrupción.
- En sus conceptualizaciones de RSE, el 90% de las empresas considera la dimensión medioambiente, el 83% incluye la dimensión social, el 57% incorpora la dimensión socio-económica y solamente el 7% hace referencia a la lucha contra la corrupción.
- Las empresas utilizan otras expresiones asociadas a la RSE, que no están contenidas en el esquema conceptual de Dahlsrud. Dichas expresiones se refieren a cuestiones de tipo cualitativo, relativas a la ponderación de algunos aspectos de las dimensiones y de tipo operativo, vinculadas a la gestión, evidenciándose además, la ampliación del concepto de RSE, asociado a la contribución a una sociedad más sustentable.
- El grado de extensión del concepto de RSE es medio para el 80% de las empresas, dado que incluyen en su conceptualización de RSE, tres o cuatro dimensiones del concepto de RSE. Esto permite inferir que la consideración de la cantidad de dimensiones en el concepto de RSE está consolidada por parte de las empresas.
- El grado de profundidad en la consideración de las dimensiones del concepto de RSE es medio dado que sólo dos, de las tres dimensiones más frecuentemente

mencionadas, la social y la socio- económica, contienen más de una subdimensión en su definición.

- La combinación de las tres dimensiones más frecuentemente mencionadas en las definiciones de RSE por parte de las empresas son: medioambiental, social y socio- económica. Esta combinación es denominada “combinación nuclear” del concepto. Solamente el 40% de las empresas incluyen en su definición la “combinación nuclear”.
- La combinación de dimensiones menos frecuentemente mencionadas en las definiciones de RSE por parte de las empresas son: lucha contra la corrupción, transparencia y derechos humanos. Esta combinación es denominada “combinación marginal”. El 73% de las empresas no incluyen en su definición la “combinación marginal”.

### **Sobre la coincidencia en la conformación del concepto de RSE**

- El grado de coincidencia respecto a la formación del concepto de RSE entre las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina es bajo, dado que el 40% de las empresas seleccionan la combinación de dimensiones más frecuentemente mencionadas, esto es: la medioambiental, social y socio- económica.
- El incremento o decremento del número de dimensiones seleccionadas por las empresas en la conformación del concepto de RSE no resulta significativo para el incremento del grado de coincidencia en la conformación del concepto de RSE.
- El grado de coincidencia respecto a la no inclusión de la combinación marginal en las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina es alto, dado que el 73% de las empresas no incluyen en su definición ninguna de las dimensiones que la componen, o sea: lucha contra la corrupción, transparencia y derechos humanos.
- Existe un grado de coincidencia alto en la conformación del concepto de RSE entre las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina, tanto respecto a las dimensiones menos mencionadas como a la combinación de dimensiones no incluidas en el concepto de RSE, o sea la “combinación marginal”.
- Existe un grado de coincidencia mayor en la conformación del concepto de RSE respecto a la no inclusión de la “combinación marginal” que el que existe respecto a la inclusión de la “combinación nuclear”.
- Existe un grado de coincidencia alto en cuanto a la inclusión de las dimensiones medioambiental y social y la no inclusión de la dimensión lucha contra la corrupción.

- Estas afirmaciones permiten señalar que la proposición originalmente formulada respecto al grado de coincidencia respecto a la conformación del concepto de RSE, se verifica parcialmente. La primera parte de la proposición, que sostenía que “existe bajo grado de coincidencia respecto a la definición del concepto de RSE”, debe ser especificada, a la luz de los análisis efectuados de la siguiente forma: “Entre las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina, existe un grado de coincidencia bajo respecto a la inclusión de la “combinación nuclear”, compuesta por las dimensiones medioambiental, social y socio-económica. Existe un “grado de coincidencia alto respecto a la no inclusión de la combinación marginal”, compuesta por las dimensiones, transparencia, lucha contra la corrupción y derechos humanos.
- Existe un grado de coincidencia alto en cuanto a la inclusión de las dimensiones medioambiental y social y a la no inclusión de la dimensión lucha contra la corrupción”.
- Respecto, a la segunda parte de la proposición: “La dimensión lucha contra la corrupción tiene baja incidencia en las definiciones”, se ve confirmada, tanto por el hecho de que es la dimensión menos mencionada por las empresas en sus definiciones de RSE (7%).

### **Sobre la relación entre las definiciones de RSE de las empresas y la Norma ISO 26000**

- Existe un isomorfismo entre las dimensiones utilizadas para la presente investigación a fin de analizar las definiciones de RSE de las empresas que adhieren al Pacto en la Argentina y la Norma ISO 26000.
- Considerando, el “grado de correspondencia terminológica y conceptual entre las definiciones de las empresas y la Norma”, el “grado de inclusión de asuntos “ y el “grado de intensidad en la consideración de los temas”, se puede ponderar el “grado de adecuación de la orientación del concepto de RSE por parte de las empresas en el sentido de la ISO 26000” como medio.
- Al considerar que la ISO 26000, cierra el debate por el momento sobre la conceptualización de la RSE, se supone que la influencia sobre las empresas puede ser grande y se estima que progresivamente las empresas irán adecuando sus conceptualizaciones en función de ella.

### **Sobre el grado de desarrollo conceptual de la RSE y posible evolución del concepto de RSE**

- El grado de desarrollo conceptual de las empresas que adhieren al Pacto en la Argentina puede ser ponderado como medio, interpretándose que las empresas han adoptado el concepto, encontrándose en una etapa de evolución en el sentido de las orientaciones más avanzadas.

- Las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina irán progresivamente ampliando el grado de desarrollo conceptual de la RS, lo cual tendrá repercusiones en sus acciones en la materia. Se puede prever una continuación del énfasis en las dimensiones medioambiental y social, ampliándose la coincidencia en la “combinación nuclear”, focalizándose el próximo núcleo de atención en la dimensión stakeholders y, encaminando su accionar más lentamente a la incorporación de la “combinación marginal”, especialmente en lo relativo a la lucha contra la corrupción. Se considera que la influencia de la ISO 26000 será decisiva sobre la gestión de las empresas y que, dado que sus orientaciones coinciden con las conceptualizaciones actuales de RSE de las empresas, se continuará direccionado su accionar en el sentido de las orientaciones internacionales más avanzadas en materia de RS.

## CAPÍTULO 4

### CUMPLIMIENTO DEL PRINCIPIO 10 SEGÚN LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LAS EMPRESAS AL PACTO GLOBAL

Se analiza y pondera la observancia de los requisitos y orientaciones formulados por el Pacto respecto a la presentación de las Comunicaciones del Progreso (CoP's) por parte de las empresas. Se examina la información que las empresas suministran al Pacto Global sobre el cumplimiento del Principio 10. Se efectúan observaciones sobre la transparencia de la información, que suministran las empresas. Se efectúan análisis y conclusiones teóricas sobre la dinámica de la transparencia y los criterios para distinguir la naturaleza de los Principios del Pacto Global. Se exponen algunas causas de la lentificación en la implementación del Principio 10.

#### 4.1. Grado de maduración en la presentación de las CoP's

Como marco de referencia para el análisis, se toma el documento producido por el Pacto Global: “Guía Práctica para la Comunicación del Progreso del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas. Crear, Transmitir y Publicar una CoP”.

El documento tiene un carácter orientador acerca de la forma cómo deben presentar la información las empresas que adhieren a los Principios del Pacto Global. Por ello, se ha considerado que el “grado de maduración en la presentación de las CoP's” es una variable que expresa la observancia de requisitos formales y obligatorios, así como de las recomendaciones acerca de la forma en la cual las organizaciones deben informar sobre los avances en la implementación de los Principios.

Por otro lado, el Pacto Global publica en su página web solamente lo que las empresas informan. Así, su contenido y el de los informes puede ser interpretado como una declaración de las empresas y, también, como una autoevaluación sobre el cumplimiento de los Principios.

Teniendo en cuenta estas consideraciones se ha procedido a la consideración en detalle de la información contenida en la página web, así como de las CoP's que presentan las empresas.

La expresión que aquí se utiliza “grado de maduración”, reconoce su origen en un estudio presentado en una Conferencia especializada<sup>15</sup>, en la que se analizó la capacidad instalada de la RSE y su “grado de maduración”, teniendo en cuenta que las empresas cumplimentan los siguientes aspectos: 1) publicación de reportes de sustentabilidad, 2) estructura encargada de RSE, 3) adhesión a una organización

---

<sup>15</sup> VII Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa. Banco Interamericano de Desarrollo. Punta del Este. Uruguay. 2009. Disponible en: <http://events.iadb.org/calendar/eventDetail.aspx?lang=es&id=544>. Consultado: ago 2010.

promotora de RSE y 4) suscripción a estándares asociados a RSE. El estudio determinó que las empresas con mayor capacidad instalada de RSE, son también las mejores evaluadas en sus avances en la materia. El “grado de maduración” tal como fue utilizado en ese estudio sirvió como metáfora para aplicarlo a la presente investigación.

Así, en la presente investigación por “grado de maduración en la presentación de las CoP’s” se entiende el desarrollo alcanzado en la presentación del instrumento de gestión de la comunicación en el marco del Pacto Global.

De tal manera, el mayor grado de maduración en la presentación de la COP puede ser interpretado de manera positiva respecto a las actividades de información que encaran las empresas.

Como ya se señalara (Cap.2), el documento “Guía Práctica” contiene las pautas generales para la presentación de las CoP’s por parte de las organizaciones que adhieren al Pacto. Dichas pautas incluyen requisitos formales, que tienen carácter de recomendación y que deberían ser cumplimentados por todas las empresas.

Los requisitos formales y obligatorios consisten en la presentación de: 1) declaración de apoyo continuo al Pacto, por parte del CEO u otro ejecutivo *senior* de la empresa; 2) descripción práctica de acciones tomadas para la implementación de los principios; 3) medición de resultados o resultados esperados.

Los requisitos no obligatorios, sugeridos por el Pacto son: 1) la utilización por parte de las empresas de algún tipo de estándar, que suministre la performance de la actuación de la empresa sobre los Principios del Pacto y 2), que la CoP se presente preferentemente de manera integrada, o sea, formando parte de la memoria de sostenibilidad de la empresa, más que bajo la modalidad independiente, esto es, como un documento separado de la memoria de la empresa.

Si se tiene en cuenta el concepto de transparencia, que en su acepción de apertura de la información tiene como referencia un marco, que en el caso del presente análisis, es el Pacto Global; entonces, los requisitos y recomendaciones que efectúa el Pacto, son el “marco esperado de la transparencia de la información”, que pueden brindar las empresas respecto al cumplimiento de los principios.

Así, el Cuadro 4.1. tiene por objetivo reflejar el “grado de maduración en la presentación de las CoP’s” por parte de las empresas. Esto es considerado como un elemento de la transparencia de la información que presentan las empresas.

**CUADRO 4. 1. GRADO DE MADURACION EN LA PRESENTACION DE LAS COP'S POR PARTE DE LAS EMPRESAS**

EMPRESA	GRADO DE MADURACION EN LA PRESENTACION DE LAS COP'S						Puntaje	Ponderación
	ELEMENTOS INFORMADOS			ESTANDARES	MODALIDAD			
	DECLARACION APOYO	ACCIONES	RESULTADOS		INTEGRADA	INDEPENDIENTE		
ACINDAR	1	1	1	1	2	-	6	A
A y SA S.A.	1	1	1	1	2	-	6	A
B. ZUCCARDI	1	1	1	1	-	1	5	A
CASSAB	1	1	1	-	-	1	4	M
CENTRAL C.	1	1	1	1	2	-	6	A
CROWN	1	-	-	-	-	-	1	B
DELOITTE	1	1	1	1	-	1	5	A
DUPONT	1	1	1	1	-	1	5	A
EDELAR	1	1	1	1	-	1	5	A
EDENOR	1	1	1	1	-	1	5	A
EDESUR	1	1	1	1	2	-	6	A
EDET	1	1	-	-	-	1	3	M
E.RIO NEGRO	1	1	-	-	-	1	3	M
EPEN	1	1	1	1	-	1	5	A
FORD	1	1	1	1	-	1	4	M
FRESENIOS M	1	1	1	1	-	1	5	A
SANCOR SEG	1	1	1	1	2	-	6	A
I. AMANCO	-	1	1	-	-	1	3	M
KONAVLE	1	1	1	-	-	1	4	M
LAS MARIAS	1	1	1	1	-	1	5	A
LEDESMA	1	1	1	1	2	-	6	A
LOMA NEGRA	1	1	1	1	2	-	6	A
L'OREAL	1	1	1	1	2	-	6	A
METANOIA	1	1	1	-	-	1	4	M
P. A .ENERGY	1	1	1	-	-	1	4	M
SINTESIS Q.	1	1	1	-	-	1	4	M
TECPETROL	1	1	1	-	-	1	4	M
TELEFÓNICA	1	1	1	1	2	-	6	A
TRANSBA	1	1	1	1	-	1	5	A
TRANSENER	1	1	1	1	-	1	5	A

PONDERACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
ALTA	19	64
MEDIA	10	33
BAJA	1	3
TOTAL	30	100

Elaboración propia.

El Cuadro 4.1. ha sido construido, teniendo en cuenta la información que las empresas suministran al Pacto y que figura en la página web del Pacto sobre la observancia de los requisitos formales y recomendaciones que efectúa el Pacto para la presentación de las CoP'. De tal manera, para la variable "grado de maduración en la presentación de las CoP's, se han tenido en cuenta las siguientes dimensiones: 1) elementos informados, 2) utilización de estándares, 3) modalidad de presentación de la CoP. Los indicadores de los elementos informados son los requisitos que cumplimentan las empresas: declaración de apoyo continuo, acciones y resultados. Si se cumplimenta el requisito se asigna un punto, de lo contrario no se asigna puntaje. Si se utilizan estándares se asigna un punto, de lo contrario no se asigna puntaje. La modalidad de presentación de la CoP puede ser integrada o independiente. El criterio de asignación de valor a cada una de las dimensiones se refiere a la presencia del requisito, en cuyo caso se asigna dos puntos si es integrada, un punto si es independiente y si no se presenta la CoP, no se asigna puntaje. Se completa el cuadro, siguiendo la siguiente escala, a la que se le ha asignado un valor expresado en categoría semántica, que se debe considerar en términos comparativos de unas con respecto a las otras: alto (A) (6 y 5 puntos); medio (M)(4 y 3 puntos; bajo (B)( 2 y 1 punto).La información volcada en el



cuadro se sintetiza, agrupando la cantidad de empresas que han obtenido el mismo puntaje y se determina el porcentaje que representa cada grupo dentro de la muestra total.

Esto permite efectuar comentarios sobre la distribución porcentual de las empresas según su grado de maduración en la presentación de las CoP's y realizar una interpretación, tomándolo como un indicador de la transparencia en la presentación de la información por parte de las empresas, en el marco del Pacto Global.

Las observaciones que se puede formular son las siguientes:

- El 64% de las empresas registra un alto grado de maduración en la presentación de las CoP's.
- El 33% obtiene una ponderación media.
- La ponderación baja, no es significativa, dado que solamente el 3% de las empresas ha obtenido un bajo grado de maduración en la presentación de las CoP's.
- La observación de los requisitos formales por parte de las empresas resulta significativamente elevado. El 97% de las empresas presentan declaraciones de apoyo y acciones y el 93% presenta resultados.
- El 67% de las empresas hace referencia a la utilización de algún tipo de estándar.
- El 30% de las empresas presenta sus CoP's bajo la modalidad integrada y un 67% bajo la modalidad independiente.
- Una sola empresa (3%) no efectúa presentación.

Interpretando los datos, por extensión, se podría afirmar que si el grado de maduración en la presentación de las CoP's es predominantemente alto, al menos en la observancia de requisitos formales, la transparencia de la información en cuanto a esos requisitos también puede ser ponderada como alta. Esto se fundamenta en el hecho de que las organizaciones revelan en forma clara, completa y en grado razonable, los requisitos formales que solicita el Pacto para presentar la información.

La iniciativa del Pacto Global, desde su creación ha ido incrementando gradualmente la rigurosidad de los requisitos a observar por parte de las empresas. La respuesta también ha sido gradual pero las organizaciones paulatinamente se han ido adaptando a lo solicitado.

Además, estos datos demuestran con claridad que las empresas dan cumplimiento estricto a los requisitos formales exigidos por el Pacto. Dicho cumplimiento asegura a las empresas la continuidad de permanencia en el Pacto.

El elevado porcentaje de empresas que utilizan algún tipo de estándar aceptado internacionalmente es una evidencia de la aceptación implícita de regulaciones internacionales y supranacionales, no siempre considerados en las regulaciones nacionales. Además, muestra que las empresas adoptan estos estándares para

informar sus avances en materia de responsabilidad social, pero los específicos de lucha contra la corrupción son mencionados con una frecuencia mucho menor.

La exploración de los factores que inducen a las empresas a adoptar estándares voluntarios puede ser tema de futuras investigaciones. En el plano de las especulaciones se pueden enumerar algunas razones que deberían ser sometidas a comprobación empírica. Entre ellas se pueden mencionar: artificio que utilizan las empresas para mejorar su imagen, buscando el prestigio que puedan ofrecer dichos estándares, dar muestras de su adaptación a los tiempos, incorporando nuevos elementos de gestión y mantenerse a la vanguardia en la implementación de herramientas de gestión disponibles en el mercado, con el propósito de mantener la competitividad.

Dado que las empresas, prefieren la modalidad independiente de presentación de las CoP's, éste es un aspecto sobre el cual, estimo que las empresas irán progresivamente virando su comportamiento, para presentar las CoP's de manera integrada, modalidad recomendada por las orientaciones internacionales.

#### **4.2. Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por las empresas**

Por grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por las empresas se entiende la observancia de los aspectos sobre los cuales la organización se compromete a informar sobre el avance en la implementación del Principio 10, según lo informa en la página web del Pacto Global.

El Pacto Global señala expresamente que la responsabilidad por el contenido de las CoP's es de los participantes y, cualquier otra comunicación pública relacionada a los principios del Pacto Global y su implementación, le cabe a los propios participantes y no, a la Oficina del Pacto Global.

El Pacto solamente publica lo que las empresas informan. De allí la nota:

*“Responsibility for the content of participants' Communication on Progress and any other public communication related to the Global Compact principles and their implementation lies with participants themselves and not with the UN Global Compact Office”.*<sup>16</sup>

La información contenida en la página web del Pacto es muy dinámica y ha variado a lo largo del desarrollo de la presente investigación. En ella, se puede consultar información general sobre la empresa y las CoP's publicadas. Además, sobre el avance del cumplimiento de los Principios se puede encontrar una declaración de apoyo continuo, a los principios del Pacto por parte del CEO, la cantidad de áreas cubiertas correspondientes a los diez Principios, la descripción práctica de acciones tomadas

---

<sup>16</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/143-Acindar-Ind-Arg-de-Aceros-S-A->. Consultado abril 2011.

para implementar los diez Principios y las medidas de resultados o resultados esperados.

Tal como señaláramos en el punto anterior, la información que contiene la página web del Pacto sintetiza las orientaciones generales elaboradas por el Pacto para que las organizaciones informen sobre el cumplimiento de los Principios. Dichos lineamientos están contenidos en el documento: “Guía Práctica”, el cual, también ha sido tomado como referencia para las definiciones de las dimensiones contenidas en el Cuadro 4.2. El documento de referencia seguramente ha sido tenido en cuenta por las empresas para cumplimentar la información.

Así, por “sistema” se entiende la descripción de los procesos y/o de los sistemas de gestión utilizados para abordar cada principio integrándolos a la estrategia, operatoria y comunicaciones de la empresa; incluye declaración de política.

Se define el término “actividades” como la descripción de acciones realizadas por la empresa durante el año anterior, a fin de cumplir compromisos que se ven reflejados en las políticas, procesos y sistemas de gestión.

“Resultados” significa la información demostrada de avances en la mejora de la implementación del principio.

Es preciso remarcar que no todas las empresas informan sobre todos los aspectos. Las empresas informan, en general sobre el sistema, las actividades y los resultados aplicados a todos los principios, dado que éste es su compromiso con el Pacto. En algunos casos, las empresas no informan sobre algún o algunos principios, en el contenido de las CoP’, esto debe ser interpretado como que no informan porque no han avanzado en el cumplimiento del principio. Se pueden presentar casos, en los que la empresa informa que ha cumplimentado el sistema, actividades y resultados, pero al profundizar el análisis cumplimentando con la lectura de las CoP’s se evidencia que no han informado sobre el Principio 10.

El propósito de identificar lo que la empresa informa sobre el Principio 10 y encuadrarlo en cuanto a su cumplimiento, de una manera dicotómica, “cumple o no cumple”, ha obligado a una minuciosa lectura del contenido de la información. El Cuadro 4.2. ha sido completado teniendo como criterio, el hecho de que debe haber correspondencia entre la información que suministra la empresa en la página del Pacto y el contenido de las CoP’s respecto a la implementación del Principio 10. De tal manera, se han tenido en cuenta las manifestaciones expresas respecto al Principio 10, como así también, las omisiones que las empresas han hecho sobre el Principio. Como ejemplo de situaciones de omisión, se puede mencionar el caso en el cual la empresa informa en la página web que su CoP cubre tres de las cuatro áreas que abarcan los Principios del Pacto, sin mencionar cuáles son. Así, se procede a verificar en el contenido de la CoP si el Principio 10 está comprendido dentro de las áreas del Principio que enuncia la empresa.

La asignación de un valor a cada categoría ha requerido la combinación de criterios verificables y una dosis de estructuración subjetiva; la combinación de ambos tipos de

**CUADRO 4.2. GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL PRINCIPIO 10 SEGÚN LO INFORMADO POR LAS EMPRESAS EN LA PÁGINA DEL PACTO GLOBAL**

EMPRESA	GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL PRINCIPIO 10				
	SISTEMA	ACTIVIDADES	RESULTADOS	NO INFORMA	PONDERACIÓN
ACINDAR	1	1	1		3 A
A y SA S.A.	1	1	1		3 A
B. ZUCCARDI	1	1	1		1 A
CASSAB		1	1		2 M
CENTRAL C.	1	1	1		3 A
CROWN				0	0 N
DELOITTE	1	1	1		3 A
DUPONT	1	1	1		3 A
EDELAR				0	0 N
EDENOR	1	1	1		3 A
EDESUR	1	1	1		3 A
EDET	1	1	1		3 A
E.RIO NEGRO	1	1			2 M
EPEN	1	1	1		3 A
FORD	1	1	1		3 A
FRESENIOS L	1	1	1		3 A
SANCOR	1	1	1		3 A
I. AMANCO		1	1		2 M
KONAVLE		1	1		2 M
LAS MARIAS	1	1	1		3 A
LEDESMA	1	1	1		3 A
LOMA NEGRA	1	1	1		3 A
L'OREAL	1	1	1		3 A
METANOIA	1	1	1		3 A
P.A. ENERGY	1	1	1		3 A
SINTESIS Q.					0 N
TECPETROL	1	1	1		3 A
TELFÓNICA	1	1	1		3 A
TRANSBA	1	1	1		3 A
TRANSENER	1	1	1		3 A

PONDERACIÓN	EMPRESAS	%
ALTA	23	77
MEDIA	4	13
BAJA	-	-
NO INFORMA	3	10
TOTAL	30	100

Elaboración propia.

criterios ha tenido como finalidad equilibrar el antagonismo entre precisión y significatividad. (para los criterios ver la metodología).

El Cuadro 4.2. se completa leyendo la información que la empresa deja constancia en la página del Pacto Global respecto al sistema, actividades y resultados, en cuyo caso se asigna un punto por cada una. Si no informa no se asigna puntaje. Con el propósito de ponderar el grado de valor expresado en categoría semántica: grado de cumplimiento alto (A) (3 puntos), medio (M), 2 puntos; bajo (B) 1 punto; no informa (N) 0 punto.

El análisis de los datos permite visualizar cómo las organizaciones informan sobre su implementación del Principio 10 y cómo perciben ese cumplimiento en cuanto a las dimensiones consideradas.

Así, se puede observar que:

- El 77% de las empresas considera que es alto el cumplimiento del Principio 10.
- El 13% considera medio su cumplimiento.
- No se registran casos de cumplimiento bajo.
- El 10% de las empresas no informa sobre el principio.
- De las 4 empresas que consideran medio su cumplimiento del Principio 10, tres no informan sobre el sistema y una sobre los resultados.

El marco de generalidad respecto al cumplimiento de los principios que ofrece el Pacto, posibilita a las empresas que un porcentaje elevado de ellas pueda considerar alto el cumplimiento del Principio 10. Tal vez, el hecho de que se incluyan aspectos de carácter muy formal, como enunciación de alguna acción de lucha contra la corrupción, sea propiciatorio, de que las empresas puedan autoevaluarse como dando cumplimiento a requisitos solicitados por el Pacto. Por ende, resulta alta la ponderación del cumplimiento del Principio 10.

Resulta llamativo el hecho de que no haya casos de empresas que informen como bajo su cumplimiento del Principio 10. Esto puede ser interpretado de diversas formas. Por el lado del Pacto, el sistema de información ofrecido hace poco probable que las empresas no puedan cumplimentar al menos algún tipo de requisito que les permita calificar para un nivel de cumplimiento de los principios que resulte aceptable, para continuar permaneciendo como organización adherente al Pacto. Por el lado de las empresas, se puede interpretar como un rechazo por parte de las empresas a informar en un grado de cumplimiento que resulte insatisfactorio, lo cual perjudicaría la imagen de la empresa.

Una actitud moderada, y tal vez, más cercana a la realidad, es el que ofrece el 13% de las empresas que informan como medio su cumplimiento del Principio 10. De alguna manera, este tipo de informe, se sitúa en la línea de lo solicitado por el Pacto, una actitud proactiva para poner en marcha acciones de lucha contra la corrupción acompañada del reconocimiento de que hay mucho por hacer todavía para obtener un cumplimiento óptimo del Principio.

Dos son las empresas, que no informan al Pacto sobre el Principio 10, Crown y Síntesis Química, que han adherido a la iniciativa, en 2009 y 2004, respectivamente<sup>17</sup>. Si bien, en términos absolutos, la cantidad de empresas no es significativa, sí lo es, en términos cualitativos. Esto es así, porque revela una situación de silencio organizacional por parte de las empresas que tienen una antigüedad considerable en la iniciativa y, todavía, no han incorporado el Principio 10. Esto evidencia que las empresas no quieren hacer suyo el tema de la lucha contra la corrupción al interior de su organización.

---

<sup>17</sup> Ver Anexo II. Relevamiento de las empresas. Cuadro AII. 1. Datos de la Organización.

### 4.3. Transparencia de la información

En este apartado se pretende hacer algunas observaciones de carácter general, sobre la transparencia de la información y, en especial, sobre la transparencia de la información que brindan las empresas sobre el cumplimiento del Principio 10.

Como ya se señalara anteriormente (punto 1.1.) la transparencia tiene acepciones íntimamente vinculadas a esta investigación. El significado relativo al comportamiento corrupto, es el motivo central del Principio 10. La connotación relacionada con la apertura de la información es de interés especial para el presente análisis.

En este último sentido, la transparencia planteada como un principio orientador de la acción organizacional, consiste en que la organización revele de forma completa, clara, concisa y en tiempo información relativa a las políticas y acciones que emprende respecto a sus grupos de interés.

En cuanto a la transparencia de las empresas que operan en la Argentina, el problema consiste en que, a pesar de los esfuerzos realizados en materia de presentación, la información de las empresas no resulta suficiente, tanto por lo que se expone como por lo que se omite y es percibida como no creíble, en función de “brechas entre lo que se dice y lo que se cree que hacen”. En lo relativo a la lucha contra la corrupción, existe una percepción generalizada acerca de la “falta de transparencia”, tanto respecto a la aplicación de normas, como de las reglas de juego entre los distintos actores y la ocultación de información, circunstancias, identificadas como factores que inciden en la aparición de corrupción en las organizaciones.

La relación entre responsabilidad social, corrupción y transparencia ha quedado entrelazada conceptualmente y asociada a la gestión empresarial a nivel internacional, registrándose una situación similar en la Argentina.

Cada uno de las cuatro características inherentes a la transparencia merecen un examen breve y ya han sido enunciadas: información completa, clara, concisa y en tiempo.

Respecto a la primera característica, la información completa cabe decir que puede ser entendida como cabal, exacta, perfecta, acabada y que estos atributos aplicados a la información que suministran las organizaciones siempre puede resultar subjetiva. Son las propias organizaciones las que determinan la extensión de la información que pretenden transmitir y, son los receptores, quienes la evalúan y determinan si satisface todas sus expectativas.

En ninguna de las CoP's analizadas se ha encontrado información sobre sugerencias recibidas por alguno de los stakeholders de la organización de haber solicitado la inclusión de información adicional u otro tipo petición, respecto a la naturaleza de la información presentada.

En un sentido más técnico, por información completa se puede entender la ampliación del *“triple botton line”*, o sea los informes sociales, económicos y medioambientales a informes *“multi botton line”*, o sea, tantos stakeholders como tenga la organización. En el marco de esta investigación no se ha encontrado ningún informe que reúna las características de informe *“multi botton line”*.

En base a lo expuesto, se podría concluir que la información que presentan las empresas respecto al cumplimiento del Principio 10 es completa, aunque es mucho lo que se puede hacer hasta alcanzar, lo que hasta hoy, se considera la máxima expresión de la transparencia, el informe *“multi botton line”*.

El GRI sostiene: “ la transparencia puede definirse como la presentación completa de información sobre asuntos e indicadores necesarios para reflejar los impactos y los procesos, procedimientos e hipótesis utilizados para elaborar dicha información y para permitir que los grupos de interés tomen decisiones”.

Como se señalara al analizar el Cuadro 4.2. las empresas declaran brindar información sobre el sistema, las actividades y resultados, en materia de implementación de la lucha contra la corrupción. En términos generales se puede afirmar que la información resulta de carácter enunciativo. En pocos casos se presenta una exposición exhaustiva de lo que hacen las empresas en materia de lucha contra la corrupción.

Al realizar el relevamiento de las empresas, que figura como Anexo II, se han identificado algunos casos de incongruencia de información, que no resultan significativos en el conjunto de lo investigado, por lo cual no afectaría a la transparencia de la información. Dichas incongruencias consisten, en la discrepancia entre la información presentada en la página web del Pacto y el contenido de las CoP's respecto al cumplimiento del Principio 10. A título de ejemplo, se mencionan los casos de Ledesma, Metanoia, Tecpetrol y Telefónica. Estas menciones son evidencia de la dificultad para monitorear grandes volúmenes de información cuando es suministrada por múltiples actores, como es el caso de la que se publica en la página web del Pacto.

Con relación a la segunda característica, información clara, cabe señalar que los documentos, tales como las CoP's y las memorias de sustentabilidad son claros; es decir, son fáciles de comprender e inteligibles para quien accede a ellos. Sin embargo, no queda muy definido quién es el destinatario de dichas comunicaciones, si es el Pacto, los stakeholders o el público general. La información que suministran las empresas tiene un sentido básicamente unidireccional, o sea, las empresas emiten información, pero en pocas oportunidades reciben una retroalimentación. Si bien es cierto, que algunas organizaciones manifiestan haber realizado algún tipo de actividad con sus respectivos stakeholders, éste es un comportamiento excepcional más que habitual en las organizaciones. En este sentido, la transparencia no se ha ampliado en el sentido del diálogo, salvo excepcionalmente y la característica habitual es el monólogo unidireccional.

Sobre la tercera característica, la información concisa cabe mencionar que una vez que la organización ha definido los asuntos sobre los que informa, debería avanzar en el

sentido de buscar la brevedad de la comunicación y la economía de medios. A tal fin, debería volver a seleccionar indicadores que reflejen el marco en que se toman las decisiones, los procedimientos y los impactos que sus acciones tienen sobre los diferentes stakeholders.

De las lecturas de las diferentes CoP's y de las memorias de sustentabilidad, se puede formular una apreciación en términos cualitativos, que podría ser respaldada por evidencia empírica, ya que su relevamiento podría ser posible, aunque muy laborioso y tal vez, no útil a los fines prácticos.

Respecto a la concisión de la información se puede apreciar que la variedad de información presentada en las CoP's es muy amplia, no siempre incluye indicadores vinculados al propósito que se pretende informar y, en algunos casos, tampoco se suministra información "*soft*", o sea, no cuantificada, pero pertinente para los distintos stakeholders.

La cuarta característica de la transparencia es la información suministrada en tiempo y, en este sentido, las empresas que adhieren al Pacto Global tienen que cumplimentar requisitos respecto al momento en que deben presentar la información, lo cual es determinante para continuar formando parte de la iniciativa.

Así, el requisito de presentación en tiempo de la información, es observado rigurosamente por las organizaciones porque de lo contrario es el propio Pacto, que, en primera instancia, señala la demora y, de persistir el incumplimiento de los plazos estipulados, le da de baja dentro del sistema.

Cabe señalar que toda la información que se suministra dentro del Pacto corresponde a la realizada el año anterior de su publicación. Ésta es la característica predominante de toda la información que producen sobre su actividad, no solamente las empresas, sino la mayor parte de las organizaciones. Este comportamiento generalizado en las organizaciones de brindar información "hacia atrás", o sea sobre el pasado, no excluye el hecho de que, con el propósito de ampliar el concepto de transparencia, las organizaciones también deban brindar información "hacia adelante". Esto es, información sobre los compromisos a futuro, por ejemplo, para el año siguiente, y que en la próxima publicación de la organización se pueda verificar que efectivamente la organización brinda información sobre los compromisos adquiridos. Sobre la información "hacia adelante", la conclusión es que son muy pocas las organizaciones que la brindan y, las que efectivamente lo hacen, no siempre informan en forma completa sobre dichos compromisos. Vinculando la transparencia con la información en tiempo, se puede afirmar que las empresas cumplen requisitos formales pero la información por el momento se limita a las acciones realizadas en el pasado.

En síntesis, las empresas brindan información sobre requisitos formales solicitados por el Pacto, que cumplimentan las cualidades de la información transparente, o sea, completa, clara, concisa y en tiempo, con menguas en cada uno de esos atributos, variando la situación de una organización a otra. No obstante, el incremento de las expectativas de transparencia es más amplio que su materialización por parte de las empresas.



#### **4.4. Circuitos de la implementación de los atributos de la transparencia**

Hasta aquí, se han presentado los atributos de la transparencia y descrito brevemente cómo se registra su presencia en la información que suministran las empresas respecto al Principio 10. A continuación, se avanza en la ponderación de los atributos, en función de la información que presentan las empresas al Pacto Global. Esto permite esbozar una explicación sobre la dinámica de la transparencia respecto a la información sobre el Principio 10, la cual hace surgir los factores que limitan la transparencia. Dicha identificación de factores facilita la enunciación de recomendaciones sobre cómo pueden las empresas mejorar la transparencia respecto al Principio 10.

La información que producen las empresas sobre el cumplimiento del Principio 10 varía en su grado de transparencia de una a otra organización. El grado de transparencia de la información sobre el cumplimiento del Principio 10 registra menguas en alguno de los atributos de la información, en cuanto a que se completa, clara, concisa y presentada en tiempo.

No obstante, cabe señalar que el marco referencial para establecer el máximo posible de transparencia desde el punto de vista conceptual resulta de difícil y ambigua delimitación. La transparencia de la información respecto a las políticas y acciones que emprende la organización en materia de lucha contra la corrupción varía, según la empresa, en el quantum de cada atributo, resultando dificultoso efectuar comparaciones sobre la transparencia de la información entre distintas empresas. Sin embargo, el concepto es de utilidad diagnóstica a nivel de cada organización.

A partir de estas elaboraciones, se aplican proposiciones secuenciales que permiten identificar el flujo de determinantes y resultados estableciéndose el circuito de relaciones. Ellas son:

- Al no ser conclusiva la noción de transparencia, se dificulta el conocimiento sobre lo que efectivamente hace la organización en materia de lucha contra la corrupción.
- Al existir menor conocimiento de lo que efectivamente realizan las empresas en materia de lucha contra la corrupción se genera mayor desconfianza sobre los avances genuinos de las empresas en la materia.
- La mayor desconfianza sobre los avances en materia de lucha contra la corrupción genera pérdida de credibilidad, repercutiendo en la imagen de la empresa.

En este caso, la identificación del circuito de relaciones aplicado a la información sobre el Principio 10, permite, por un lado, diagnosticar las relaciones de la información y, por otro lado, orientar el campo de posibles soluciones.

Así, el **“circuito vicioso de la implementación de los atributos de la transparencia”** se establece cuando no se observan ni se implementan adecuadamente los atributos de la transparencia.

El “circuito vicioso de la implementación de los atributos de la transparencia” consiste en la dificultad de obtener el conocimiento sobre lo que la organización realiza en materia de lucha contra la corrupción, lo cual genera mayor desconfianza sobre los avances genuinos en la materia, produciéndose una pérdida de credibilidad que redundaría en perjuicio de la imagen de la empresa.

El análisis del circuito vicioso permite identificar los factores que limitan la transparencia de la información.

Los factores identificados que limitan la transparencia son: 1) ausencia de situación relacional entre empresa y destinatario final de la información, con lo cual la información es unidireccional, 2) incongruencias en la información suministrada por la empresa en la página web del Pacto y el contenido de las CoP's respecto al cumplimiento del Principio 10, 3) carácter exclusivamente positivo de la información suministrada, 4) no aplicación de indicadores ya desarrollados, para informar sobre algún aspecto específico, 5) ausencia de información “soft”, de tipo cualitativo que amplíe la idea de lo que se está actuando en materia de lucha contra la corrupción, 6) la información predominante es la “información hacia atrás”, 7) la “información hacia adelante”, no es cumplimentada en sucesivas instancias de información, o bien, es abandonada después de la siguiente presentación de una CoP.

A este circuito de carácter negativo se le opone el **“circuito de la adecuada implementación de los atributos de la transparencia”**. Consiste en brindar información que cumpla cabalmente con los atributos de la información, completa, clara, concisa y en tiempo, la cual genera confianza sobre los avances en materia de lucha contra la corrupción, incrementándose la credibilidad y redundando en mejora de la imagen de la empresa.

El circuito virtuoso, facilita por contraposición, la identificación de las orientaciones correctivas para las empresas tomando como referencia los factores que limitan la transparencia.

Las orientaciones correctivas de las empresas para neutralizar los factores que limitan la transparencia, pueden ser entre otros: 1) establecimiento de una relación genuina de las empresas con sus stakeholders convirtiendo la comunicación en bidireccional, 2) adopción de mecanismos de control de coherencia de la información, que la misma empresa produce en distintas fuentes; 3) incorporación, por parte de la empresa de información que contemple aspectos positivos y negativos de la gestión, con propósitos explícitos de enmienda, verificables y sostenibles en el tiempo; 4) aplicación de indicadores y estándares disponibles para brindar información; 5) incorporación de descripciones cualitativas mucho más detalladas sobre la implementación del Principio, que las que actualmente se suministran; 6) incorporación de “información hacia adelante”, que incluya los compromisos que adopta la organización para el próximo año, 7) exposición en la siguiente CoP o memoria de sustentabilidad del avance registrado en los compromisos asumidos en el último documento publicado.

#### 4.5. Lentificación en la adopción del Principio 10

Este apartado contiene una observación que resulta de los análisis previos sobre consecuencias no deseadas por el Pacto, una reflexión sobre la naturaleza de los principios del Pacto, con su aplicación específica al Principio 10 y, por último, la conclusión de que las consecuencias no deseadas de algunas orientaciones del Pacto son la causa contribuyente de la lentificación de la implementación del Principio 10.

Para comenzar, se señala que de los análisis efectuados aparecen con claridad dos situaciones originadas en el Pacto Global que generan consecuencias en la aplicación de los Principios por parte de las empresas. Esas situaciones son: 1) los requisitos de información solicitados por el Pacto a sus adherentes y 2) la propia naturaleza de los principios. La consecuencia que generan dichas situaciones, en el comportamiento de las empresas pueden ser calificadas como indirectas y no deseadas; por lo tanto, su identificación, tiene valor para aportar nuevas orientaciones respecto a la implementación del Principio 10.

Siguiendo con los requisitos de información solicitados por el Pacto a sus adherentes cabe recordar que muchos tienen carácter formal y versan sobre la presentación de una declaración de adhesión a los Principios, una exposición del sistema implementado y los resultados obtenidos en la adopción de cada principio. Se recuerda que, la CoP es el instrumento de gestión de la comunicación en el marco del Pacto Global. El grado de maduración en la presentación de las CoP's se mide a través de: elementos informados, utilización de estándares y modalidad de presentación. Las empresas son las que informan de una manera dicotómica y general, el cumplimiento de los requisitos formales. La observancia de requisitos formales garantiza a las empresas su pertenencia como integrantes del Pacto Global. El grado de maduración en la presentación de las CoP's y la información del cumplimiento del Principio 10 predominantemente altos, son indicadores de la observancia de requisitos formales de adhesión al Pacto, lo cual garantiza a las empresas su pertenencia como integrantes del Pacto Global. Además, el Pacto Global recomienda elevar gradual y progresivamente, la implementación de los principios y garantiza, a las empresas su pertenencia a la iniciativa, con el cumplimiento de requisitos formales.

Con relación a la naturaleza de los Principios del Pacto Global se destaca que incide en su adopción efectiva por parte de la empresa.

Los criterios para distinguir la naturaleza de los principios son los siguientes: grado de tangibilidad de su esencia (concretos/ difusos), grado de identificación de sus *stakeholders* (actores específicos, determinados en término de número, proximidad y otros atributos), esencia del problema que pretende resolver (problemas prácticos/ dilemas éticos), grado de desarrollo de soluciones y el grado de vinculación del principio a problemas sociales generalizados y, por tanto, si la solución forma parte del problema o no.

Un comentario particular merece el grado de tangibilidad de la esencia del principio, dado que parece tener relación directa con el ritmo de implementación del principio.

Como se señalara en el párrafo anterior, se pueden distinguir dos grandes clases de principios: concretos y difusos. Los principios concretos abarcan dos áreas: medioambiental y derechos laborales. Los principios difusos son los que abarcan las otras dos áreas: derechos humanos y lucha contra la corrupción. De la lectura de las CoP's, se puede observar que los principios difusos se adoptan más lentamente que los principios concretos. Así, las empresas garantizan su pertenencia como miembros de la iniciativa del Pacto Global con el cumplimiento de requisitos formales, lo cual produce demoras en la adopción efectiva de los principios, particularmente, de aquellos de naturaleza difusa.

Respecto a la naturaleza del Principio 10, lucha contra la corrupción se puede afirmar que se caracteriza por tener una tangibilidad difusa y melifua, sus stakeholders son difusos en general, aunque, en situaciones concretas, se pueden identificar claramente los perjudicados, se presentan vinculados a dilemas éticos, en los cuales el desarrollo de soluciones no está muy avanzado, está relacionado con problemas sociales más amplios y la solución forma parte del problema.

Por último, se señala que la iniciativa del Pacto Global recomienda y compromete gradualmente a las empresas a elevar progresivamente sus niveles de información, lo cual lentifica el proceso de adopción del Principio 10.

Así, el proceso de adopción de los Principios, especialmente los de naturaleza difusa, como el Principio 10, lucha contra la corrupción, se lentifica porque la iniciativa del Pacto Global recomienda elevar gradual y progresivamente, la implementación de los principios y garantiza, a las empresas su pertenencia a la iniciativa, con el cumplimiento de requisitos formales.

La lentificación del proceso de adopción del Principio 10 es una consecuencia no deseada e indirecta de la iniciativa del Pacto Global. La lentificación en la adopción del Principio 10 se produce por los requisitos formales solicitados para adherir al Pacto y a la naturaleza del principio.

Por lo tanto, expresado de otra manera, se puede afirmar que la naturaleza de los principios y requisitos de implementación establecidos por el Pacto son causa del proceso de lentificación de la implementación del Principio 10. Especificando se puede decir que: los requisitos de información solicitados por el Pacto a sus adherentes que facilitan una cumplimentación formal y la recomendación de elevar gradual y progresivamente la implementación de los principios y la naturaleza difusa del Principio 10, lentifican su aplicación.

## **4.6. Conclusiones**

### **Sobre el grado de maduración en la presentación de las CoP's**

- El grado de maduración en la presentación de las CoP's es predominantemente alto, entre las empresas que adhieren al Pacto Global.

- Las empresas dan cumplimiento estricto a los requisitos formales exigidos por el Pacto, situación que les asegura la continuidad de su pertenencia al Pacto.
- Las empresas revelan en forma clara, completa y en grado razonable, los requisitos formales que solicita el Pacto para presentar la información, lo cual permite aseverar que, la transparencia de la información, en cuanto a esos requisitos, también puede ser ponderada como alta.
- El elevado porcentaje de empresas que utilizan algún tipo de estándar aceptado internacionalmente para informar sus avances en materia de RSE es una evidencia de la aceptación implícita de regulaciones internacionales y supranacionales. Sin embargo, los específicos de lucha contra la corrupción son menos mencionados por las empresas.
- La mayor parte de las empresas presenta sus CoP's bajo la modalidad independiente, y sobre este aspecto, una cantidad importante de empresas deberán hacer esfuerzos para adoptar la modalidad integrada, que corresponde a las más modernas orientaciones internacionales.

### **Sobre el grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por las empresas**

- Más de las tres cuartas partes de las empresas, señala el cumplimiento de requisitos respecto al Principio 10, que permiten ponderar como alto el cumplimiento del Principio 10.
- El marco de generalidad respecto al cumplimiento de los Principios que ofrece el Pacto, puede incidir en el hecho de que las empresas, con la sola mención de una acción iniciada para implementar el Principio, puedan señalar como que ha observado el requisito. Esta situación puede explicar el alto porcentaje de empresas que han obtenido una ponderación alta respecto al cumplimiento del Principio 10.
- Las empresas que han obtenido una ponderación media del cumplimiento del Principio 10, en proporción significativa no informan sobre la implementación de un sistema, o sea, que de alguna manera, no incluyen una declaración de política de la organización de luchar contra la corrupción y, en menor medida, no incluyen información sobre el resultado de las acciones instrumentadas en materia de lucha contra la corrupción.
- Las empresas que han obtenido una ponderación media del cumplimiento del Principio 10, se sitúan en la línea de lo solicitado por el Pacto. Esto es, una actitud proactiva para poner en marcha acciones de lucha contra la corrupción acompañada del reconocimiento de que hay mucho por hacer todavía para obtener un cumplimiento óptimo del Principio.

- No se registran casos que ponderen el cumplimiento del Principio 10 como bajo. A pesar de que el Pacto solicita requisitos de carácter formal que posibilitan acceder a, al menos un cumplimiento bajo de los principios, en el caso del Principio 10, las empresas prefieren no informar sobre el Principio, aunque pudieran hacerlo de una manera formal. Se puede pensar que este comportamiento de abstención respecto a la información, es preferido sobre el de ofrecer alguna información que no resultara satisfactoria y pudiera perjudicar la imagen de la empresa.
- El hecho de que dos empresas que no informen sobre el cumplimiento del Principio 10, a pesar de que registran una antigüedad significativa en el Pacto es evidencia de la negativa a incorporar el tema de la lucha contra la corrupción al interior de su organización.

### **Sobre la transparencia**

- La información que suministran las empresas sobre el Principio 10 puede ser considerada completa, de carácter enunciativo pero no exhaustivo.
- Se registran discrepancias en la información presentada en la página web del Pacto Global y el contenido de las CoP's respecto al cumplimiento del Principio 10, que puede atribuirse a la dificultad para monitorear grandes volúmenes de información cuando es suministrada por múltiples actores.
- La información suministrada por las empresas es clara, unidireccional (empresa – lector de las CoP's indeterminado) y caracterizada por ser “información hacia atrás”, o sea sobre el pasado.
- Respecto a la concisión de la información se puede apreciar que la variedad de información presentada en las CoP's es muy amplia, no siempre incluye indicadores vinculados al propósito que se pretende informar y, en algunos casos, tampoco se suministra información “*soft*”, o sea, no cuantificada, pero pertinente para los distintos stakeholders.
- El requisito de presentación en tiempo de la información, es observado rigurosamente. La información “hacia atrás” es predominante.
- Las empresas brindan información sobre requisitos formales solicitados por el Pacto, que cumplimentan las cualidades de la información transparente, o sea, completa, clara, concisa y en tiempo, con menguas en cada uno de esos atributos, variando la situación de una organización a otra. No obstante, el incremento de las expectativas de transparencia es más amplio que su materialización por parte de las empresas.

## **Sobre los circuitos de la implementación de los atributos de la transparencia**

- El “circuito vicioso de la implementación de los atributos de la transparencia” consiste en la dificultad de obtener el conocimiento sobre lo que la organización realiza en materia de lucha contra la corrupción, lo cual genera mayor desconfianza sobre los avances genuinos en la materia, produciéndose una pérdida de credibilidad que redundará en perjuicio de la imagen de la empresa. Permite identificar los factores que limitan la transparencia de la información.
- El “circuito de la adecuada implementación de los atributos de la transparencia” consiste en brindar información que cumpla cabalmente con los atributos de la información, completa, clara, concisa y en tiempo, la cual genera confianza sobre los avances en materia de lucha contra la corrupción, incrementándose la credibilidad y redundando en mejora de la imagen de la empresa. Permite la identificación de las orientaciones correctivas para las empresas tomando como referencia los factores que limitan la transparencia.
- En base a lo establecido en los circuitos de la implementación de los atributos de la transparencia, vicioso y adecuado, se pueden identificar respectivamente, los factores que limitan la transparencia y las orientaciones para modificar dichas situaciones.
- Los factores identificados que limitan la transparencia son: 1) ausencia de situación relacional entre empresa y destinatario final de la información, con lo cual la información es unidireccional, 2) incongruencias en la información suministrada por la empresa en la página web del Pacto y el contenido de las CoP’s respecto al cumplimiento del Principio 10, 3) carácter exclusivamente positivo de la información suministrada, 4) no aplicación de indicadores ya desarrollados, para informar sobre algún aspecto específico, 5) ausencia de información “soft”, de tipo cualitativo que amplíe la idea de lo que se está actuando en materia de lucha contra la corrupción, 6) la información predominante es la “información hacia atrás”, 7) la “información hacia adelante”, no es cumplimentada en sucesivas instancias de información, o bien, es abandonada después de la siguiente presentación de una CoP.
- Las orientaciones correctivas de las empresas para neutralizar los factores que limitan la transparencia, pueden ser entre otros: 1) establecimiento de una relación genuina de las empresas con sus stakeholders convirtiendo la comunicación en bidireccional, 2) adopción de mecanismos de control de coherencia de la información, que la misma empresa produce en distintas fuentes; 3) incorporación, por parte de la empresa de información que contemple aspectos positivos y negativos de la gestión, con propósitos explícitos de enmienda, verificables y sostenibles en el tiempo; 4) aplicación de indicadores y estándares disponibles para brindar información; 5) incorporación de descripciones cualitativas mucho más detalladas sobre la implementación del Principio, que las que actualmente se suministran; 6) incorporación de

“información hacia adelante”, que incluya los compromisos que adopta la organización para el próximo año, 7) exposición en la siguiente CoP o memoria de sustentabilidad del avance registrado en los compromisos asumidos en el último documento publicado.

### **Sobre la lentificación en la adopción del Principio 10**

- El Pacto Global genera consecuencias no deseadas en la aplicación de los Principios por parte de las empresas que se origina en los requisitos de información solicitados a sus adherentes y la propia naturaleza de los principios.
- Los criterios para distinguir la naturaleza de los principios son los siguientes: grado de tangibilidad de su esencia (concretos/ difusos), grado de identificación de sus *stakeholders* (actores específicos, determinados en término de número, proximidad y otros atributos), esencia del problema que pretende resolver (problemas prácticos/ dilemas éticos), grado de desarrollo de soluciones y el grado de vinculación del principio a problemas sociales generalizados y, por tanto, si la solución forma parte del problema o no.
- La naturaleza del Principio 10, lucha contra la corrupción se caracteriza por tener una tangibilidad difusa y melifua, sus stakeholders son difusos en general, aunque, en situaciones concretas, se pueden identificar claramente los perjudicados, se presentan vinculados a dilemas éticos, en los cuales el desarrollo de soluciones no está muy avanzado, está relacionado con problemas sociales más amplios y la solución forma parte del problema.
- La naturaleza de los principios y requisitos de implementación establecidos por el Pacto son causa del proceso de lentificación de la implementación del Principio 10. Especificando, se puede decir que: los requisitos de información solicitados por el Pacto a sus adherentes que facilitan una cumplimentación formal y la recomendación de elevar gradual y progresivamente la implementación de los principios y la naturaleza difusa del Principio 10, lentifican su aplicación.



## CAPÍTULO 5

### APLICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO POR EL PACTO GLOBAL PARA EL SEGUIMIENTO DEL PRINCIPIO 10

Se efectúa un análisis pormenorizado de las declaraciones de las empresas sobre lo que “dicen hacer para dar cumplimiento al Principio 10”, en base a la adopción de elementos del modelo ideal propuesto por el Pacto Global. Se describen los elementos del modelo que las empresas declaran adoptar, identificado los elementos más frecuentemente declarados como adoptados y los “no mencionados”, analizados por categoría y nivel. Se establece una relación entre el orden de preferencia de los elementos, la transparencia y la disposición a adoptar los máximos estándares de deseabilidad en materia de lucha contra la corrupción. Se formulan comentarios diagnósticos sobre la brecha que separa las acciones declaradas en materia de lucha contra la corrupción y el modelo ideal propuesto por el Pacto Global. También, se caracteriza la aplicación del modelo, en su nivel básico y deseable, estableciéndose la secuencia de su aplicación conforme a las recomendaciones del Pacto, demostrándose la subaplicación. Por último, se pondera la magnitud del cambio que tendrán que realizar las empresas contrastando los elementos adoptados por las empresas y las posibilidades que ofrece el modelo, proveyendo información sobre la intensidad y orientación del cambio.

#### 5.1. Procedimiento seguido

Cabe señalar que como marco de referencia para el análisis se toma el documento producido por el Pacto Global: *Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption*.

Este documento es considerado el modelo ideal respecto al cumplimiento del Principio 10. Suministra una guía acerca de qué medidas pueden adoptar las empresas respecto al Principio 10. Dichas medidas se clasifican en tres categorías: propósitos y políticas, implementación y monitoreo. En cada una de ellas se distinguen dos niveles: básico y deseable. Los elementos o acciones sugeridas a las empresas para dar cumplimiento al Principio no indican jerarquía de unas respecto a las otras. Cada elemento es considerado como una acción posible a ser adoptada por las empresas. El Pacto sugiere observar una secuencia respecto a la adopción de los elementos, primero los básicos y luego los deseables (ver punto 2.5.2.).

Las empresas informan sobre lo actuado en materia de implementación de los Principios del Pacto a través de las CoP's y de las memorias de sustentabilidad.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Ver Anexo II. Relevamiento de las empresas. Contiene información detallada de cada una de las empresas que integran la muestra, entre los que se encuentra información publicada por las empresas sobre los elementos del modelo ideal implementados por las empresas. Esa información es el insumo básico para la elaboración del presente capítulo.

**CUADRO 5.1. ELEMENTOS REPORTADOS DEL PRINCIPIO 10 POR EMPRESA**

EMPRESA	CATEGORIAS															
	PROPÓSITO /POLÍTICAS				IMPLEMENTACION				MONITOREO				TOTAL			
	NIVELES															
	B	%	D	%	B	%	D	%	B	%	D	%	B	%	D	%
ACINDAR	1,2	100	3,4,5	60	3,5,6	75	6,7,9	50	7	100	-	-	6	86	6	40
A y SA S.A.	1	50	-	-	6	25	-	-	7	100	-	-	3	40	0	0
BODEGAS ZUCCARDI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0
CASSAB	1	50	-	-	5	25	-	-	-	-	-	-	2	30	0	0
CENTRAL COSTANERA	1,2	50	-	-	-	-	6,7,9,10	67	7	100	13,15	50	3	40	6	40
CROWN	1	50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	15	0	0
DELOITTE	1	50	3	40	3,5	50	6,7,9	50	7	100	-	-	4	60	5	34
DUPONT	1,2	100	5	20	3,5	50	7,9,11	50	7	100	13	25	5	70	5	34
EDELAR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0
EDENOR	1,2	100	-	-	3,5	50	8,9,10,11	67	7	100	13,15	50	5	70	6	40
EDESUR	1,2	100	-	-	3	25	6,7,8,9,10	84	7	100	-	-	4	60	5	34
EDET	2	50	-	-	6	25	6,9	33	-	-	-	-	2	30	2	14
E.E.RIO NEGRO	2	50	-	-	3	25	-	-	-	-	-	-	2	30	0	0
EPEN	1,2	100	-	-	5	25	-	-	-	-	15	25	3	40	1	7
FORD	1,2	100	-	-	3,5	50	7,9,6	50	-	-	13	25	4	60	4	27
FRESENIOS MEDICAL	1,2	100	1,2	40	3,5	50	6,8,9	50	7	100	-	-	5	70	5	34
SANCOR SEGUROS	1,2	100	-	-	3,5,6	75	6,7,8,9,10	84	7	100	-	-	6	80	5	34
INDUSTRIAS AMANCO	1	50	4	20	3,4	50	6,11	33	-	-	-	-	3	40	3	20
KONAVLE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0
LAS MARIAS	1	50	-	-	3	25	8	17	-	-	-	-	2	30	1	7
LEDESMA	1	50	-	-	3	25	7	17	--	-	-	-	2	30	1	7
LOMA NEGRA	1,2	100	4	20	3,5	50	7,9,10	50	-	-	-	-	4	60	4	27
L'OREAL	1,2	100	1,2,3,4,5	100	3,4,5,6	100	6,7,8,9,10,11	100	7	100	12,13,14,15	100	7	100	15	100
METANOIA	1	50	1,5	40	3,5	50	-	-	7	100	-	-	4	60	2	14
PAN AMER. ENERGY	1	50	-	-	3	25	10	17	-	-	-	-	2	30	1	7
SINTESIS QUÍMICA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0
TECPETROL	-	-	-	-	3	25	10	17	-	-	-	-	1	15	1	7
TELEFÓNICA	1	50	3,4	40	3,5	50	7,9,10	50	7	100	13	25	4	60	6	40
TRANSBA	1,2	100	-	-	3,5	50	10	17	-	-	-	-	4	60	1	7
TRANSENER	1,2	100	-	-	3,5	50	10	17	-	-	-	-	4	60	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>		<b>18</b>		<b>42</b>		<b>55</b>		<b>12</b>		<b>12</b>					
<b>% (1)</b>	<b>63</b>		<b>12</b>		<b>35</b>		<b>31</b>		<b>40</b>		<b>10</b>					

Elaboración propia.

(1) Total de elementos por categoría según nivel

Dichos documentos son la fuente de la cual se ha tomado la información sobre los elementos adoptados por las empresas que consta en el Anexo II. Con esa primera elaboración de la información se ha construido el Cuadro 5.1. que sintetiza la información que publican las empresas respecto a las políticas, su implementación y correspondiente monitoreo respecto al Principio 10, teniendo en cuenta dos niveles, uno básico y otro deseable. De su análisis se pueden formular las diferentes observaciones e interpretaciones, que surgen de la lectura vertical y horizontal del cuadro. De la lectura vertical se efectúan observaciones sobre la adopción de elementos por categorías y niveles de reporte. En el Capítulo 6 se efectúa la lectura horizontal del cuadro de la que resultan observaciones sobre las empresas.

## **5.2. Observaciones sobre los elementos reportados**

Se recalca que lo que interesa conocer es el avance en el cumplimiento del Principio 10, lucha contra la corrupción y cuál es la aplicación del modelo ideal. El análisis que sigue dirige su atención a los elementos de un modelo ideal de referencia, que las empresas declaran adoptar para hacer efectivo el Principio 10.

### **5.2.1. Observaciones sobre los elementos reportados según categorías discriminados por niveles de reporte**

De la lectura vertical del Cuadro 5.1. surge:

- En la categoría propósitos y políticas, el 63% de las declaraciones corresponde al nivel básico de reporte y el 12% al deseable.
- En la categoría implementación, el 35% de las declaraciones corresponde al nivel básico y el 31% al deseable.
- En la categoría monitoreo, el 40% de las declaraciones corresponde al nivel básico y el 10 % al deseable.

En la categoría políticas las declaraciones se efectúan en un nivel básico.

En la categoría implementación se observa una heterogeneidad de acciones tanto de nivel básico como deseable, que no cumple en todos los casos la secuencia propuesta por el Pacto Global, el cual sugiere primero, adoptar los elementos del nivel básico y luego, los del deseable.

El monitoreo es limitado y se realiza en un nivel básico.

### **5.2.2. Observaciones sobre los elementos reportados en la categoría propósitos y políticas**

Sobre la base del Cuadro 5.1. se ha elaborado el Cuadro 5.2. que permite visualizar, de manera simplificada, la mención de elementos por parte de las empresas según categoría.

Sobre el nivel básico se observa que:

- El propósito fijado públicamente de “trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión” (B1) es el principio básico más frecuentemente mencionado de esta categoría (23 menciones).

**CUADRO 5.2. DISTRIBUCIÓN DE LOS ELEMENTOS POR NÚMERO DE MENCIONES DISCRIMINADO SEGÚN CATEGORÍA**

CATEGORIAS	ELEMENTOS	MENCIONES	%
POLITICAS Y PROPOSITOS	B1	23	61
	B2	15	39
		<b>38</b>	<b>100</b>
	D1	3	17
	D2	2	11
	D3	4	22
	D4	5	28
	D5	4	22
	<b>18</b>	<b>100</b>	
IMPLEMENTACION	B3	20	48
	B4	2	4
	B5	15	36
	B6	5	12
		<b>42</b>	<b>100</b>
	D6	10	18
	D7	11	20
	D8	6	11
	D9	13	24
	D10	11	20
	D11	3	7
	<b>55</b>	<b>100</b>	
MONITOREO	B7	12	100
		<b>12</b>	<b>100</b>
	D12	1	8
	D13	6	50
	D14	1	8
	D15	4	34
	<b>12</b>	<b>100</b>	

Elaboración propia

- El propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción (B1) es proporcionalmente significativamente mayor que el otro elemento del nivel básico, o sea, el “propósito de la organización de estar en acuerdo con todas las leyes relevantes, incluyendo leyes anticorrupción” (B2).

Sobre el nivel deseable se observa que:

- Los elementos de nivel deseables tienen una frecuencia de mención aproximada, que oscila entre 3 y 5 menciones.
- En orden decreciente, se mencionan los siguientes elementos del nivel deseable:
- las “políticas detalladas de áreas de riesgo de corrupción” (28%) (D4).
- con igual porcentaje (22%), siguen las “áreas de riesgo potencial de corrupción” (D3) y las “políticas anticorrupción resguardando a los socios de negocios”(D5).

- la “publicación de una política fijada formalmente de tolerancia cero de la corrupción” (17%) (D1).
- el “establecimiento del apoyo de marcos normativos internacionales y regionales” (11%) (D2), es el elemento menos mencionado por las empresas.

Dado que las declaraciones de las empresas sobre políticas y propósitos de luchar contra la corrupción son las más importantes en el conjunto de todos los tipos de acciones que realizan las empresas, el hecho de que se manifieste específicamente el deseo de trabajar sobre todo tipo de modalidades y en especial, el soborno y la extorsión resultan adecuados al modelo.

La menor mención al tema de la legislación, pareciera que debe ser interpretado en el marco del contexto en el que actúan las empresas. En la agenda de RSE latinoamericana, en 2010, se formalizaba el debate sobre la relación “cumplimiento de la ley – voluntariedad”, concluyéndose que la RSE debe ir más allá de lo que indica la ley.

Este elemento puede ser considerado como un indicador indirecto de la consideración, por parte de las empresas, del tema de la ley, en materia de RSE.

En el caso de la lucha contra la corrupción, se manifiesta como básico, el hecho de estar de acuerdo con todas las leyes relevantes y, a partir de allí, se manifiesta como deseable, el establecimiento de apoyo a marcos normativos internacionales y regionales de lucha contra la corrupción.

En este sentido, el acuerdo sobre cuál es la relación entre la ley y la voluntariedad es reciente en el contexto latinoamericano. Por ello, el piso que se fija para el cumplimiento de la ley, parece ser un mínimo que garantice un punto en el que las empresas no puedan retroceder. El nivel de aspiración deseable sería el que exceda el cumplimiento de la legislación nacional y se observe la normativa internacional.

Asimismo, a partir de la aprobación de la Norma ISO 26000, uno de los principios de la responsabilidad social, consiste en que una organización “debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio”.

Dos de los elementos del modelo que versan sobre los propósitos y políticas tienen relación con el marco normativo. Uno, de nivel básico, el “propósito de estar de acuerdo con todas las leyes relevantes incluyendo leyes anticorrupción” (B2) y, otro de nivel deseable, “el establecimiento del apoyo de marcos normativos y regionales” (D2). Dentro de sus respectivos niveles, el primero ha obtenido un 39% de menciones y el segundo, un 11% de menciones. (Cuadro 5.2.).

Estos resultados revelan que el porcentaje de aceptación formal de la normativa internacional no parece ser significativo dentro del conjunto de elementos que se señalan para luchar contra la corrupción.

### 5.2.3. Observaciones sobre los elementos reportados en la categoría implementación

Sobre los elementos de nivel básico se observa que:

- El elemento más frecuentemente mencionado, con un porcentaje significativo de menciones (48%) es la “traducción de los propósitos anticorrupción en acciones” (B3). Esta situación probablemente se pueda explicar por lo general del enunciado, que no hace más que ratificar que la organización ha implementado algún tipo de acción anticorrupción, que no queda comprendida en ninguno de los otros elementos.
- En orden decreciente se menciona, que la empresa ha efectuado algún tipo de “comunicación y entrenamiento para los empleados en propósitos anticorrupción” (B5) (36%).
- El elemento con menciones decrecientes (12%) son los “chequeos internos y balances para asegurar la consistencia con los propósitos anticorrupción” (B6). Esto es un indicador de la desvinculación entre las manifestaciones de llevar adelante alguna política anticorrupción y la actividad efectiva y cotidiana de la empresa de verificar su cumplimiento.
- El elemento que registra el menor porcentaje de menciones (4%) es el “apoyo por parte de las organizaciones líderes para anticorrupción” (B4). Esto es un indicador de la baja conexión entre empresas argentinas y este tipo de organizaciones. No es posible explicar si ese comportamiento se debe a la baja visibilidad de estas organizaciones para las empresas o porque las áreas de relaciones institucionales de las empresas no lo han considerado como una posibilidad dentro de las acciones a emprender.

Sobre los elementos de nivel deseable se observa que:

- El elemento más frecuentemente mencionado es el establecimiento de “canales de comunicación (*whistleblowing*) y mecanismos de seguimiento para reportar o buscar consejo” (B9) (24%).
- En orden decreciente, pero con la misma cantidad de menciones se encuentran la enunciación de “acciones de responsabilidad gerencial y *accountability* para la implementación de los propósitos y políticas anticorrupción” (D7) y la “instrumentación de la auditoría interna y procedimientos de auditoría relacionados con anticorrupción” (D10)(20%).
- Continúan en ordenamiento decreciente, las “acciones tomadas para alentar a socios de negocios para implementar los propósitos anticorrupción” (D6) (18%), “procedimientos de Recursos Humanos para apoyar los propósitos y políticas anticorrupción” (D8) (11%).
- La “participación voluntaria en iniciativas anticorrupción” (D11) (7%) es el elemento menos mencionado por las empresas. Esto posiblemente se haya debido a una cuestión de interpretación, puesto que todas las empresas de la muestra, por definición adhieren a la iniciativa del Pacto, y uno de sus principios es específico de la lucha contra la corrupción. Si esto se hubiera interpretado de

esa manera, todas las empresas, por definición de la muestra, habrían completado este elemento.

Respecto a los elementos de la categoría implementación se puede afirmar que las declaraciones sobre la “traducción de los propósitos anticorrupción en acciones” (B3) es el que recibe mayor número de menciones puesto que la generalidad de su enunciación permite incluir diverso tipo de actividades.

También parece existir multiplicidad de elementos adoptados por las empresas que pone en evidencia la diversidad de cursos de acción que adoptan las empresas.

Se evidencia la implementación de acciones de tipo preventivo, de tipo “*soft*”, como por ejemplo, la capacitación y algún sistema de comunicación.

Pero la prevención no es incluida como prioritaria entre las políticas de lucha contra la corrupción, en lo relativo a la identificación de áreas de riesgo potencial de la corrupción, que podrían ser calificadas como acciones preventivas de tipo “*hard*”.

#### **5.2.4. Observaciones sobre los elementos reportados en la categoría monitoreo**

- La categoría monitoreo solamente presenta un elemento básico, que se refiere a la “presencia de algún tipo de actividad y/o procedimiento de mejora” (B7). Cabe señalar que sobre el total de posibles menciones de instrumentación de este elemento, o sea 30, solamente se han registrado un 40% de menciones, resultando significativo el hecho de que haya habido un 60% de omisiones del elemento básico de monitoreo.
- El elemento deseable más frecuentemente mencionado de esta categoría es el “manejo de incidentes”(D13) (50% total de menciones sobre las posibles) y luego, en orden decreciente, aparece el uso de aseguramiento de programas externos independientes de anticorrupción (D15) (34%).
- Los elementos menos mencionados (8%) son la “revisión de liderazgo y monitoreo y mejora de resultados”(D12) y con la misma proporción de menciones, la “publicidad de casos legales relacionados con corrupción”(D14).

La toma de conciencia por parte de las organizaciones sobre la incorporación de elementos de monitoreo, cerraría el circuito para la implementación de verdaderos sistemas de lucha contra la corrupción.

Hasta el momento, parece que las empresas han efectuado manifestaciones de luchar contra la corrupción e implementado acciones puntuales, con un comienzo y un final, pero que no se han integrado a un sistema dentro de la organización, al no considerarse su seguimiento ni tampoco con demasiado énfasis, se han registrado declaraciones sobre la realización de auditorías.

### 5.2.5. Observaciones sobre elementos de las distintas categorías consideradas en conjunto

El Cuadro 5.3. suministra información sobre los elementos de las tres categorías considerados en conjunto, lo cual permite visualizar con claridad, el orden de preferencia de las empresas por el tipo de medidas que adopta.

**CUADRO 5.3. ELEMENTOS DE LAS TRES CATEGORÍAS CONSIDERADAS EN CONJUNTO**

CATEGORÍAS	NIVELES			
	BÁSICO	DESEADO	TOTAL	%
PROPÓSITOS Y POLÍTICAS	38	18	56	27
IMPLEMENTACIÓN	42	55	97	32
MONITOREO	12	12	24	16
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>85</b>	<b>177</b>	<b>27 (1)</b>

Elaboración propia

(1)  $177 \times 100 / 660$

De la lectura del cuadro se pueden formular las siguientes observaciones:

- Las menciones de los elementos básicos y deseables de la categoría propósitos y políticas consideradas en forma conjunta, han obtenido 56 menciones que representa, un 27% sobre el total de menciones posibles de dicha categoría (210)
- Las menciones de los elementos básicos y deseables de la categoría implementación consideradas en forma conjunta, han obtenido, 97 menciones que representa, un 32% de menciones sobre el total de menciones posibles de dicha categoría (300).
- Las menciones de los elementos básicos y deseables de la categoría monitoreo consideradas en forma conjunta, han obtenido 24 menciones, que representa un 16% de menciones sobre el total de menciones posibles de dicha categoría (150).

El orden de prelación entre las distintas categorías es un indicador de lo que las empresas priorizan al momento de exponer sus programas de RS. Así, se puede afirmar que las empresas han colocado el énfasis, primero, en la implementación de acciones (32%), luego en las declaraciones de propósitos y políticas (27%) y, por último, en el monitoreo (16%). Cabe señalar que este orden de prelación entre las distintas categorías no coincide con las recomendaciones del Pacto, que sugiere primero explicitar las políticas, luego implementar y por último monitorear.

### 5.2.6. Observaciones sobre elementos vinculados de distintas categorías

Las observaciones que se efectúan a continuación se desprenden de la lectura del Cuadro 5.2.



Los elementos menos mencionados merecen una reflexión especial.

Hay dos elementos deseables de la categoría monitoreo, que han obtenido una sola mención: “revisión de liderazgo y monitoreo y mejora de resultados” (D12) y la “publicidad de casos legales relacionados con corrupción” (D14). La precisión que implica ofrecer un indicador cuantitativo de corrupción puede explicar la baja cantidad de menciones recibidas y, a su vez, ser interpretado como un indicador de baja transparencia por parte de las organizaciones para revelar aspectos no positivos de su accionar.

Esto es coherente con la situación de que la categoría monitoreo es la que menor porcentaje de menciones ha obtenido considerando en conjunto con las otras dos categorías, o sea, propósitos e implementación. También es un indicador de que en el conjunto de acciones anticorrupción, las de monitoreo son las menos elegidas por las organizaciones.

Esta afirmación se relativiza al cotejarla con las referencias explícitas al seguimiento de acciones anticorrupción en alguna otra categoría, como por ejemplo, implementación. Allí, el elemento básico, “chequeos internos y balances para asegurar la consistencia con los propósitos anticorrupción” (B6), ha obtenido una baja cantidad de menciones (5) y, el elemento deseable, “auditoría interna y procedimientos de auditoría relacionados con anticorrupción” (D10), ha obtenido un número mayor de menciones (11) dentro de la categoría. Si bien el monitoreo y la auditoría, no tienen el mismo significado, dado que el primero se refiere al seguimiento de las acciones y el segundo, a verificación del cumplimiento, ambos conceptos se relacionan por afinidad.

El hecho de que el monitoreo sea el tipo de acciones menos implementadas, puede ser entendido como que se realizan algunas actividades pero no hay un verdadero sistema dentro de la organización que posibilite realizar un seguimiento del tema, con lo cual no se efectúa un proceso de aprendizaje organizacional, que permita avanzar efectivamente en materia de lucha contra la corrupción.

Hay elementos del modelo que consideran de una manera implícita alguna participación de los *stakeholders* en el control o monitoreo de acciones anticorrupción, que no son declarados por las empresas como implementados. Ellos son: “Uso de aseguramiento de programas externos independientes de anticorrupción” (D15) y “auditoría interna y procedimientos de auditoría relacionados con anticorrupción” (D10); en este último principio, la mención de procedimientos específicos anticorrupción se refieren a la auditoría y al control social.

Siguiendo con el análisis de los elementos menos mencionados, cabe señalar que dos menciones, han recibido, el elemento deseable “establecimiento del apoyo a marcos normativos internacionales y regionales, tales como la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción” (D2) que corresponde a la categoría políticas, y el elemento básico de la categoría implementación, “apoyo por parte de las organizaciones líderes para anticorrupción”(B4). Otro elemento de la categoría implementación, “participación voluntaria en iniciativas anticorrupción” (D11), ha obtenido pocas menciones (3). Los tres elementos mencionados tienen relación con el contexto internacional. El primero,

con la apelación a la normativa internacional, que en el caso específico que se menciona, nuestro país ya lo ha incorporado como legislación nacional. Los otros, con la utilización del poder de referencia que tienen grandes organizaciones no gubernamentales en materia de lucha contra la corrupción, como podría ser el caso, para mencionar solamente un ejemplo, el de Transparency International. Esta situación puede ser un indicador de que la acción anticorrupción que están desarrollando las empresas que operan en Argentina no están considerando todas las potencialidades que les brinda su apoyatura en la normativa internacional y la asociación con organizaciones de reconocido prestigio en la materia.

La relación con los stakeholders tampoco ha recibido mucha atención por parte de las empresas, recibiendo algunas menciones los elementos vinculados al “resguardo de los socios de negocios y las acciones tomadas a fin de implementar los propósitos anticorrupción” (D6).

En cuanto a la relación entre elementos de distintas categorías vinculados conceptualmente, cabe mencionar la relación entre los elementos deseables de la categoría propósitos enunciados como “políticas de anticorrupción resguardando los socios de negocios” (D5) (4 menciones) y, el de la categoría implementación, “acciones tomadas para alentar a socios de negocios para implementar los propósitos anticorrupción” (D6) (10 menciones).

La diferencia de menciones puede servir como ejemplo para fundamentar que algunas organizaciones seleccionan algún tipo de acción como apropiada o destacable al momento de comunicar sus avances de implementación de acciones en materia de lucha contra la corrupción, pero no lo asocian con la explicitación de una política específica de la organización.

En base a lo expuesto, se aplica la formulación axiomática con reducción proposicional, desarrollada por Hans Zetterberg, a fin de efectuar diferentes proposiciones sobre la relación entre el orden de preferencia de los elementos y la transparencia y la disposición a adoptar los máximos estándares de deseabilidad en materia de lucha contra la corrupción por parte de las empresas. (Anexo I).

Se dan las siguientes proposiciones:

- Si las empresas adoptan un orden de preferencia de selección de elementos que privilegia, primero los elementos de implementación, luego la explicitación de políticas y por último el monitoreo se revela que no existe un sistema de gestión integral en materia de lucha contra la corrupción al interior de la organización.
- Las empresas no se muestran inclinadas a revelar aspectos no positivos de su accionar, lo cual redundará en baja transparencia. Si las empresas no evidencian disposición a revelar aspectos no positivos de su accionar, baja la transparencia.
- Se evidencia una mayor adopción de elementos de auditoría, o sea que se prefieren adoptar una postura de cumplimiento “ex post” a adoptar elementos de controles internos múltiples, “ex – ante”. Puesto en otros términos: si se evidencia una mayor disposición de las empresas a adoptar elementos de

auditoría, que elementos vinculados a los controles internos múltiples existe una disposición a adoptar un modelo de gestión basado en una postura de cumplimiento “ex – post”, que una postura de prevención, “ex – ante”.

- Si existe una baja disposición a mencionar marcos normativos internacionales y la adhesión a organizaciones líderes anticorrupción existe una baja disposición a adoptar los máximos estándares de deseabilidad en materia de lucha contra la corrupción.
- Si las empresas no evidencian disposición a revelar aspectos no positivos de su accionar, existe baja disposición a mencionar marcos normativos internacionales.
- Si no existe un sistema integral de gestión en materia de lucha contra la corrupción existe una baja disposición a adoptar los máximos estándares de deseabilidad en materia de lucha contra la corrupción.
- Si no existe un sistema de gestión integral en materia de lucha contra la corrupción baja la transparencia.
- Si baja la transparencia existe baja disposición a adoptar los máximos estándares de deseabilidad en materia de lucha contra la corrupción.
- Si se adopta un orden de preferencia de selección de elementos que privilegia la implementación sobre la declaración de políticas y el monitoreo baja la transparencia.
- Si se adopta un orden de preferencia de selección de elementos que privilegia la implementación sobre la declaración de políticas y el monitoreo existe baja disposición a adoptar los máximos estándares de deseabilidad en materia de lucha contra la corrupción.

### **5.3. Brecha entre el modelo ideal y los elementos adoptados**

A fin de avanzar en el análisis diagnóstico se procede a contrastar el modelo ideal propuesto por el Pacto Global con las declaraciones de las empresas sobre los elementos adoptados. En términos generales esta brecha entre modelo ideal y declaraciones de las empresas sobre elementos adoptados del modelo, podrá arrojar luz sobre tres temas: la magnitud del esfuerzo que deberán hacer las empresas para alcanzar el modelo ideal, la orientación general de los cambios y sobre la aplicación del modelo.

El Cuadro 5.4. se construye sobre la base del Cuadro 5.1. Se obtiene el número total de declaraciones posibles del modelo por cada categoría de elemento según nivel, que constituyen el 100% de las adopciones posibles de elementos. Esto, se contrasta con la cantidad de elementos adoptados, expresados en términos absolutos y porcentuales. La diferencia entre el 100% de los elementos posibles de cada categoría y los efectivamente declarados como adoptados por las empresas, permite identificar la amplitud de la brecha entre el modelo ideal y la realidad de la adopción de elementos.

**CUADRO 5.4. BRECHAS ENTRE EL MODELO DE REFERENCIA Y DECLARACIONES DE ELEMENTOS ADOPTADOS POR EMPRESAS POR CATEGORIA SEGÚN NIVEL**

CATEGORIAS	NIVELES											
	BASICO				DESEABLE				TOTAL			
	POSIBLE	REAL	BRECHA		POSIBLE	REAL	BRECHA		POSIBLE	REAL	BRECHA	
			N°	%			N°	%			N°	%
PROPOSITOS Y POLITICAS	60	38	22	37	150	18	132	88	210	56	154	73
IMPLEMENTACION	120	42	78	65	180	55	125	69	300	97	203	68
MONITOREO	30	12	18	60	120	12	108	90	150	24	126	84
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>92</b>	<b>118</b>	<b>56</b>	<b>450</b>	<b>85</b>	<b>365</b>	<b>81</b>	<b>660</b>	<b>177</b>	<b>483</b>	<b>73</b>

Elaboración propia

De la lectura del Cuadro 5.6. se pueden efectuar las siguientes observaciones:

Sobre la categoría propósitos y políticas:

- En el nivel básico se observa una brecha del 37% entre los elementos del modelo ideal y las declaraciones de adopción de elementos por parte de las empresas.
- En el nivel deseable se observa una brecha del 88% entre los elementos del modelo ideal y las declaraciones de adopción de elementos por parte de las empresas.
- En los dos niveles, básico y deseable, la brecha se ubica en el 73%.
- Por lo tanto, las empresas deberán focalizar la atención particularmente en el nivel deseable.

Sobre la categoría implementación:

- La brecha se manifiesta en proporciones similares en los niveles básico (65%) y deseable (69%).
- En los dos niveles considerados en conjunto la brecha es del 68% del total de casos posibles.

Sobre la categoría monitoreo:

- En el nivel básico se observa una brecha del 60%.
- En el nivel deseable la brecha se ubica en el 90%.
- La brecha considerando los dos niveles juntos se ubica en el 84%.

Sobre las tres categorías en conjunto:

- La brecha más amplia del nivel deseable se ubica en el monitoreo, luego en la declaración de propósitos y políticas y por último, en la implementación.
- La brecha más amplia se ubica en la categoría monitoreo, luego en la declaración de propósitos y políticas y por último, en la implementación.

- La brecha del nivel básico es del 56%.
- La brecha del nivel deseable es del 81%.
- Considerando las tres categorías y los dos niveles en conjunto la brecha de del 73%.

La amplitud de las brechas es un indicador de la magnitud del esfuerzo que deberán realizar las empresas, puesto en otros términos, de los cambios que deberán realizar las empresas respecto al tratamiento del Principio 10, siendo significativo en las tres categorías de elementos y en los dos niveles.

La brecha tan amplia que existe entre la cantidad de elementos de política que han sido adoptados, según manifiestan las empresas en sus declaraciones y la cantidad de elementos de política que ofrece el modelo ideal es un indicador de la baja disposición de las empresas a elaborar políticas en materia de lucha contra la corrupción, o que al menos, hasta el momento no ha sido incluido de manera generalizada en su estrategia organizacional, también puede indicar una actitud negativa de las empresas a trabajar sobre el tema de la corrupción.

La magnitud de la brecha en materia de implementación es la menor de las tres categorías, por el hecho de que se han adoptado elementos del modelo, en proporción relativamente similar, en los dos niveles básico y deseables, lo cual muestra la heterogeneidad de elementos que adoptan las empresas. También puede ser un indicador de que las empresas están orientadas a la acción y en tal sentido, prefieren poner en funcionamiento actividades, para luego explicitar la política y efectuar el monitoreo.

La magnitud de la brecha en materia de monitoreo, es un claro indicador de que las empresas no realizan ni seguimiento ni control de las acciones que ponen en marcha, lo cual puede ser interpretado en un sentido amplio, como que no hay un verdadero sistema dentro de las empresas para luchar contra la corrupción.

La magnitud de las brechas entre las declaraciones de elementos adoptados por las empresas en materia de implementación, políticas y monitoreo con respecto a la cantidad de elementos que ofrece el modelo ideal, señala el camino que deben emprender las empresas para avanzar en la implementación de los principios.

Además, las brechas brindan información acerca de las categorías sobre las cuales las empresas deberían colocar el énfasis en reducirlas, esto es, primero en el monitoreo, luego en propósitos y políticas y por último, en implementación.

En estas observaciones, subyace el principio básico del diagnóstico organizacional, que expresa la relación inversa entre el modelo ideal y la necesidad de cambio organizacional. Así, cuanto mayor es la aplicación de elementos del modelo menor es el esfuerzo de cambio organizacional. Y el margen para realizar los cambios en las organizaciones se ubica en la brecha que se establece entre la realidad y los elementos del modelo.

#### 5.4. Aplicación del modelo por las empresas

El modelo tomado como referencia en la investigación ha sido elaborado por el Pacto y Transparency Internacional. La herramienta ha sido diseñada para que las empresas logren una mejor comprensión sobre la manera cómo se puede informar acerca de las políticas y acciones de integridad corporativa contenidas en la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción y el Principio 10 del Pacto Global. Por ello, la aplicación del modelo tiene carácter no sólo instrumental, sino también, como indicador del avance del cumplimiento de la normativa internacional. Por lo tanto, las conclusiones sobre la aplicación del modelo, tienen carácter evaluativo y diagnóstico, señalando también la orientación de los cambios

El modelo ideal propuesto por el Pacto presenta un conjunto de elementos que sirven de guía para la implementar el Principio 10. Las empresas toman decisiones sobre los elementos que adoptan, dejando de lado algunos otros. El modelo sugiere, además, comenzar a implementar los elementos básicos de cada categoría y luego, los deseables. Por tanto, la exploración de los porcentajes de aplicación de los elementos del modelo según nivel, o sea básico y deseable, por parte de las empresas da un panorama de la aplicación del modelo.

A tal fin, se ha construido el Cuadro 5.5. el cual ha sido elaborado teniendo en cuenta la información del Cuadro 5.1.

Se han construido intervalos que expresan en términos porcentuales, la adopción de los elementos de las tres categorías consideradas en conjunto (políticas, implementación y monitoreo), discriminadas por nivel (básico y deseable).

Luego, se ha registrado la cantidad de empresas, que han adoptado determinado porcentual de elementos básicos y/o deseables del total de posibilidades de adopción de elementos.

**CUADRO 5.5. CANTIDAD DE EMPRESAS  
SEGÚN PORCENTAJE DE ADOPCIÓN DE  
ELEMENTOS POR NIVEL**

INTERVALOS (%)	NIVELES	
	BASICO	DESEABLE
0 - 20	6	18
21 - 40	10	11
41 - 60	8	0
61 - 80	5	0
81 - 100	1	1
TOTAL EMPRESAS	30	30

Elaboración propia

Algunas observaciones que se pueden mencionar:

- 6 empresas han adoptado elementos del nivel básico en un porcentaje comprendido entre 0 y 20% del total de elementos posibles del nivel básico (7 elementos).
- 10 empresas han adoptado elementos básicos del modelo de referencia, representando la distribución más frecuentemente declarada adoptar, en un porcentaje que oscila entre el 21% y el 40%.
- 18 empresas han adoptado elementos deseables del modelo de referencia, representando la distribución más frecuentemente declarada adoptar, en un porcentaje que no excede el 20 %.
- 11 empresas han adoptado elementos deseables del modelo de referencia en un porcentaje que oscila entre el 21 %y el 40%.
- 1 sola empresa declara adoptar entre el 80% y 100% del modelo ideal.

Estas observaciones permiten afirmar que el comportamiento más frecuentemente declarado por las empresas, se puede registrar entre un 0% y 40% de utilización de elementos básicos y deseables, del modelo ideal.

Otro análisis que se puede realizar está vinculado con la comparación de cuál tipo de elementos, si los básicos o los deseables, son más utilizados por las empresas.

- Todas las empresas adoptan, en términos porcentuales más elementos básicos que deseables. Ello demuestra que se cumplen las recomendaciones del Pacto Global, en el sentido de adoptar primero, los elementos básicos y luego los deseables.

Continuando con el análisis se identifica la cantidad de empresas que han adoptado elementos básicos y deseables, calculando su porcentaje sobre el total de elementos posibles por nivel. Esto permite, por un lado, identificar otro rasgo que contribuye a caracterizar el comportamiento de las empresas respecto a la adopción del modelo y, por otro lado, especifica la intensidad de la aplicación del modelo.

Los Cuadros 5.6. y 5.7. se han construido sobre la base del Cuadro 5.1. Se ha registrado el conteo de las empresas, según los elementos adoptados del modelo. El cero (0) representa que no se ha adoptado ningún elemento.

**CUADRO 5.6. CANTIDAD DE EMPRESAS QUE ADOPTAN ELEMENTOS BÁSICOS**

ELEMENTOS ADOPTADOS		EMPRESAS
CANTIDAD	PORCENTAJE	
0	0	4
1	14	2
2	29	6
3	43	4
4	57	8
5	71	3
6	86	2
7	100	1
		30

Elaboración propia

- Las observaciones más significativas son las que se registran en los casos extremos, una sola empresa adopta el 100% de los elementos del nivel básico y cuatro empresas no adoptan ningún elemento. Ocho empresas, que representan el 27% de la muestra, adoptan 4 elementos que representan más del 50% del total de elementos.
- Todos los elementos básicos han sido seleccionados por, al menos una empresa.

**CUADRO 5.7. CANTIDAD DE EMPRESAS QUE ADOPTAN ELEMENTOS DESEABLES**

ELEMENTOS ADOPTADOS		EMPRESAS
CANTIDAD	PORCENTAJE	
0	0	8
1	7	7
2	13	2
3	20	1
4	27	2
5	33	5
6	40	4
15	100	1
		30

Elaboración propia

- 1 empresa adopta el 100% de los elementos del nivel deseable, hecho que debe ser considerado una excepción.
- Las 29 empresas restantes adoptan hasta un máximo de seis elementos.
- 8 empresas no adoptan ningún elemento y 7 empresas solamente adoptan un elemento; es decir, que la mitad de las empresas prácticamente no adoptan los elementos deseables del modelo.

Como conclusiones parciales sobre la aplicación del modelo se puede afirmar que el comportamiento más frecuentemente declarado adoptar por las empresas se caracteriza por una utilización de hasta 40% de los elementos del modelo ideal.



El reverso de la idea de aplicación del modelo lleva a la utilización de la acepción traslaticia del concepto aplicación; así, se puede hablar de subaplicación del modelo. Las empresas adoptan más elementos básicos que deseables. Todos los elementos básicos son aplicados por al menos una empresa, pero solamente las empresas aplican poco menos de la mitad de los elementos deseables del modelo.

Esto permite concluir que se observan las recomendaciones del Pacto Global en cuanto a la secuencia de aplicación de los elementos del modelo, o sea, primero los elementos básicos y luego los elementos deseables. Sin embargo, se registra una subaplicación del modelo de referencia respecto al cumplimiento del Principio 10, lucha contra la corrupción. La subaplicación del modelo se evidencia, no sólo por la relación que se establece entre la cantidad de elementos que las empresas declaran adoptar con respecto a los elementos del modelo ideal(660/177), sino también, por la cantidad de empresas que no utilizan el modelo y, las que lo hacen en grado bajo, que conforman el 60% de las empresas.

Dado por supuesto el conocimiento del modelo ideal por parte de las empresas, existe una relación directa entre la aplicación del modelo, por parte de las empresas y el compromiso con la adopción del Principio 10.

Si el diseño del modelo tuvo como propósito lograr una mejor comprensión por parte de “los negocios”, sobre cómo pueden informar acerca de las acciones de integridad corporativa, una explicación podría ser que la subaplicación del modelo indica que los “negocios” no entienden cómo pueden informar sobre la normativa internacional en materia de lucha contra la corrupción y el Principio 10. Este razonamiento es inadmisibles, tanto desde el punto de vista conceptual como práctico. Entonces, se puede inferir que la subaplicación del modelo es un indicador más, de la falta de voluntad de las empresas de informar sobre sus avances en materia de lucha contra la corrupción.

### **5.5. Magnitud del cambio requerido**

En el marco de la presente investigación, el cambio organizacional se entiende como el paso de una situación específica (actual y en la Argentina) de cumplimiento del Principio 10 de cada empresa a otra, que se acerque a la implementación del modelo ideal.

Para la elaboración del Cuadro 5.8. se ha tomado como base la información que contiene el Cuadro 5.5. Se ha establecido, en primer lugar, la distancia entre el modelo ideal (que representaría el 100% de los elementos susceptibles de adopción) y el porcentaje de elementos declarados por las empresas como efectivamente adoptados según nivel. La distancia entre el modelo ideal y lo declarado por las empresas como adoptado surge de la diferencia entre el 100% y el límite superior de los intervalos fijados en el Cuadro 5.7.

Además, se ha establecido que cuanto mayor es la brecha mayor es la magnitud del cambio.

Cuanto más alta es la magnitud del cambio debe ser interpretado como que lo actuado por la empresa está lejos del modelo ideal, por lo tanto, las adecuaciones que debe llevar adelante la organización son muy importantes.

Entonces, se aplica una escala semántica a la distancia entre el porcentaje de elementos adoptados por las empresas, discriminado por nivel y el modelo ideal.

Así, se establece que:

La brecha de más de 80 % respecto al modelo ideal implica una **muy alta** magnitud de cambio.

La brecha entre 80% y 61% respecto al modelo ideal implica una **alta** magnitud de cambio.

La brecha entre 60 % y 41% respecto al modelo ideal implica una magnitud de cambio **media**.

La brecha de 40 % y 21% respecto al modelo ideal implica una magnitud de cambio **baja**.

La brecha de menos de 20 % respecto al modelo ideal implica una magnitud de cambio **muy baja**.

Por último, se ha volcado el número de empresas que adoptan elementos del modelo discriminados por nivel.

Algunas observaciones que se pueden formular son las siguientes:

- Considerando el porcentaje más alto de empresas que declaran adoptar elementos del nivel básico, se observa que el 33% de las empresas tiene una distancia del 60 % con respecto al modelo en la adopción de elementos básicos. La magnitud de cambio es alta.
- Considerando el porcentaje más alto de empresas que declaran adoptar elementos del nivel deseable, se observa que el 60% de las empresas tiene una distancia del 80 % con respecto al modelo en la adopción de elementos deseables. La magnitud de cambio es muy alta.

**CUADRO 5.8. MAGNITUD DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

DISTANCIA	INTERVALO	POTENCIAL DE CAMBIO	EMPRESAS QUE ADOPTAN ELEMENTOS DEL MODELO			
			NIVEL			
			BÁSICO		DESEABLE	
			N°	%	N°	%
100 – 20 = 80	81 - 100	Muy alto	6	20	18	60
100 – 40 = 60	61 - 80	Alto	10	33	11	37
100 - 60 = 40	41 -60	Medio	8	27	0	-
100 - 80 = 20	21 - 40	Bajo	5	17	0	-
100 - 100 = 0	0 - 20	Muy bajo	1	3	1	3
TOTAL DE EMPRESAS			30	100	30	100

Elaboración propia

- El 20% de las empresas registra la brecha más amplia respecto al modelo ideal en cuanto a la adopción de elementos básicos. La magnitud del cambio es muy alta.
- El 37% de las empresas registra una magnitud del cambio alta, en cuanto a los elementos deseables.
- El 3% de las empresas registra la brecha más corta respecto al modelo ideal en cuanto a la adopción de elementos de los niveles básico y deseable. La magnitud de cambio es muy baja respecto al modelo.

Con relación a la magnitud de cambio es un elemento que suministra una lectura negativa y otra positiva. La negativa asociada con lo que falta para alcanzar el modelo ideal y la positiva vinculada con la posibilidad de aprendizaje organizacional.

Los datos revelan que la magnitud del cambio se pondera como “muy alta/alta”, para el 53% de las empresas respecto a la adopción de elementos básicos, y para el 97% de las empresas con relación a la adopción de elementos deseables.

Así, la cantidad de empresas que tienen un potencial de cambio respecto a la adopción del Principio 10 resulta significativa.

También la dirección de los cambios se señala con claridad. La intensidad del cambio es muy alta para el 20% de las empresas que deben incorporar elementos del nivel básico; puesto en otros términos, dicho porcentaje de empresas no han adoptado elementos del nivel básico o lo han hecho en muy baja proporción.

Este hecho es más significativo aún, que la magnitud del cambio “muy alta/alta” que deben operar el 97% de las empresas respecto a la adopción de elementos deseables. Esto es así, porque se pondera más la adopción de elementos básicos que deseables.

Así, resulta la orientación del cambio, o sea, que un 20% de las empresas deberán hacer esfuerzos muy importantes para incorporar elementos básicos del modelo y el 97% de ellas, deberá orientar su actividad para adoptar los elementos deseables.

Ante la magnitud de los cambios al interior de las organizaciones que todavía es necesario efectuar en materia de lucha contra la corrupción, parece conveniente seguir los lineamientos que el propio Pacto señala para luchar contra la corrupción: priorizar el Principio y actuar de forma progresiva, continua y conjunta con las partes interesadas.

## **5.6. Conclusiones**

### **Sobre los elementos reportados**

- Se adoptan elementos de implementación tanto de nivel básico como deseable. Los elementos de política y monitoreo se utilizan en un nivel básico.
- No se registra un grado alto de aceptación de la normativa internacional en materia de lucha contra la corrupción, dado que la aceptación formal de la

normativa internacional no parece ser significativa dentro del conjunto de elementos que señalan las empresas para luchar contra la corrupción.

- Existe diversidad entre los elementos que adoptan las empresas en materia de implementación, prefiriéndose seleccionar medidas preventivas, tales como la capacitación más que otras vinculadas a la prevención de riesgos.
- Los elementos de monitoreo son poco aplicados por las organizaciones, lo cual indica que no hay verdaderos sistemas de lucha contra la corrupción implementados por las organizaciones.
- El elemento “la publicidad de casos legales relacionados con corrupción” (D14), se encuentra entre los elementos menos mencionados. Conceptualmente, esto puede ser interpretado como un indicador de la baja transparencia por parte de las organizaciones para revelar aspectos no positivos de su accionar.
- Entre los elementos menos mencionados se encuentran aquellos vinculados a la relación con los stakeholders.

### **Sobre la relación entre elementos de distintas categorías**

- Al adoptarse un orden de preferencia de selección de elementos que privilegia la implementación sobre la declaración de políticas y el monitoreo no existe un sistema de gestión integral en materia de lucha contra la corrupción.
- Al no existir un sistema de gestión integral en materia de lucha contra la corrupción baja la transparencia y, en consecuencia, demuestra la baja disposición a adoptar los máximos estándares de deseabilidad en materia de lucha contra la corrupción.
- Si existe baja disposición a mencionar expresamente el marco normativo internacional y la adhesión a organizaciones líderes anticorrupción existe una baja disposición a adoptar los máximos estándares de deseabilidad en materia de lucha contra la corrupción.
- Si se adopta un orden de preferencia de selección de elementos que privilegia la implementación sobre la declaración de políticas y el monitoreo existe baja transparencia.
- Si se adopta un orden de preferencia de selección de elementos que privilegia la implementación sobre la declaración de políticas y el monitoreo existe baja disposición a adoptar los máximos estándares de deseabilidad en materia de lucha contra la corrupción.

## **Sobre la brecha entre el modelo ideal y los elementos adoptados**

- Existe una amplia brecha entre el modelo ideal y las declaraciones de las empresas en monitoreo, luego en políticas y por último en, implementación. Esto un indicador de los importantes cambios que deberán afrontar las organizaciones en materia de lucha contra la corrupción.
- La brecha que se encuentra entre el modelo ideal y las declaraciones propósitos y políticas respecto al modelo deseado, es sin duda muy significativa porque señala la falta de voluntad de las empresas en trabajar sobre el tema de la corrupción o, al menos, que hasta el momento, no se ha incorporado a sus políticas.

## **Sobre la aplicación del modelo por las empresas**

- El modelo se aplica siguiendo la secuencia recomendada por el Pacto Global, en cuanto a los niveles, primero los elementos básicos y luego los deseables, pero no en cuanto a las categorías, primero, declaraciones de política, luego, implementación y por último, monitoreo.
- Existe una subaplicación del modelo que se evidencia tanto por la cantidad de elementos que las empresas declaran adoptar con respecto al total de elementos que ofrece el modelo, como por la cantidad de empresas que no utilizan el modelo o las que lo aplican grado bajo o nulo.
- Se puede inferir que la subaplicación del modelo es un indicador de la falta de voluntad de las empresas de informar sobre sus avances en materia de lucha contra la corrupción.
- En el marco de la RSE existe un modelo de elementos diversos a tener en cuenta para luchar contra la corrupción que tiene un bajo grado de aplicación por parte de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina.

## **Sobre la magnitud del cambio organizacional**

- La magnitud del cambio es muy significativa, tanto respecto a la incorporación de elementos básicos como deseables.
- La magnitud de cambio “muy alta/ alta” es significativa, respecto a la incorporación de elementos básicos y, particularmente, los deseables, en gran cantidad de empresas.
- La intensidad del cambio es muy alta para aquellas empresas (20%) que no han incorporado los elementos básicos del modelo, resultando obvia la dirección de los cambios que deben efectuar. Esto resulta muy significativo, dado que revela

que existe una proporción de empresas que aún no han dado los pasos iniciales para avanzar en el cumplimiento del Principio 10.

- La magnitud de cambio “muy alta/ alta” respecto a la adopción de los elementos deseables para el 97% de las empresas es tan contundente que revela que la aplicación del modelo se está realizando en un nivel básico y, que es largo aún el camino por recorrer para llegar a un nivel de deseabilidad adecuado en la implementación del Principio 10.

## CAPÍTULO 6

### TAXONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS RESPECTO AL PRINCIPIO 10: LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

Se procede a analizar el comportamiento de las empresas respecto a la adopción de los distintos elementos del modelo ideal desarrollado por el Pacto Global sobre el Principio 10, cuyos elementos han sido tratados en detalle en el capítulo 5. Se desarrolla la variable “grado de reporte sobre el Principio 10”. Se explicita el objetivo de la construcción de la taxonomía y se describe la forma en la que se la ha elaborado. Se enuncian los tipos de comportamiento identificados. Se aplica la taxonomía a la muestra de empresas.

#### **6.1. Comportamiento de las empresas respecto a la adopción del modelo ideal**

Como ya se señalara en el Capítulo 5, el Pacto Global presenta un modelo ideal respecto a la implementación del Principio 10. (ver punto 5.1.). En dicho capítulo se colocó el énfasis en el análisis de los elementos del modelo y su aplicación. En el presente capítulo, el análisis cambia la perspectiva y se concentra en el comportamiento generalizado de las empresas respecto al cumplimiento dan las empresas al Principio 10 lucha contra la corrupción.

La información de base es el Cuadro 5.1. Su lectura horizontal suministra información sobre el comportamiento de las empresas. Dicha información ha sido reelaborada y se ha construido el Cuadro 6.1. Éste ofrece la identificación de cada empresa según cada categoría discriminado por nivel. Esto posibilita saber qué empresa ha adoptado para cada categoría (políticas, implementación y monitoreo) alguna de las combinaciones posibles de elementos, esto es: básicos y deseables (B+D), solamente básicos (B), solamente deseables (D), o ninguno (N). Como el propósito es encontrar las regularidades en el comportamiento de las empresas en su conjunto, se obtiene la cantidad de empresas que han declarado adoptar elementos en cada categoría y nivel e identificar las empresas que no adoptan elementos en alguna categoría. De su lectura se pueden efectuar observaciones sobre el comportamiento de cada empresa y recomendaciones para mejorar su performance, que se detallan en el Anexo II.

**CUADRO 6.1. IDENTIFICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS RESPECTO A LA ADOPCIÓN DE ELEMENTOS DEL PRINCIPIO 10 POR CATEGORÍA SEGÚN NIVEL**

CATEGORIA	NIVEL	EMPRESAS	N°	%
PROPÓSITOS Y POLÍTICAS	B+D	ACINDAR, DELLOITE,DUPONT,FRESENIUS, AMANCO, LOMA NEGRA, LOREAL,METANOIA, TELEFÓNICA	9	30
	B	AySA, CASSAB, C. COSTANERA, CROWN, EDENOR, EDESUR, EDET, E.R.NEGRO,EPEN, FORD, SANCOR, LAS MARIÁS, LEDESMA, PAN AMERICAN,TRANSBA, TRANSENER	16	53
	D	Sin casos	0	0
	N	B.ZUCCARDI, EDELAR, KONABLE, SÍNTESIS Q., TECPETROL	5	17
SUBTOTAL			30	100
IMPLEMENTACION	B+D	ACINDAR, DELLOITE,DUPONT, EDENOR, EDESUR, EDET, FORD, FRESINIUS, SANCOR, AMANCO, LAS MARIÁS, LEDESMA, LOMA NEGRA, LOREAL,PAN AMERICAN, TECPETROL, TELEFÓNICA, TRANSBA, TRANSENER	19	63
	B	AySA, CASSAB, E.R.NEGRO,EPEN,METANOIA	5	17
	D	CENTRAL COSTANERA	1	3
	N	B.ZUCCARDI, CROWN, EDELAR, KONABLE, SÍNTESIS Q.	5	17
SUBTOTAL			30	100
MONITOREO	B+D	C. COSTANERA, DUPONT, EDENOR, LOREAL, TECPETROL	5	17
	B	ACINDAR, AySA, DELOITTE, EDESUR, FRESENIUS, SANCOR, METANOIA, TELEFÓNICA	8	27
	D	EPEN, FORD	2	6
	N	B.ZUCCARDI, CASSAB, CROWN, EDELAR, EDET, E.R.NEGRO, AMANCO, KONABLE, LAS MARIÁS, LEDESMA, LOMA NEGRA, PAN AMERICAN,SÍNTESIS Q., TRANSBA, TRANSENER	15	50
SUBTOTAL			30	100

Elaboración propia

Las observaciones que se realizan a continuación se refieren al comportamiento generalizado de las empresas.

- El 53% de las empresas ha explicitado propósitos y políticas de lucha contra la corrupción, en un nivel básico. Un 30% de las empresas ha avanzado en declaraciones más amplias, incorporando elementos básicos y deseables. El 17% de las empresas no ha declarado de manera manifiesta la adopción de políticas de lucha contra la corrupción.
- El 63% de las empresas declara implementar elementos de nivel básico y deseable de lucha contra la corrupción, un 17% adopta elementos del nivel básico y, también en el mismo porcentaje (17%) las empresas no implementan acciones de lucha contra la corrupción. La distribución porcentual de elementos adoptados es un indicador de la variedad de opciones diferentes que adoptan las empresas al momento de implementar acciones concretas.
- El 27% de las empresas declara la adopción de elementos del nivel básico de la categoría monitoreo, solamente el 17%, adopta elementos básicos y deseables, el 6% adopta únicamente elementos deseable y el 50% de las empresas no adopta ningún mecanismo de monitoreo.
- El porcentaje de empresas que no efectúan declaraciones de políticas de lucha contra la corrupción y que no implementan políticas es el mismo (17%), variando solamente una empresa en la composición de dichos porcentajes.



- En síntesis, el 83% de las empresas efectúa declaraciones de políticas de lucha contra la corrupción; el mismo porcentaje de empresas declara implementar acciones y solamente el 50% de las empresas han implementado algún tipo de monitoreo y, las que efectivamente lo han concretado, mayoritariamente lo han hecho, en un nivel básico.

Así resulta que, las empresas han colocado el énfasis, primero, en la implementación de acciones, luego en las declaraciones de propósitos y políticas y, por último, en el monitoreo.

Analizado desde otra perspectiva, se puede inferir que las empresas han avanzado en la puesta en marcha de distinto tipo de actividades vinculadas a la lucha contra la corrupción. No se puede avanzar en una explicación final sobre este comportamiento. No obstante, se puede pensar que diversos factores pueden haber incidido en la adopción de algunas medidas en materia de lucha contra la corrupción. Entre ellos se puede mencionar, la facilidad para desarrollar la actividad, tal como se manifiesta, a través de la organización de actividades de capacitación, mecanismo habitual utilizado por las organizaciones para incidir sobre el cambio de conductas en sus miembros. Otro ejemplo, puede ser, la fuerte presión de la moda en materia administrativa, tal como puede corresponder a la adopción de algún mecanismo de denuncia; sobre el cual, una vez anunciada su implementación, la mayor parte de las empresas, no informa sobre el desempeño del mismo y las consecuencias que ha producido su adopción, al interior de la organización.

Así, comienza a hacerse evidente el modelo de gestión de las empresas en materia de aplicación del Principio 10. Se caracteriza por la baja declaración de políticas en materia de lucha contra la corrupción y moderada implementación de acciones aisladas y puntuales que justifiquen la adopción del Principio, pero que no son reforzadas por un seguimiento y monitoreo adecuado. Todo lo cual evidencia que no hay un verdadero sistema de lucha contra la corrupción al interior de las empresas.

Como comentario final, se puede señalar que existe una baja disposición de las empresas a elaborar políticas en materia de lucha contra la corrupción y en la instrumentación de un sistema integral que haga efectivo el Principio 10, que corresponden más a decisiones fundadas que a actitudes desprevenidas de las empresas. Por lo tanto, las recomendaciones que focalizan la atención sobre la adopción de elementos que pueden adoptar las empresas para implementar sistemas anticorrupción, al interior de las organizaciones, no resultan suficientes. Esto es así, porque el problema no radica estrictamente en aspectos administrativos sino en decisiones de las empresas. Por lo tanto, las recomendaciones para profundizar la implementación del Principio 10, deberían buscarse, tal vez no tanto desde la perspectiva administrativa sino virando la perspectiva de análisis, situándola en un contexto de análisis más amplio, como por ejemplo, el social, dado que ello hará cobrar sentido a la gestión administrativa en torno a la lucha contra la corrupción.

## **6.2. Grado de reporte sobre el Principio 10 por empresa**

**CUADRO 6.2. GRADO DE REPORTE SOBRE EL PRINCIPIO 10**

EMPRESAS	GRADO DE REPORTE			PONDERACION
	ELEMENTOS			
	BASICOS	DESEABLES	CANTIDAD	
ACINDAR	6	6	12	M
A y SA S.A.	3	0	3	B
B. ZUCCARDI	0	0	0	N
CASSAB	2	0	2	B
CENTRAL C.	3	6	9	M
CROWN	1	0	1	B
DELOITTE	4	5	9	M
DUPONT	5	5	10	M
EDELAR	0	0	0	N
EDENOR	5	6	11	M
EDESUR	4	5	9	M
EDET	2	2	4	B
E.RÍO NEGRO	2	0	2	B
EPEN	3	1	4	B
FORD	4	4	8	M
FRESENIOS	5	5	10	M
SANCOR	6	5	11	M
I. AMANCO	3	3	6	B
KONAVLE	0	0	0	N
LAS MARIAS	2	1	3	B
LEDESMA	2	1	3	B
LOMA NEGRA	4	4	8	M
L'OREAL	7	15	22	A
METANOIA	4	2	6	B
P.A. ENERGY	2	1	3	B
SINTESIS Q.	0	0	0	N
TECPETROL	1	1	2	B
TELEFÓNICA	4	6	10	M
TRANSBA	4	1	5	B
TRANSENER	4	1	5	B

PONDERACIÓN	N°	%
ALTO	1	3
MEDIO	11	37
BAJO	14	47
NULO	4	13
TOTAL	30	100

**ESCALA**

NULO (N) : 0  
 BAJO (B): 1-7  
 MEDIO (M): 8-15  
 ALTO (A):16-22  
 Elaboración propia

Tomando como base el Cuadro 5.1. sobre el total de elementos básicos y deseables que declaran adoptar las empresas se construye el Cuadro 6.2. El propósito del cuadro consiste en efectuar una ponderación del grado de reporte de las empresas sobre el Principio 10. Para ello se considera la cantidad de elementos básicos y deseables sobre los que informa cada empresa, contrastándolo con una escala construida considerando el número total de elementos posibles de informar, que constituye el modelo ideal (22 elementos). Así, se considera el grado de reporte en función de la cantidad de elementos del modelo que declare adoptar cada empresa. Así se establece la escala

del grado de reporte: alto ( A ) si la empresa menciona entre 16 y 22 elementos del modelo; medio (M) (8 – 15 elementos); bajo (B) (1-7 elementos); nulo (0 ). Se efectúa el conteo de las empresas según el tipo de ponderación que hayan obtenido.

De la lectura del cuadro, se observa que:

- Solamente un 3% de las empresas tiene un alto grado de reporte sobre el principio 10.
- El 37% de las empresas presenta un grado de reporte medio.
- El 47% de las empresas tiene un grado de reporte bajo.
- El 13% de las empresas registra un grado de reporte nulo.

El grado de reporte bajo y medio es el que registra el 84% de las empresas, siendo muy significativo el porcentual del 13% que registra un grado nulo. La ponderación alta debe ser considerada como una excepción.

### **6.3. Construcción de la taxonomía**

El objetivo de la construcción de una taxonomía sobre el comportamiento organizacional en materia de lucha contra la corrupción, de las empresas que operan en Argentina y adhieren al Pacto Global consiste en caracterizar, ordenando jerárquica y sistemáticamente, los grupos de empresas en función de sus declaraciones sobre el cumplimiento del Principio 10.

El “comportamiento organizacional de las empresas respecto al Principio 10” es un constructo que puede ser entendido como un tipo específico de modalidades de actuación, que se registra en el nivel sistema organizacional, para analizar el desempeño de la empresa, en cuanto a la lucha contra la corrupción.

El análisis ha tenido en cuenta el comportamiento organizacional respecto al cumplimiento del Principio 10 considerándolo como variable principal y tres variables secundarias o especificatorias, dos de las cuales han sido consideradas en los capítulos anteriores: grado de maduración en la presentación de las CoP's, grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por las empresas y, la tercera, presentada en el presente capítulo, grado de reporte sobre el Principio 10. Las dos primeras variables se refieren más a la observancia de requisitos de carácter formal y, la última, es el elemento más diferenciador del tipo de comportamiento organizacional.

Recordando las definiciones de las variables especificatorias, se entiende por:

- “Grado de maduración en la presentación de las CoP's”, el desarrollo alcanzado en la presentación del instrumento de gestión de la comunicación en el marco del Pacto Global.
- “Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo autoevaluado por las empresas”, la observancia de los aspectos sobre los cuales la organización se compromete a informar sobre el avance en la implementación del Principio 10, según lo informa en la página web del Pacto Global.

- “Grado de reporte sobre el Principio 10”, ponderación del conjunto de medidas que las empresas declaran adoptar en niveles básicos y deseables respecto a las políticas, implementación y monitoreo en materia de lucha contra la corrupción.

La taxonomía surge de la relación entre la observación de los datos de la realidad sobre las declaraciones de las empresas y una reflexión teórica sobre ellas. Por esa razón, los diferentes tipos surgen de las ponderaciones de los casos de las muestras y no del universo total de posibles casos (Cuadro 6.4.)

Los tipos identificados pretenden representar la realidad de los comportamientos organizacionales de las empresas estableciendo una gradación entre los comportamientos, que exprese los matices de cumplimiento, en términos de deseabilidad.

Para ello, se ha volcado la ponderación que cada empresa ha obtenido respecto a cada variable analizada, esto es: grado de maduración en la presentación de las CoP's (Cuadro 4.1. Capítulo 4), grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa (Cuadro 4.2. Capítulo 4) y grado de reporte sobre el Principio 10 (Cuadro 6.2. Capítulo 6).

Se procede a identificar las distintas combinaciones de ponderaciones de las variables. Se asigna puntaje a cada una: A (alto) ( 3 puntos); M (medio) (2 puntos); B (bajo) (1 punto); N (nulo) (cero).

COMBINACIÓN	PUNTAJE
AAA	9
AAM	8
MAM	7
AAB	7
MMB	5
MAB	6
AAN	6
MMN	4
BNB	2
ANN	3
MNN	2

Elaboración propia

Se ordenan de acuerdo al puntaje obtenido con ajustes conceptuales. Cabe aclarar que, los ajustes conceptuales surgen del análisis lógico de la ponderación de cada variable secundaria. A su vez se pueden identificar dos grandes grupos de comportamiento, uno deseable y otro no deseable. Como comportamiento deseable se considera el que no contiene elementos negativos. Se ha considerado como comportamiento no deseable, a aquel que, en alguna de sus variables haya obtenido una ponderación nula, más allá del puntaje numérico. Esto es importante, dado que conceptualmente, la organización, no ha cumplido con alguno de los requisitos

impuestos por el Pacto respecto a la información que debe suministrar o no ha reportado acciones de ningún tipo respecto al Principio 10.

Dentro de cada combinación se ha establecido una gradación del comportamiento.

El “comportamiento máximo deseable” (9 puntos) es el que se obtiene con la ponderación alta de cada variable. El comportamiento que sigue en orden decreciente, denominado “prácticamente deseable” (8 puntos) es el resultante de haber obtenido dos ponderaciones altas y una media.

Otros casos del comportamiento deseable han merecido un análisis conceptual pormenorizado, para establecer un orden de prelación entre ellos, debido a que han obtenido un puntaje equivalente, pero que representan casos diferentes.

Por ejemplo, se ha dado un orden de prelación anterior al comportamiento de las variables MAM (7 puntos) sobre el AAB (7 puntos), puesto que se ha realizado el análisis que se describe a continuación.

La empresa que tiene un grado de maduración medio, que autopercibe como alto su cumplimiento del Principio y su grado de reporte de los elementos es medio, está más cercano al comportamiento deseable que la empresa que tiene un grado de maduración alto, percibe su cumplimiento del Principio como alto pero reporta elementos en un nivel bajo.

Esto puesto en otras palabras podría interpretarse que la empresa que le corresponde la combinación AAB, cumple requisitos formales de presentación de información y se autoevalúa como cumpliendo con el Principio, pero efectivamente reporta pocas acciones de declaración de políticas, implementación y monitoreo de acciones respecto a la lucha contra la corrupción, debe obtener una calificación menor que la MAM, que si bien tiene menor ponderación en los requisitos formales, reporta más elementos concretos vinculados a la lucha contra la corrupción.

Un razonamiento similar se ha aplicado a los casos MMB (5 puntos) con respecto a MAB (6 puntos).

Se ha colocado antes el caso que ha obtenido menos puntaje, debido a que su autoevaluación sobre el cumplimiento del Principio ha sido moderada y más cercana al grado de reporte efectivo. En cambio, el caso que ha obtenido más puntaje se ha autoevaluado en forma alta, por lo tanto, existiendo discrepancia entre su autoevaluación y el grado de reporte es más grande, con lo cual ello tiene un sentido negativo.

Los comportamientos no deseables se configuran con aquellos que, en alguna de sus variables, han obtenido al menos una ponderación nula.

Así, se considera como comportamiento “no deseable”, a aquellos que: cumplen en un nivel bajo requisitos formales, no autoevalúan el cumplimiento del Principio, aunque reportan elementos del modelo en nivel bajo y los casos en que tienen un nivel medio o alto, de maduración en la presentación de las CoP’s y en su autopercepción, pero no reportan ningún elemento del modelo ideal de lucha contra la corrupción. Casos absolutamente no deseables, que están en la antípoda del modelo ideal, son los que han obtenido una ponderación nula en dos variables.

Se procede a aplicar una etiqueta semántica a cada combinación. La etiqueta expresa un orden de gradación entre las distintas categorías.

COMBINACIONES	ETIQUETA SEMÁNTICA
AAA	Máximo deseable
AAM	Prácticamente deseable
MAM	Casi deseable
AAB	Bastante deseable
MMB	Básicamente deseable
MAB	Mínimamente deseable
BNB/MMN/AAN	No deseable
MNN/ANN	Absolutamente no deseable

Elaboración propia

El proceso realizado hasta aquí, ha consistido en efectuar operaciones mediante las cuales las clasificaciones iniciales de cada variable son simplificadas y ordenadas jerárquicamente, dando lugar a la identificación de los tipos de comportamientos.

#### 6.4. Tipos de comportamientos

Se han identificado ocho tipos de comportamientos.<sup>19</sup>

**Comportamiento máximo deseable:** aquel que tiene un alto grado de maduración en la presentación de las CoP's, registra un grado de cumplimiento alto del Principio 10 y un alto grado de reporte.

**Comportamiento prácticamente deseable:** aquel que tiene un alto grado de maduración en la presentación de las CoP's, registra un grado de cumplimiento alto del Principio 10 y un grado medio de reporte.

**Comportamiento casi deseable:** aquel que tiene un grado medio de maduración en la presentación de las CoP's, registra un grado de cumplimiento alto del Principio 10 y un grado medio de reporte.

**Comportamiento bastante deseable:** aquel que tiene un alto grado de maduración en la presentación de las CoP's, registra un grado de cumplimiento alto del Principio 10 y registra un grado bajo de reporte.

**Comportamiento básicamente deseable:** aquel que tiene un grado medio de maduración en la presentación de las CoP's, registra un grado de cumplimiento medio del Principio 10 y registra un grado bajo de reporte.

<sup>19</sup> El proceso de reconstrucción completa de las definiciones del comportamiento organizacional se encuentra en el Anexo I: Cuestiones metodológicas.

**Comportamiento mínimo deseable:** aquel que tiene un grado medio de maduración en la presentación de las CoP's, registra un grado de cumplimiento alto del Principio 10 y un grado bajo de reporte.

**Comportamiento no deseable:** se considera aquel que ha obtenido una ponderación nula en al menos una de las variables, grado de maduración en la presentación de la CoP, grado de cumplimiento del Principio 10 o grado de reporte sobre el Principio 10.

**Comportamiento absolutamente no deseable:** se considera aquel que ha obtenido una ponderación nula en al menos dos de las variables, grado de maduración en la presentación de la CoP, grado de cumplimiento del Principio 10 o grado de reporte sobre el Principio 10.

## **6.5. Distribución de los tipos de comportamiento por empresa**

El Cuadro 6.3. tiene por propósito reflejar el ordenamiento del comportamiento organizacional de empresas respecto al cumplimiento del Principio 10. No se hacen observaciones sobre cada uno de ellos, dado que el propósito del trabajo consiste en identificar las regularidades del comportamiento, más que analizar el comportamiento de cada empresa en particular.

El Cuadro 6.3. sirve de base para la construcción del Cuadro 6.4. Permite identificar las empresas según el tipo de comportamiento organizacional y visualizar la distribución de dichos comportamientos en la muestra seleccionada.

Así, sobre el comportamiento organizacional de las empresas respecto a la implementación del Principio 10 se puede observar que:

- El comportamiento máximo deseable es solamente alcanzado por el 3% de las empresas.
- El comportamiento prácticamente deseable es adoptado por el mayor porcentaje de empresas, 33%.
- El comportamiento casi deseable es adoptado por el 3% de las empresas.
- El comportamiento bastante deseable, sigue en orden decreciente, siendo adoptado por el 23% de las empresas
- El comportamiento básicamente deseable es adoptado por el 7% de las empresas
- E comportamiento mínimamente deseable es adoptado por el 14% de las empresas.
- El comportamiento no deseable es adoptado por el 10% de las empresas.
- El comportamiento absolutamente no deseable es adoptado por el 7% de las empresas

**CUADRO 6.3. COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL PRINCIPIO 10 LUCHA CONTRA LA CORRUPCION**

EMPRESAS	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL			TIPO DE COMPORTAMIENTO
	GRADO DE MADURACION	GRADO DE CUMPLIMIENTO	GRADO DE REPORTE	
ACINDAR	A	A	M	Prácticamente deseable
A y SA S.A.	A	A	B	Bastante deseable
BODEGAS ZUCCARDI	A	A	N	No deseable
CASSAB	M	M	B	Básicamente deseable
CENTRAL COSTANERA	A	A	M	Prácticamente deseable
CROWN	B	N	B	No deseable
DELOITTE	A	A	M	Prácticamente deseable
DUPONT	A	A	M	Prácticamente deseable
EDELAR	A	N	N	Absolutamente no deseable
EDENOR	A	A	M	Prácticamente deseable
EDESUR	A	A	M	Prácticamente deseable
EDET	M	A	B	Mínimamente deseable
E.E.RIO NEGRO	M	M	B	Básicamente deseable
EPEN	A	A	B	Bastante deseable
FORD	M	A	M	Casi deseable
FRESENIOS MEDICAL	A	A	M	Prácticamente deseable
SANCOR SEGUROS	A	A	M	Prácticamente deseable
INDUSTRIAS AMANCO	M	M	B	Bastante deseable
KONAVLE	M	M	N	No deseable
LAS MARIAS	A	A	B	Bastante deseable
LEDESMA	A	A	B	Bastante deseable
LOMA NEGRA	A	A	M	Prácticamente deseable
L'OREAL	A	A	A	Máximo deseable
METANOIA	M	A	B	Mínimamente deseable
PAN AMER. ENERGY	M	A	B	Mínimamente deseable
SINTESIS QUIMICA	M	N	N	Absolutamente no deseable
TECPETROL	M	A	B	Mínimamente deseable
TELFÓNICA	A	A	M	Prácticamente deseable
TRANSBA	A	A	B	Bastante deseable
TRANSENER	A	A	B	Bastante deseable

Elaboración propia

**CUADRO 6.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR TIPO DE COMPORTAMIENTO**

ESCALA SEMÁNTICA DEL COMPORTAMIENTO	EMPRESAS	N°	%
Máximo deseable	L'OREAL	1	3
Prácticamente deseable	ACINDAR, CENTRAL COSTANERA, DELOITTE, DUPONT, EDENOR, EDESUR, FRESENIUS, SANCOR, LOMA NEGRA, TELFÓNICA	10	33
Casi deseable	FORD	1	3
Bastante deseable	AySA, EPEN, AMANCO, LAS MARIAS, LEDESMA, TRANSBA, TRANSENER	7	23
Básicamente deseable	CASSAB, E.E.RIO NEGRO	2	7
Mínimamente deseable	EDET, METANOIA, PAN AMERICAN ENERGY, TECPETROL	4	14
No deseable	BODEGAS ZUCCARDI, CROWN, KONABLE	3	10
Absolutamente no deseable	EDELAR, SINTESIS QUIMICA	2	7
TOTAL		30	100

Elaboración propia



Simplificando las observaciones, con vistas a entender la caracterización de los comportamientos más generalizados entre las empresas, se puede afirmar que, el 83% de las empresas adopta algún comportamiento de tipo positivo, aunque con gradaciones diferentes hacia el cumplimiento del Principio 10.

El comportamiento máximo deseable debe ser considerado como una excepción dado que solamente una empresa ha sido colocada en esa categoría.

El comportamiento que sigue en gradación decreciente es el prácticamente deseable, que ha sido adoptado por la mayor cantidad de empresas. Esta situación debe ser interpretada como auspiciosa respecto al cumplimiento del Principio.

El hecho de que siete empresas (23%) adopten un comportamiento bastante deseable respecto al cumplimiento del Principio 10, resulta significativo, dado que este comportamiento se encuentra en el punto medio de la escala de gradación entre los comportamientos deseables o sea, de los que tienen una connotación positiva.

No obstante, el 21% de las empresas se encuentran en los niveles más bajos de deseabilidad respecto al cumplimiento del Principio 10, lo cual puede ser interpretado como que, un porcentaje significativo de empresas tienen que hacer un esfuerzo grande para llegar al comportamiento máximo deseable.

Esta afirmación cobra fuerza si consideramos los casos negativos referidos al cumplimiento del Principio, dado que el 17% de las empresas se encuentran adoptando este tipo de comportamientos, ponderados como no deseables y absolutamente no deseables.

Cabe destacar que la aplicación de la taxonomía es congruente con los comentarios sobre la evaluación de las declaraciones del cumplimiento del Principio 10, al realizarse el procedimiento de substrucción (ver Anexo I). Esto es, que, las empresas registran un alto grado de maduración en la presentación de las CoP's y de cumplimiento del Principio 10, que son requisitos formales que contrastan con el grado de reporte medio o bajo, respecto a los elementos específicos diseñados para el cumplimiento del Principio 10.

La evidencia sobre el tipo de comportamiento que adoptan las empresas respecto al cumplimiento del Principio 10, puede también ser interpretada como otro elemento a tener en cuenta sobre la magnitud de los cambios que tienen que hacer las empresas para llegar al comportamiento máximo deseable.

## **6.6. Conclusiones**

### **Sobre el comportamiento de las empresas respecto a la adopción del modelo ideal**

- El 83% de las empresas efectúa declaraciones de políticas de lucha contra la corrupción y declara implementar acciones y, solamente el 50% de las empresas han implementado algún tipo de monitoreo y, las que efectivamente lo han concretado, mayoritariamente lo han hecho, en un nivel básico.

- Las empresas han colocado el énfasis, primero, en la implementación de acciones, luego en las declaraciones de propósitos y políticas y, por último, en el monitoreo.

### **Sobre el grado de reporte sobre el Principio 10**

- El grado de reporte bajo es el que registra mayor cantidad de empresas (47%).
- El grado de reporte alto debe ser considerado una excepción(3%).

### **Sobre la taxonomía y su aplicación**

- Se caracteriza a partir de la integración de las tres variables: grado de maduración en la presentación de las CoP's, grado del cumplimiento del principio 10 y grado de reporte sobre el principio 10.
- La mayor cantidad de empresas se encuentra dentro del comportamiento organizacional "prácticamente deseable". El segundo grupo de empresas, en términos numéricos se encuadran dentro del comportamiento "bastante deseable".
- El hecho de que una sola empresa tenga un comportamiento máximo deseable, debe ser considerado como una excepción.
- Hay un grupo de empresas que se encasillan dentro de los comportamientos no deseable y absolutamente no deseables, lo cual señala la magnitud del esfuerzo que deberían hacer las empresas para mejorar su performance respecto a la implementación del Principio 10.
- La aplicación de la taxonomía es congruente con los comentarios sobre la evaluación de las declaraciones del cumplimiento del Principio 10, en el sentido de que, las empresas registran un alto grado de maduración en la presentación de las CoP's y de cumplimiento del Principio 10, que son requisitos formales, lo cual contrasta con el grado de reporte medio o bajo, respecto a los elementos específicos diseñados para el cumplimiento del Principio 10.

## CAPÍTULO 7

### CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

La primera parte se dedica a recoger las principales conclusiones elaboradas en los distintos capítulos, especificando su relación con los objetivos y las proposiciones efectuadas al comenzar la investigación.

La segunda parte se destina a efectuar recomendaciones y propuestas sobre cambios organizacionales para mejorar la implementación del Principio 10, en dos bloques diferenciados. Uno, de orientación diagnóstica, en el que se listan los principales problemas y déficit identificados en los distintos capítulos y se enuncian soluciones. Estas duplas de problemas y soluciones se ordenan como recomendaciones operativas bajo encabezamientos relativos a situaciones vinculadas a la iniciativa del Pacto Global y a la adopción de los elementos del modelo, concluyéndose con una reflexión sobre el enfoque para la implementación el cambio. El otro bloque de recomendaciones adopta un enfoque axiológico sobre del cambio organizacional, enunciando algunos puntos de vista que faciliten la implementación del Principio 10. Finalmente, se plantea un tema posible de investigación y se presentan los interrogantes centrales.

### CONCLUSIONES

#### 7.1. Sobre el concepto de RSE

El primer objetivo específico de la investigación consiste en:

*“Determinar el concepto dominante de RSE, en empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina”.*

En el Capítulo 3, se han analizado las definiciones de RSE que declaran las empresas en lo relativo a la extensión, profundidad y coincidencia en la combinación de dimensiones, a fin de establecer el concepto dominante de RSE, en el punto 3.7.

- Entre las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina el concepto dominante de RSE es el que incluye la “combinación nuclear”, compuesta por las dimensiones medioambiental, social y socio-económica. La mayoría de las empresas evidencian una predominante orientación conceptual hacia las dimensiones medioambiental y social.

Sobre la coincidencia en la conceptualización de RSE se ha formulado la siguiente proposición:

*“Existe un grado de coincidencia bajo respecto a la definición del concepto de RSE por parte de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina. La dimensión lucha contra la corrupción tiene baja incidencia en las definiciones”.*

A tal fin, en el Capítulo 3 se han efectuado distintos análisis sobre el grado de coincidencia entre las empresas, respecto a lo que se incluye y a lo que se excluye de la conceptualización de la RSE. Así, se puede concluir que la primera parte de la proposición se verifica parcialmente. La segunda parte de la proposición queda confirmada y comprendida en la proposición anteriormente expuesta, dado que la dimensión lucha contra la corrupción está incluida en la combinación marginal y, además, es la dimensión menos mencionada por las empresas. Así, la proposición se reformula de la siguiente manera:

- Entre las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina, existe un grado de coincidencia bajo respecto a la inclusión de la “combinación nuclear”, compuesta por las dimensiones medioambiental, social y socio-económica. Existe un “grado de coincidencia alto respecto a la no inclusión de la combinación marginal, compuesta por las dimensiones, transparencia, lucha contra la corrupción y derechos humanos. La dimensión lucha contra la corrupción tiene baja incidencia en las definiciones”.

## **7.2. Sobre la evaluación del cumplimiento del Principio 10**

El segundo objetivo específico de la investigación ha sido planteado en los siguientes términos:

*“Evaluar las declaraciones sobre el cumplimiento del Principio 10: Lucha contra la corrupción, por parte de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina”.*

Para efectuar tal evaluación se han tenido en cuenta las declaraciones sobre el cumplimiento del Principio 10 (Capítulo 4) y los elementos que efectivamente reportan las empresas sobre lo que declaran hacer en materia de lucha contra la corrupción, o sea, sobre la aplicación del modelo ideal suministrado por el Pacto Global (Capítulo 5). También se han tenido en cuenta los análisis sobre el grado de reporte sobre el Principio 10 por parte de las empresas (Capítulo 6).

En tal sentido, se ha arribado a conclusiones sobre la información que suministran las empresas sobre el cumplimiento del Principio 10, la transparencia de la información y sobre los elementos adoptados del modelo ideal.

- **Sobre la información que suministran las empresas del cumplimiento del Principio 10**

De lo analizado en el punto 4.1. y 4.2 se puede afirmar que el grado de maduración en la presentación de las CoP's y el cumplimiento del Principio 10 según lo informado por las empresas que adhieren al Pacto Global es predominantemente alto. Las empresas dan cumplimiento estricto a los requisitos formales exigidos por el Pacto. Además, según se desprende del punto 4.2, que el marco de generalidad respecto al cumplimiento de los Principios que ofrece el Pacto, puede incidir en el hecho de que las empresas, con la sola mención de una acción iniciada para implementar el Principio, puedan señalar como que ha observado el requisito. Esta situación puede explicar el

alto porcentaje de empresas que han obtenido una ponderación alta respecto al cumplimiento del Principio 10.

En el punto 4.6 se destaca que no se registran casos que ponderen el cumplimiento del Principio 10 como bajo. A pesar de que el Pacto solicita requisitos de carácter formal que posibilitan acceder a, al menos un cumplimiento bajo de los principios, en el caso del Principio 10, las empresas prefieren no informar sobre el Principio, aunque pudieran hacerlo de una manera formal. Se puede pensar que este comportamiento de abstención respecto a la información, es preferido sobre el de ofrecer alguna información que no resultara satisfactoria y pudiera perjudicar la imagen de la empresa.

- **Sobre la transparencia de la información del Principio 10**

De los análisis efectuados en los puntos 4.3. y 4.6. se puede señalar que las empresas brindan información sobre requisitos formales solicitados por el Pacto, que cumplimentan las cualidades de la información transparente, o sea, completa, clara, concisa y en tiempo, con menguas en cada uno de esos atributos, variando la situación de una organización a otra. No obstante, el incremento de las expectativas de transparencia es más amplio que su materialización por parte de las empresas.

En el punto 4.3. se identifica el “circuito vicioso de la implementación de los atributos de la transparencia” que consiste en la dificultad de obtener el conocimiento sobre lo que la organización realiza en materia de lucha contra la corrupción, lo cual genera mayor desconfianza sobre los avances genuinos en la materia, produciéndose una pérdida de credibilidad que redunde en perjuicio de la imagen de la empresa.

De las elaboraciones de los puntos 4.3 y 4.4 se concluye que la seguridad que tienen las organizaciones de mantener su pertenencia como adherentes del Pacto Global, mientras cumplimenten requisitos de carácter formal, lentifica el proceso de implementación de los Principios, especialmente de aquellos, que se caracterizan por su bajo grado de: tangibilidad, facilidad de identificación de los stakeholders, desarrollo de soluciones y su alto grado de: asociación a dilemas éticos, relación con problemas sociales más amplios y relación entre soluciones y problemas, como es el caso del Principio 10, lucha contra la corrupción.

- **Sobre los elementos adoptados del modelo ideal**

En los puntos 5.2. y siguientes se efectúan una serie de observaciones que culminan en el punto 5.11. y permiten afirmar que, en el marco del modelo ideal que suministra el Pacto Global para la elección de elementos a instrumentar por las organizaciones para hacer efectivo el cumplimiento del Principio 10 se observa un claro orden de preferencia, por parte de las empresas. Además, en el punto 6.1. se ratifica que las empresas prefieren, primero, los elementos de implementación, luego, los de declaración de políticas y, por último, los de monitoreo. En el punto 6.2. se señala que este orden de preferencias indica que no existe, al interior de las organizaciones, un sistema de gestión integral en materia de lucha contra la corrupción, lo cual genera baja transparencia.

Las empresas adoptan elementos de implementación, tanto de nivel básico como deseable. Los elementos de política y monitoreo se utilizan en un nivel básico. Existe diversidad entre los elementos que adoptan las empresas en materia de implementación, prefiriéndose seleccionar medidas preventivas, tales como la capacitación, más que otras vinculadas a la prevención de riesgos. El elemento “la publicidad de casos legales relacionados con corrupción”, se encuentra entre los elementos menos mencionados. Conceptualmente, esto puede ser interpretado como un indicador de la baja transparencia por parte de las organizaciones para revelar aspectos no positivos de su accionar.

Existe baja disposición a mencionar expresamente el marco normativo internacional y la adhesión a organizaciones líderes anticorrupción, lo cual indica que existe una baja disposición a adoptar los máximos estándares de deseabilidad en materia de lucha contra la corrupción. Se evidencia una mayor disposición de las empresas a adoptar elementos de auditoría, que elementos vinculados a los controles internos múltiples existe una disposición a adoptar un modelo de gestión basado en una postura de cumplimiento “ex – post”, que una postura de prevención, “ex – ante”.

Además, mirado desde la perspectiva de las empresas, cabe señalar que el punto 6.2. se señala que el grado de reporte sobre el Principio 10 es bajo para el 47% de ellas. En el mismo sentido, en el punto 5.4. se concluye que una cantidad significativa de empresas realizan una aplicación baja o nula del modelo lo cual confirma que existe una subaplicación del modelo. También, en el punto 5.2.5. se demuestra que los elementos se aplican en el orden recomendado por el Pacto en cuanto a los niveles (básicos, deseables) pero se cambia para las categorías; siendo el orden aplicado (implementación, declaración de políticas, monitoreo) y el recomendado (declaración de políticas, implementación y monitoreo).

Como se indicara arriba, la proposición que se enuncia a continuación contribuye al objetivo de la evaluación de las declaraciones de las empresas, pero, a su vez tiene entidad propia, en el marco de la presente investigación. La proposición, que se enuncia queda confirmada a lo largo de la exposición y, es la siguiente:

*“En el marco de la RSE existen diversos elementos de referencia a tener en cuenta por las empresas para luchar contra la corrupción que contrastan con el bajo grado de aplicación en las empresas que operan en la Argentina”.*

De los análisis efectuados en el punto 5.3. se puede concluir que se observa una amplia brecha entre el modelo ideal y las declaraciones de las empresas en monitoreo, luego en políticas y por último en, implementación. Esto un indicador de los importantes cambios que deberán afrontar las organizaciones en materia de lucha contra la corrupción. Además, la brecha que se encuentra entre el modelo ideal y las declaraciones propósitos y políticas respecto al modelo deseado, es sin duda muy significativa porque señala la falta de voluntad de las empresas en trabajar sobre el tema de la corrupción o, al menos, que hasta el momento, no se ha incorporado a sus políticas.

- **Sobre la magnitud del cambio**

Lo anteriormente expuesto se complementa con los análisis efectuados en el punto 5.5. que indican, que si hay una subaplicación del modelo, la magnitud del cambio es muy significativa, tanto respecto a la incorporación de elementos básicos como deseables. La cantidad de empresas que tienen una magnitud de cambio “muy alta/ alta” es significativa, respecto a la incorporación de elementos básicos y, particularmente, los deseables. La intensidad del cambio es muy alta para aquellas empresas (20%) que no han incorporado los elementos básicos del modelo, resultando obvia la dirección de los cambios que deben efectuar. Esto resulta muy significativo, dado que revela que existen empresas que aún no han dado los pasos iniciales para avanzar en el cumplimiento del Principio 10. Además, la cantidad de empresas que registran una magnitud de cambio “muy alta/ alta” respecto a la adopción de los elementos deseables es tan contundente (97%) que indican que la aplicación del modelo se está realizando en un nivel básico y, que es largo aún, el camino por recorrer para llegar a un nivel de deseabilidad adecuado en la implementación del Principio 10.

Finalmente, el objetivo específico de la investigación sobre la evaluación de las declaraciones sobre el cumplimiento del Principio 10 se sintetiza señalando que:

- Existe una situación contradictoria en las empresas. Por un lado, se puede afirmar que existe un alto grado de maduración en la presentación de las CoP's y de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por las empresas, que es consistente con la observancia de requisitos formales de adhesión al Pacto, con lo cual, las empresas garantizan su permanencia como miembros de la iniciativa. Por otro lado, y en oposición a esta situación, se registra la presencia de un “circuito vicioso de la implementación de los atributos de la transparencia” y un bajo grado de reporte de los elementos específicos de cumplimiento, sobre el Principio 10 suministrado como referencia por el Pacto Global, entre gran cantidad de empresas; lo cual indica la ausencia de un sistema de gestión integral en materia de lucha contra la corrupción y la subaplicación del modelo ideal para la implementación del Principio. La evidencia de este contraste es decisiva para afirmar que el avance en materia de implementación del Principio 10, lucha contra la corrupción en empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina es alto en el cumplimiento de requisitos formales y bajo en la aplicación de elementos específicos de lucha contra la corrupción. Además, las empresas prefieren abstenerse de informar sobre el Principio 10 antes que ponderar como bajo su cumplimiento.

### **7.3. Sobre la taxonomía**

El tercer objetivo específico de la investigación consiste en:

*“Construir una taxonomía del comportamiento de las empresas que operan en Argentina respecto a implementación del Principio 10, lucha contra la corrupción”.*

El Capítulo 6 está dedicado a la construcción y aplicación de la taxonomía. El punto 6.3. se refiere al “comportamiento organizacional de las empresas respecto al Principio 10” que es un constructo que puede ser entendido como un tipo específico de modalidades de actuación, que se registra en el nivel sistema organizacional, para analizar el desempeño de la empresa, en cuanto a la lucha contra la corrupción.

Para la construcción de la tipología se han tenido en cuenta tres variables: grado de maduración en la presentación de las CoP's, grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por las empresas y grado de reporte sobre el Principio 10.

En el punto 6.4. se han identificado ocho tipos de comportamientos organizacionales respecto al cumplimiento del Principio 10 que establece una gradación entre ellos en términos de deseabilidad. Ellos son comportamiento organizacional máximo deseable, prácticamente deseable, casi deseable, bastante deseable, básicamente deseable, mínimamente deseable, no deseable y absolutamente no deseable.

Del punto 6.5. se puede afirmar que el 33% de las empresas adopta el comportamiento prácticamente deseable, el 23% de las empresas adopta el comportamiento bastante deseable y el 17% adopta un comportamiento no deseable, siendo esta distribución coherente con las conclusiones sobre la evaluación de las declaraciones sobre el cumplimiento del Principio 10: Lucha contra la corrupción, por parte de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina.

La taxonomía es útil no solamente como desarrollo conceptual sino como elemento de comparación entre empresas y como referencia para ponderar la magnitud y la orientación de los cambios a realizar a fin de mejorar la performance en materia de cumplimiento del Principio 10.

Así, la importancia del aporte de la taxonomía se registra en dos planos, teórico y práctico. El teórico, constituye un avance en la descripción del comportamiento organizacional respecto a la aplicación del Principio 10, en cuanto a la identificación de características relevantes y distintas formas en que pueden manifestarse. Por otro lado, para el conocimiento administrativo es un instrumento disponible para la gestión. El aporte práctico de la taxonomía consiste en que cada organización puede utilizarla para autodiagnosticar su comportamiento respecto al cumplimiento del Principio 10 de una manera simple, esto facilita la visualización de la toma de decisión sobre los cursos de acción más convenientes para ser aplicados en el avance de la implementación del Principio 10.

## **PROPUESTAS**

El cuarto objetivo específico de la investigación consiste en:

*“Realizar propuestas y recomendaciones de cambio para la mejor implementación de la lucha contra la corrupción en organizaciones”.*



Este objetivo se aborda a partir de la síntesis e integración de los desarrollos efectuados a lo largo de la investigación con la intención de efectuar recomendaciones que catalicen cambios en las organizaciones en materia de lucha contra la corrupción. Las recomendaciones se agrupan en dos tipos: operativas y axiológicas.

#### **7.4. Recomendaciones operativas**

Las observaciones realizadas sobre el comportamiento de las empresas al informar sobre la implementación del Principio, señalan el camino de las modificaciones que todavía deben hacerse para avanzar en la lucha contra la corrupción y posibilitan la formulación de recomendaciones para la acción en las organizaciones. El enfoque adoptado es diagnóstico, las recomendaciones tienen carácter operativo y se basan en el análisis sistematizado de las declaraciones de lo “que dicen hacer las empresas” en materia de lucha contra la corrupción. Si bien, su utilidad puede ser limitada, constituyen un aporte al conocimiento administrativo, porque brindan orientación para la acción.

De tal manera, se listan los principales problemas y déficit identificados en los distintos capítulos y se enuncian soluciones. Cabe señalar que los problemas que se identifican surgen de una elaboración conceptual superadora de las observaciones puntuales efectuadas en cada capítulo y sintetizan diversos rasgos definiendo problemas que pueden tener en su enunciación una denominación diferente a la que se aplica en un capítulo en particular.

Estas duplas de problemas y soluciones se ordenan como recomendaciones operativas bajo distintos encabezamientos; situaciones vinculadas a: la iniciativa del Pacto Global, los factores que limitan la transparencia y la adopción de los elementos del modelo. Se concluye con una reflexión sobre el enfoque para el cambio, a fin de cumplimentar el Principio 10.

A continuación se enuncian situaciones problemáticas identificadas (P) y posibles soluciones (S), haciéndose referencia a los capítulos y/ o apartados en los que se fundamenta la dupla.

- **Situaciones vinculadas a la iniciativa del Pacto Global**

**P:** Observancia de requisitos formales no asociados a avances reales en la implementación del Principio 10. (caps. 4, 5 y 6)

**S1:** Rever por parte del Pacto Global, la naturaleza del cumplimiento de las empresas respecto al Principio 10, requiriendo no sólo la observancia de la presentación de los requisitos formales sino también, la exposición de avances concretos en la implementación y seguimiento de acciones de lucha contra la corrupción.

**S2:** Aplicación a nivel país, de incentivos ya existentes en el Pacto, a nivel internacional; baste mencionar un ejemplo, la aplicación de la CoP notable. Esto induciría a las organizaciones a esmerarse en la presentación de la COP, dado que tendrían un premio para exhibir sus avances, lo cual, redundaría sobre la imagen de la

organización. Además, movilizaría a diversos *stakeholders* locales a participar en el proceso de identificación de CoP's notables.

**P:** La iniciativa del Pacto Global se fundamenta en la gradualidad en la aplicación de los Principios del Pacto. (caps. 2 y 5)

**S:** Precisar los requisitos de información y los plazos (extensión flexible pero con un límite) para su cumplimentación, de tal manera, que se puedan registrar avances efectivos en la implementación del Principio 10.

**P:** La iniciativa del Pacto carece de la posibilidad de control efectivo sobre las declaraciones del cumplimiento del Principio 10. (cap.4 pto 4.3 y 4.5; cap.5 ptos. 5.3 y 5.6)

**S:** Diseñar planillas de autoevaluación que induzcan a las empresas a reflexionar sobre aspectos concretos del cumplimiento del Principio 10. Dicha autoevaluación debería figurar en la página web del Pacto, quedando sujeta a la verificación de *stakeholders*, organizaciones externas y el propio Pacto.

**P:** (vinculado con el anterior) La ausencia y debilidad de los *stakeholders* en los procesos de adopción del Principio 10, no genera instancias de control social. (cap. 2 pto. 2.5.2; cap.3 pto. 3.3; cap 5. pto. 5.6)

**S:** Fortalecer la presencia de los *stakeholders* en las instancias del control social, respecto a los avances del Principio 10, incorporándolo como requisitos que deben observar las empresas e informar sobre la forma de su implementación. Dichos requisitos pueden ser, entre otros: encuestas de evaluación por parte de algunos *stakeholders*, organizaciones no gubernamentales especializadas en el tema, aplicación de la técnica Delphi entre expertos en la materia.

**P:** Existencia de factores que limitan la transparencia de la información que suministran las organizaciones sobre el cumplimiento del Principio 10 (cap. 4 ptos. 4.3 y 4.5): 1) ausencia de situación relacional entre empresa y destinatario final de la información, con lo cual la información es unidireccional, 2) incongruencias en la información suministrada por la empresa en la página web del Pacto y el contenido de las CoP's respecto al cumplimiento del Principio 10, 3) carácter exclusivamente positivo de la información suministrada, 4) no aplicación de indicadores ya desarrollados, para informar sobre algún aspecto específico, 5) ausencia de información "soft", de tipo cualitativo que amplíe la idea de lo que se está actuando en materia de lucha contra la corrupción, 6) la información predominante es la "información hacia atrás", 7) la "información hacia adelante", no es cumplimentada en sucesivas instancias de información, o bien, es abandonada después de la siguiente presentación de una CoP. (cap. 4 pto. 4.4.2)

**S:** Incluir entre los requisitos que el Pacto solicita a las empresas la instrumentación por parte de las organizaciones de acciones de neutralización, tales como: 1) establecimiento de una relación genuina de las empresas con sus *stakeholders* convirtiendo la comunicación en bidireccional, 2) adopción de mecanismos de control de coherencia de la información, que la misma empresa produce en distintas fuentes; 3) incorporación, por parte de la empresa de información que contemple aspectos positivos y negativos de la gestión, con propósitos explícitos de enmienda, verificables y sostenibles en el tiempo; 4) aplicación de indicadores y estándares disponibles para

brindar información; 5) incorporación de descripciones cualitativas detalladas sobre la implementación del Principio; 6) incorporación de “información hacia adelante”, que incluya los compromisos que adopta la organización para el próximo año, 7) exposición en la siguiente CoP o memoria de sustentabilidad del avance registrado en los compromisos asumidos en el último documento publicado.

**P:** Ausencia de mecanismos de *feed-back*, que revela la falta de relación de la empresa con los destinatarios finales de la información, por lo cual, las empresas brindan información unidireccional (**cap. 4 pto. 4.3**)

**S:** Establecer un mecanismo de *feed –back* con los *stakeholders*, especialmente externos, que podría consistir en la realización de actividades con los grupos de interés externos de discusión de los avances realizados en materia de lucha contra la corrupción, en los que participen los integrantes de la organización de todas las áreas involucradas en las temáticas.

**P:** Incongruencias en la información suministrada por la empresa en la página web del Pacto y el contenido de las CoP's respecto al cumplimiento del Principio 10. (**cap.4 pto 4.3**)

**S(1):** Las empresas pueden establecer un mecanismo interno de verificación de congruencia de la información que producen y que sale de la organización.

**S(2):** La Oficina del Pacto Global a nivel local, puede realizar controles aleatorios sobre la congruencia de la información de las empresas que adhieren a la iniciativa, por sí mismo, o con la colaboración de organizaciones especializadas, ONG's, universidades, centros de investigación.

**S (3):** Las empresas pueden acordar algún tipo de control cruzado entre ellas, que puede realizarse entre dos empresas del mismo sector de actividad que concluya en una pequeña síntesis de las dificultades y avances en la implementación del Principio. Esta propuesta se inscribe en un marco de acción colaborativa.

**P:** La información que suministran las empresas respecto al cumplimiento del Principio 10, tiene carácter exclusivamente positivo, a pesar de que la iniciativa del Pacto contemple y aliente a informar sobre carencias y dificultades y las formas de posible solución a ser encaradas en el futuro. (**cap. 4 pto. 4.2 y 4.6; cap.5 pto.5.2.6**)

**S:** Exigencia del Pacto de informar sobre los aspectos negativos y la dinámica de implementación del Principio.

**P:** Ausencia de información “*soft*” de tipo cualitativo sobre el proceso interno de la organización, que amplíe la idea de lo que se está actuando en materia de lucha contra la corrupción. (**cap. 4 pto. 4.3**)

**S:** El Pacto puede recomendar enfáticamente a las empresas a exponer en sus CoP's información que describa en forma detallada los procesos y los efectos que producen al interior de la organización al implementar acciones en materia de lucha contra la corrupción, tales como por ejemplo, comentarios sobre la modificación de las relaciones sociales al interior de la organización, entre grupos, unidades funcionales de la organización y entre directivos y empleados.

**P:** Inclusión en la memoria únicamente de “información hacia atrás” y como excepción, “información hacia adelante”. (**cap. 4 pto. 4.3**)

**S:** El Pacto puede alentar que las empresas incluyan información hacia adelante, o sea sobre los compromisos que adoptan a futuro y que puedan ser verificados en la próxima publicación de la CoP.

**P:** Falta de percepción adecuada sobre los beneficios del “circuito de la adecuada implementación de los atributos de la transparencia”. (cap. 4 pto. 4.4)

**S:** Clarificación por parte de las empresas de su circuito de la adecuada implementación de los atributos de la transparencia, a partir de la realización de reuniones de trabajo para identificar los problemas de información.

- **Situaciones vinculadas a la adopción de los elementos del modelo**

**P:** A pesar de la existencia de elementos sobre posibles acciones a adoptar por las empresas en materia de declaración de una política, implementación de medidas y establecimiento de su monitoreo, las empresas no los aplican. (cap.5 pto.5.4)

**S1:** El Pacto, además de invitar a las empresas a informar sobre la aplicación de diferentes elementos en materia de lucha contra la corrupción, debería verificar que las empresas gradualmente fueran incorporando acciones respecto a la decisión de desarrollar una política de lucha contra la corrupción, implementar acciones y monitorearlas, supeditando su pertenencia al Pacto a la observancia de los requisitos de la información.

**S2:** Incentivo y control, por parte del Pacto, sobre la aplicación de los elementos del modelo, solicitando se expongan las razones de la no adopción de elementos del modelo.

**S3:** Autodiagnóstico de las empresas sobre los elementos no adoptados del modelo y diseño de un plan para su adopción gradual.

**P:** La mayoría de las empresas no aplican el orden del modelo recomendado por el Pacto, en cuanto a las categorías. Así, el orden de preferencia para la adopción de los elementos del modelo para algunas empresas es, primero la implementación, luego la manifestación de la política y, por último, el monitoreo. (cap.5 pto.5.2.5)

**S:** Verificación, por parte del Pacto o stakeholders específicos de que las empresas adopten, al menos un elemento de cada categoría en el nivel básico en el orden sugerido por el Pacto Global, primero la declaración de políticas, luego, la implementación y por último, el monitoreo; lo cual garantiza la adopción gradual de un sistema de lucha contra la corrupción.

## **7.5. Enfoques para implementar el cambio**

Los tipos de comportamiento organizacional que adoptan las empresas suministran elementos respecto al tipo de medidas que deben encarar las mismas para avanzar en el cumplimiento del Principio 10. El comportamiento generalizado de las organizaciones se caracteriza por tender a aplicar más requisitos formales y acciones menos exigentes y comprometidas, lo cual obliga a un abordaje de intervención en las organizaciones de difícil diseño. Este comportamiento señala que las organizaciones no pierden su membresía como integrantes de la iniciativa del Pacto Global, aunque realicen un

cumplimiento del Principio 10, de carácter formal. Puesto en otros términos, no ven amenazada su pertenencia a la iniciativa.

Se analizan brevemente dos cursos de acción habitualmente utilizados en la administración, el control y los incentivos, enfatizando las objeciones, dado que no se consideran apropiados para el avance en el cumplimiento del Principio 10. Sin embargo, se exponen puesto que dichas objeciones son, en alguna medida, los fundamentos de la propuesta que se formula en cuanto al enfoque para producir un cambio, que se explica más adelante.

- **Control**

La opción de “más control” sobre las empresas podría tener objeciones de índole conceptual y práctico.

La objeción de orden conceptual podría referirse a la recomendación de incrementar el control. Se opone a la esencia de la responsabilidad social de la organización, en el que se inscribe el cumplimiento del Principio 10, en el que subyacen los principios de voluntariedad, transparencia y rendición de cuentas. Así, el autocontrol que supone la autorregulación de las acciones de las empresas parecería estar a tono con los principios de la responsabilidad social. No obstante, el autocontrol basado en la aplicación de acciones de manera voluntaria resulta limitado, tal como surge de los análisis realizados, ya que la aplicación de elementos de un modelo ideal y de estándares específicos de lucha contra la corrupción son formas de autorregulación.

La objeción de orden práctico podría residir en la implementación del control, o sea en las decisiones sobre quién, con qué recursos y de qué modo se ejercerá dicho control. En tal sentido, el control ejercido por parte de la iniciativa del Pacto Global resulta impracticable, dado el contraste entre la magnitud de los informes producidos y las limitaciones de recursos de todo tipo que afronta el Pacto. El control por parte de los stakeholders, resulta de difícil instrumentación, tanto al interior de la organización, si es que no existe un liderazgo comprometido con la lucha contra la corrupción, como el ejercido desde fuera de la organización, en la cual el grado de articulación de los stakeholders resulta todavía muy rudimentario y sin papel protagónico respecto al cumplimiento del Principio 10.

Tal vez, en materia de control habría que explorar la posibilidad de controles cruzados entre organizaciones de un mismo tipo. Esto es, a través de diagnósticos conjuntos, en los que se intercambiaran las experiencias y los conocimientos que fueran adquiriendo respecto a cómo evitar situaciones de corrupción, limitar los factores que inciden en la aparición de distintas modalidades de corrupción, así como las medidas implementadas y los resultados obtenidos.

- **Incentivos**

Los incentivos que se pueden ofrecer a las empresas por aplicar sistemas de lucha contra la corrupción presentan objeciones similares a las presentadas sobre el control.

Se lucha contra la corrupción, por los beneficios potenciales que se pueden recibir y no por la convicción del accionar correcto de la organización. También persisten dudas sobre quiénes o qué organizaciones están en posición de otorgar incentivos a las empresas para que actúen responsablemente en la aplicación del Principio 10. Los beneficios del mercado, los consumidores responsables, las asignaciones de mejores ponderaciones de las empresas porque cumplen con la implementación del “Principio 10” no parecen tener la fuerza suficiente al momento de ser considerados como un incentivo. Tal vez, la pérdida de imagen o credibilidad pueda operar como un factor limitante de comportamientos corruptos, pero tampoco resulta suficiente para generar comportamientos activos respecto a la lucha contra la corrupción.

Tal vez, cabría explorar la posibilidad de incentivos que se generaran al interior de las organizaciones y que pudieran ser aplicados por el área de recursos humanos y/o por las áreas específicas. Estos incentivos podrían ser de carácter remunerativo, o compensaciones no monetarias. Se podrían aplicar por la contribución que las personas, equipos de trabajo o áreas funcionales pudieran hacer sobre acciones efectivamente realizadas en la gestión organizacional, que excedieran lo establecido en la normativa interna y los códigos de conducta vigentes en la organización. Esta propuesta de la aplicación de incentivos al interior de la organización por comportamientos éticos que exceden el comportamiento correcto y habitual en las organizaciones, tiene su inspiración en el principio de la responsabilidad social, de que éste comportamiento debe exceder el que es exigible por la ley. Este tipo de incentivos, parecería que abre un camino de exploración todavía por recorrer.

Los mecanismos basados exclusivamente en el control o en los incentivos, que se fundamentan en el costo – beneficio de adoptar un comportamiento corrupto o ético, no parecen la vía más adecuada para operar cambios cualitativos en materia de lucha contra la corrupción.

Las organizaciones han adoptado diferentes tipos de medidas vinculadas a la lucha contra la corrupción, seleccionando, de acuerdo a su contexto y posibilidades, distintas opciones y combinaciones. Así, se han creado estructuras, que contemplan posiciones específicas para controlar la corrupción, o bien la creación de comités con responsabilidades más o menos amplias. También, se han instrumentado sistemas administrativos, que contemplan la fijación de estrategias, realización de actividades, monitoreo y comunicación. Además, se han adoptado dispositivos preventivos, como los códigos de ética; mecanismos de socialización, como la capacitación; aplicado tecnologías administrativas o herramental específico para luchar contra la corrupción, tales como, los relativos a la revelación de información o denuncia, control de riesgos y de cumplimiento (*compliance* y *due diligence*) y se han aplicado estándares que facilitan la autoevaluación y comparación de los avances que realizan las distintas organizaciones en el cumplimiento del Principio 10.

Se puede señalar que existe una baja disposición de las empresas a elaborar políticas en materia de lucha contra la corrupción y en la instrumentación de un sistema integral que haga efectivo el Principio 10, que corresponden más a decisiones fundadas que a actitudes desprevenidas de las empresas. Por lo tanto, las recomendaciones que focalizan la atención sobre la adopción de elementos que pueden adoptar las empresas

para implementar sistemas anticorrupción, al interior de las organizaciones, no resultan suficientes. Esto es así, porque el problema no radica estrictamente en aspectos administrativos sino en decisiones de las empresas. Por lo tanto, las recomendaciones para profundizar la implementación del Principio 10, deberían buscarse, tal vez no tanto, desde la perspectiva administrativa sino virando la perspectiva de análisis, situándola en un contexto de análisis más amplio, como por ejemplo, el social, dado que ello hará cobrar sentido a la gestión administrativa en torno a la lucha contra la corrupción.

La variedad de opciones es amplia, sin embargo, como señalamos su aplicación no resulta amplia y no parece satisfacer ni las expectativas de transparencia ni de *accountability*. Queda planteado el interrogante, ¿qué más se puede hacer?

- **Visibilizar la contribución del Principio 10 al logro de una sociedad sustentable.**

La propuesta que se formula consiste en modificar el enfoque del cambio, en el sentido de visibilizar la contribución del Principio 10 al logro de una sociedad sustentable.

Esta propuesta ha sido efectuada aplicando el desarrollo de formulación axiomática con reducción proposicional de Hans Zetterberg (ver Anexol), de la cual se derivan una serie de propuestas de acción organizacional. Sus componentes son:

- Elevar el grado de reporte para incrementar el nivel de compromiso con el Principio 10 y, por ende, con la iniciativa del Pacto Global.
- Incrementar el nivel de compromiso con el Principio 10 y, por ende, con la iniciativa del Pacto Global aumentando el consenso respecto a los ideales explícitos e implícitos que subyacen en la iniciativa del Pacto Global.
- Incrementar el nivel de compromiso con el Principio 10 y, por ende, con la iniciativa del Pacto Global aumentando la disposición a la adopción de los Objetivos del Milenio y, por ende, a la construcción de una sociedad sustentable.
- Aumentar la disposición a la adopción de los Objetivos del Milenio y, por ende, a la construcción de una sociedad sustentable, aumentando el consenso respecto a los ideales explícitos e implícitos que subyacen en la iniciativa del Pacto Global y viceversa.
- Incrementar el nivel de compromiso con el Principio 10 y, por ende, con la iniciativa del Pacto Global aumentando la disposición a la adopción de los Objetivos del Milenio y, por ende, a la construcción de una sociedad sustentable.
- Elevar el grado de reporte aumentando también el consenso respecto a los ideales explícitos e implícitos que subyacen en la iniciativa del Pacto Global.

- Elevar el grado de reporte aumentando también la disposición a la adopción de los Objetivos del Milenio y, por ende, a la construcción de una sociedad sustentable.

En la literatura especializada se señala la vinculación de la RS con las orientaciones del desarrollo sustentable, pero en muchas oportunidades la gerencia de las organizaciones no lo tiene presente. El aporte real consiste en conectar las situaciones arriba descritas haciendo visibles todas las ideas implícitas en algunas de las ideas dadas. Este artilugio metodológico, se inscribe en los marcos conceptuales sostenidos por Gibson Burrell y Gareth Morgan, cuando señalan que muchas veces, las escuelas de pensamiento, al dejar implícitos los postulados del paradigma en los que inscriben sus ideas los van olvidando y también, van perdiendo su arraigo las formas de resolver los problemas. (Burrell y Morgan, 1980).

Así, la recomendación para la acción, o la indicación de la bondad del principio de reportar y de reportar bien y en forma transparente, se asimila a una prescripción mecánica y rutinaria. El encuadramiento de la herramienta del reporte transparente, en el paradigma en que se inscribe, da sentido a la acción instrumental. Al revalorizarse la herramienta por la comprensión de su sentido y su contribución a un objetivo mayor, es posible que la convicción, mueva el comportamiento de los decisores organizacionales en el sentido deseado, mayor reporte transparente porque contribuye a una organización más eficiente y responsable, lo cual redundará en una contribución a una sociedad más sustentable.

Esta propuesta de cambio, orientada en la clarificación del paradigma en el cual se sustentan las acciones, está inscrita en un modelo organizacional, que sin dejar de ser eficiente, es a la vez ético y responsable.

## **7.6. Recomendaciones axiológicas**

Se dejan de lado observaciones de carácter descriptivo y se avanza ahora a una posición más de tipo axiológico, animada por valores, en lo que a mi entender, se debería desarrollar en el futuro, como modelo organizacional ético. Este modelo permitiría dar efectivo cumplimiento al Principio 10 y, superarlo en su propósito.

El camino del cambio organizacional puede ser encarado en el marco de la “adquisición de capacidades organizacionales”, en versión libre del concepto de Alfred Chandler, que las menciona como históricamente determinadas. Las organizaciones hoy, tienen que adquirir competencias que les permitan evolucionar en el sentido que señalan las orientaciones de época y, por tanto, adaptarse gradualmente. El cierre del debate, que implicó la aprobación de la Norma ISO 26000, en torno a qué se entiende por responsabilidad social (RS), generará en un plazo más corto que largo, la definitiva adopción de capacidades organizacionales que abarquen integralmente las dimensiones del concepto y produzcan la evolución del modelo de organización.

Las recomendaciones axiológicas se ordenan por temas vinculados a: la explicitación del paradigma de la sociedad sustentable y del modelo de organización que puede corresponder con una sociedad sustentable, los enfoques específicos de actuación en



materia de lucha contra la corrupción y la incorporación clara de la temática de la lucha contra la corrupción en el marco de la estructura destinada a la RS de la organización y la capacitación. Finalmente, se plantea un tema posible de investigación y se presentan interrogantes centrales.

- **Explicitar el paradigma de la sociedad sustentable**

Esto significa hacer emerger los componentes de una sociedad, que está sujeta sistemáticamente a distintas situaciones, entre otras, se pueden mencionar: la sobreutilización de recursos no renovables, la contaminación resultado de las actividades productivas y condiciones políticas, económicas y sociales que afectan la calidad de vida de las personas.

El paradigma se fundamenta en la noción de la dignidad humana, la libertad de la persona, la sociabilidad humana y los derechos humanos. Además, se basa en los principios del bien común, subsidiariedad, participación, solidaridad y en los valores de verdad, libertad, justicia y caridad. La noción del cambio social se encuadra en la noción de cambios incrementales y graduales.

A la sociedad sustentable le corresponde un modelo de organización más abierto, participativo, colaborativo, caracterizado por el sinceramiento de las relaciones organizacionales que, sin perder de vista el objetivo de la eficiencia, garanticen la supervivencia y evolución de la organización, por la adecuación a las demandas de época, y se fundamenten en un modelo moral de funcionamiento. A este tipo de organización, le corresponde un estilo ético de conducción que contemple los aspectos sociales del gerenciamiento, como componente fundamental de la actividad organizacional.

- **Aplicar enfoques específicos en materia de lucha contra la corrupción**

El problema de luchar contra la corrupción reúne las características que resultan adecuadas para adoptar el enfoque que se basa en dos procesos, aplicables en momentos y circunstancias especiales: planificación para el éxito y sinceramiento organizacional.

El **backcasting** conocido como “planificación del futuro” o “planificación para el éxito”, es un método de planificación por el cual se imagina haber obtenido el éxito en el futuro y se mira hacia atrás, o sea, donde estamos hoy, y se pregunta “¿qué necesitamos hacer para llegar desde aquí a allí?”

Aplicable cuando:

- El problema a ser estudiado es complejo
- Es necesario un cambio importante
- Las tendencias dominantes son parte del problema
- El problema hasta cierto punto es cuestión de externalidades
- El panorama es suficientemente amplio y el horizonte de tiempo es suficientemente largo, para dejar un espacio considerable para la elección deliberativa.

El **sinceramiento organizacional** es una herramienta de intervención organizacional que se instrumenta a nivel micro<sup>20</sup>, por lo tanto su alcance es limitado. Se basa en transformaciones específicas, acotadas y tangibles y pretende rescatar el valor de las acciones puntuales, a partir de la revalorización del conocimiento y el compromiso de las actitudes responsables de quienes participan en las organizaciones.

Requiere la voluntad manifiesta del responsable de la organización, para permitir la acción deliberada de un agente de intervención, un profesional especializado, para colaborar con el conjunto de responsables de las “áreas más vulnerables a la corrupción” en el proceso de cambio organizacional.

Tiene carácter preventivo, proactivo y cooperativo. Preventivo, puesto que pretende limitar las condiciones organizativas en los planos legal, estructural, procedimental y decisorio, que pueden favorecer la aparición de comportamientos corruptos en las empresas. No opera sobre las personas sino sobre los sistemas. Implica un análisis de los procesos decisorios y circuitos administrativos que identifiquen *ex ante* las oportunidades que favorecen la corrupción. Proactivo y cooperativo, porque se cuenta con la participación de quienes actúan en la empresa, de manera selectiva y gradual, en las distintas etapas de implementación. Son los miembros de la organización quienes pueden realizar las modificaciones de acuerdo a sus necesidades.

Dentro del proceso de instrumentación pueden distinguirse cinco etapas: delimitación, diagnóstico, implementación, evaluación y divulgación. En cada etapa se pueden explicitar objetivos, participantes, metodología, productos y resultados esperados.

- **Incorporar la temática y capacitar acerca de la lucha contra la corrupción en el marco de la responsabilidad social empresaria**

El Principio 10 tiene una connotación negativa, que a las empresas genera cierto rechazo o temor. Por lo tanto, el asociarlo a estructuras de tipo positivo, como las dedicadas a la responsabilidad social, pueden generar mejor disposición para ser implementadas.

La capacitación debería versar sobre cuestiones específicas sobre las cuales se pretende operar que incluya la naturaleza de los fenómenos, la consideración de los actores involucrados, la decisión organizacional, las técnicas y conocimientos disponibles para abordar el tema y consideraciones éticas sobre los diversos aspectos. Este tipo de capacitación se fundamenta en la noción de un conocimiento integral de los problemas vinculados a la lucha contra la corrupción y no solamente una visión parcial sobre una técnica específica a implementar por la organización, dado que limita la capacidad de interpretación de quien recibe dicha capacitación.

---

<sup>20</sup> La herramienta de mi autoría fue publicada en: Gorrochategui, N. Medidas preventivas de la corrupción en el funcionamiento del aparato público. Reforma y Democracia. Revista del CLAD. N° 16 - Febrero 2000.

Además, se debería especificar que en cada capacitación que se imparta en la organización, cualquiera fuera el tema central, una reflexión ética sobre el tema. La transversalidad de los contenidos éticos debería estar presente en todos los ámbitos de capacitación, para que, a través de la reflexión y la persistencia, cada integrante de la organización pueda modificar hábitos e internalizar conductas de actuación ética. En cuanto a la formación en administración esta temática debería ser incluida, siguiendo las modernas corrientes de administración, dentro del área temática denominada “aspectos sociales del management”.

### **7.7. Línea posible de investigación**

Un aporte sustantivo realizado por la presente investigación es el conocimiento sobre las declaraciones de aplicación de parte de las herramientas de gestión disponibles en materia de lucha contra la corrupción utilizadas por las empresas que adhieren al Pacto Global y operan en la Argentina. Esto constituye un paso importante en el conocimiento administrativo de nuestro medio, porque se han recolectado datos contextualizados y analizado las manifestaciones de las propias empresas sobre la lucha contra la corrupción, tema de vacancia en el conocimiento administrativo y gerencial local. Esto es un requisito indispensable para avanzar en la solución del problema que se pretende resolver: la corrupción administrativa. Asimismo, la taxonomía como se señalara anteriormente, también constituye un aporte de tipo teórico, tanto en el campo organizacional como administrativo y también, es un aporte práctico, dado que tiene valor como herramienta de aplicación autodiagnóstica por parte de las empresas. Además, se han presentado la necesidad de hacer explícito en las organizaciones el paradigma de la sociedad sustentable, en el que la corrupción no tiene cabida, y se han presentado enfoques específicos para luchar contra la corrupción que pueden ser adecuados al contexto social local.

Es a partir de estos aportes que focalizaré la atención en un tema y formularé algunas preguntas vinculadas con el interés por conocer sus respuestas, que pueden ser consideradas en una futura investigación.

El problema radica en determinar si las herramientas que se utilizan para luchar contra la corrupción en las organizaciones son las adecuadas para resolver el problema social de la corrupción. El análisis, en tal sentido, no se ha realizado todavía y ello constituiría un aporte al conocimiento administrativo y al avance en el modelo ético de organización.

Partiendo del concepto de herramienta, entendida como un modo de resolución de problemas materializado, como marco referencial para la elaboración de las preguntas sigo a Pierre Tripier (1999) y las observaciones y conclusiones del presente trabajo.

Algunos interrogantes son los siguientes:

¿Cuál es la visión de las relaciones organizacionales desde el sustrato filosófico y técnico de las herramientas disponibles para luchar contra la corrupción? ¿Cuáles son las brechas que se plantean entre los conocimientos generales y los conocimientos

locales disponibles que impiden o limitan la fusión de los conocimientos que permitan resolver el problema de la corrupción administrativa en nuestro medio? ¿Cómo se puede integrar en organizaciones de nuestro medio, la “regulación autónoma” (autocontrol de los integrantes de la organización que se enfrentan a situaciones corruptas) con la “regulación externa”? ¿El diseño de las herramientas disponibles para el combate de la corrupción puede ser considerado apto para lograr, por persuasión o imposición, su aplicación efectiva en las organizaciones? ¿Cuáles son las situaciones que, en organizaciones concretas, se producen al adicionar a las herramientas de gestión en funcionamiento, las específicas para resolver el problemas de la corrupción?

El listado de interrogantes, sobre solamente un posible tema para investigar, da idea de que es mucho lo que interesa conocer y lo lejos que todavía se está en el campo de la reflexión administrativa para aportar soluciones concretas a uno de los problemas sociales que aquejan al mundo actual.

## **Anexo I**

### **Cuestiones metodológicas**

En este anexo se incluyen aspectos metodológicos generales correspondientes a los temas incluidos en cada capítulo y una descripción detallada sobre la elaboración de los cuadros que se presentan en el cuerpo del trabajo. El contenido relativo a los cuadros es fundamental dado que han sido especialmente diseñados para efectuar las elaboraciones y demostraciones que fundamentan el resultado de la investigación. La ubicación de estas elaboraciones en el apéndice sólo se fundamenta en el hecho de facilitar la lectura y no desviar la atención de los desarrollos conceptuales efectuados en los capítulos.

## Introducción

Para comenzar, se señala que la investigación tiene carácter exploratorio y cualitativo, con posterior tratamiento cuantitativo de algunos de los datos presentados. Se destaca especialmente, que si bien el trabajo es inductivo y se trabaja con dimensiones cualitativas se hace una lectura cuantitativa de algunas de las variables que se construyen (frecuencias, porcentajes, variables intervalares).

## Población, unidad de análisis y selección de la muestra

La **unidad de análisis** de la presente investigación son empresas que adhieren al Pacto Global de Naciones Unidas en la Argentina.

A efectos de definir la **población** se toma como marco de referencia las organizaciones que adhieren al Pacto Global en la Argentina por su pertinencia con el objeto de estudio, hecho que se fundamenta en dos razones. Una, de carácter conceptual, por la correspondencia de los Principios del Pacto Global con la esencia de la RSE. La otra, de carácter operativo, que actúa como condición necesaria, dado que uno de los objetivos específicos de la tesis versa sobre la aplicación del Principio 10, lucha contra la corrupción, por parte de las empresas que adhieren voluntariamente al Pacto.

Los adherentes al Pacto Global son distintos tipos de organizaciones, entre las que se pueden mencionar empresas, asociaciones empresarias, ONG's, organizaciones académicas y otros *stakeholders*.

Como fuente secundaria de información se utiliza la página web del Pacto Global <sup>21</sup>. El total de organizaciones que adhieren al Pacto Global en Argentina es de 227, de las cuales 64 corresponden a organizaciones no empresarias y 163 son empresas.

Así, **la población** comprende todas las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina desde el momento de su lanzamiento en 2003, hasta el último dato publicado

---

<sup>21</sup> La información sobre la que se trabaja se puede consultar en:

[http://www.unglobalcompact.org/participants/search?keyword=&country%5B%5D=8&business\\_type=all&cop\\_staus=all&organization\\_type\\_id=&commit=Search](http://www.unglobalcompact.org/participants/search?keyword=&country%5B%5D=8&business_type=all&cop_staus=all&organization_type_id=&commit=Search) Consultado: 15 de abril 2010.

por el Pacto y disponible al comenzar la investigación que corresponde al 30 de junio de 2009.

Se selecciona una **muestra** de tipo probabilístico dado que permite hacer generalizaciones sobre el comportamiento de las empresas que adhieren al Pacto Global, respecto a la RSE.

A fin de determinar el tamaño de la muestra se establece un error estándar de 0.01, es decir que la fluctuación promedio de los valores de la muestra con respecto a los valores reales de la población total, no sea mayor que 0.01, es decir que de 100 casos, 99 veces

Para una determinada varianza (V) el tamaño de la muestra se determina en dos pasos:

1.  $n' = \frac{S^2}{V^2} = \text{Tamaño provisional de la muestra} = \frac{\text{varianza de la muestra}}{\text{varianza de la población}}$

2.  $n = n' / (1 + n'/N)$

N= tamaño de la población = 163

Y= valor promedio de una variable = 1 empresa

Se= error estándar =0.05 determinado por mí

$V^2$  = varianza de la población.

$S^2$  = varianza de la muestra expresada como probabilidad de ocurrencia de Y.

$n'$  = tamaño de la muestra sin ajustar

$n$  = tamaño de la muestra

Sustituyendo se tiene que:

$$n' = S^2 / V^2$$

$$S^2 = P (1-P) = 0,9 (1-9) = 0,09$$

$$V^2 = (0,05)^2 = 0,0025$$

$$n' = 0,09 / 0,0025 = 36$$

$$n = n' / (1 + n'/N) = 36 / (1 + 36/163) = 36 / (1 + 0,22) = 29,508 = 30$$

La investigación se realiza con una muestra de 30 empresas.

A fin de seleccionar las empresas se utiliza la tabla de números aleatorios.

Se elige el punto de partida al azar. Es el renglón 6 columna 4 (11112- 67890).

El número de partida es 04334. Los números se recorren en base al siguiente esquema: desde el punto de partida, columna 4, sentido descendente hasta renglón 50. Continúa columna 5, sentido ascendente, desde renglón 50 hasta renglón 01. Luego se toma columna 6, sentido descendente desde renglón 01 hasta renglón 50. Continúa columna 7, sentido ascendente desde renglón 50 a renglón 01. Finalmente, se toma la columna 8, sentido descendente desde renglón 01 hasta 24, en el que se han seleccionado las 30 empresas.

Las empresas seleccionadas son:

ACINDAR, AySA, BODEGAS ZUCCARDI, CASSAB AHUN S.R.L., CENTRAL COSTANERA, CROWN CASINO S.A, DELOITTE & CO, DUPONT ARGENTINA S.A., EDELAR S.A., EDENOR, EDESUR, EDET, E.E.RIO NEGRO, EPEN, FORD, FRESENIUS MEDICAL, SANCOR SEGUROS, INDUSTRIAS AMANCO, KONABLE, ESTABLECIMIENTO LAS MARIÁS, LEDESMA SAAI, LOMA NEGRA C.I.A.S.A., L'OREAL, METANOIA, PAN AMER.ENERGY, SINTESIS QUÍMICA, TECPETROL, TELEFÓNICA, TRANSBA, TRANSENER.

### **Capítulo 3: Conceptualización de responsabilidad social empresaria (RSE) según empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina**

El objetivo del capítulo consiste en:

- *“Determinar el concepto dominante de RSE, en empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina”.*

La proposición asociada es:

- *“Existe grado de coincidencia bajo respecto a la definición del concepto de RSE por parte de las empresas argentinas. La dimensión lucha contra la corrupción tiene baja incidencia en las definiciones”.*

Se ha considerado la variable “definición de RSE según empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina”.

La definición conceptual:

**Definición de RSE según empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina:** las manifestaciones expresas de las empresas sobre lo que declaran entender por RSE.

A continuación se describen las actividades y operaciones que se realizan para tratar la definición conceptual.

A fin de determinar qué entienden las empresas sobre RSE, se toma como marco de referencia el estudio Alexander Dahlsrud *“How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions”* y se efectúa una adecuación metodológica.

Se procede a la recolección de las definiciones de RSE que suministran las empresas seleccionadas, utilizando como fuente sus respectivos informe de sustentabilidad, Comunicaciones del Progreso (COPs), páginas institucionales y documentación pública de las empresas.

El resultado del relevamiento se sintetiza en el listado de definiciones contenidos en el cuerpo del documento en el título: **3.2. Definiciones de RSE según las empresas.**



## HOJA DE CODIFICACIÓN

DIMENSIONES	EMPRESAS			
	A	B	...	N
<b>MEDIOAMBIENTE</b>				
MA más limpio				
Administración MA				
Intereses MA, operaciones negocios				
Otras referencias				
<b>SOCIAL</b>				
Construir mejor sociedad				
Intereses sociales, operaciones negocios				
Impacto acciones en la sociedad				
Otras referencias				
<b>SOCIO- ECONÓMICO</b>				
Contribución desarrollo socio-económico				
Preservación de las ganancias				
Operaciones de negocios				
Otras referencias				
<b>STAKEHOLDERS</b>				
Interacción grupos de interés				
Interacción empleados				
Interacción proveedores				
Interacción clientes				
Interacción comunidad				
Otras referencias				
<b>VOLUNTARIA</b>				
Acciones basadas en valores éticos				
Más allá de las obligaciones legales				
Voluntariedad				
Otras referencias				
<b>TRANSPARENCIA</b>				
Información clara, precisa, en tiempo				
Gobernanza				
Credibilidad				
Otras referencias				
<b>LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN</b>				
Financiación de la política				
Lobby				
Coima				
Extorsión				
Soborno				
Fraude				
Otras referencias				
<b>DERECHOS HUMANOS (otros)</b>				

Elaboración propia

Luego, se analizan las definiciones teniendo en cuenta ocho dimensiones y sus correspondientes subdimensiones, elaboradas a partir de la lectura del material bibliográfico específico sobre RSE y al propósito de la tesis, que da lugar al esquema de codificación, que ha sido presentado en el Capítulo 3. El esquema de codificación se

aplica a las definiciones lo cual permite obtener un panorama general de cuáles definiciones se refieren a cuáles dimensiones.

La recolección de la información se realiza utilizando una hoja de codificación. En la Hoja de codificación se ubican en las filas, las dimensiones y sus correspondientes subdimensiones, facilitando la recolección de las expresiones al trabajar simultáneamente con varias páginas de internet. Además, nótese que para cada dimensión, se coloca una subdimensión bajo la denominación “otras referencias”, para incluir las expresiones, que utilizan las empresas que no pueden ser asimiladas a las contempladas originalmente en el marco teórico. Esta subdimensión, se agrega con posterioridad, dado que al comenzar a hacer el relevamiento, se descubre su importancia conceptual y se decide incorporarlo con el nombre de otras referencias, que en el cuerpo del capítulo se le da un tratamiento preferencial (Cuadro 3.2.).

La información que consta en la hoja de codificación se sintetiza y se vuelca en el **CUADRO 3.1. DIMENSIONES CONTENIDAS EN LAS DEFINICIONES DE RSE DE LAS EMPRESAS POR NÚMERO DE MENCIONES Y POR EMPRESAS.**

Siguiendo el criterio utilizado en la hoja de codificación, se vuelcan las dimensiones y sus correspondientes subdimensiones en las filas, y en este caso, en la columna se ubican las empresas (que son las unidades de análisis). Sin embargo, se han mencionado expresamente cada una de las empresas que han utilizado las dimensiones y sus correspondientes subdimensiones, incluidas “otras expresiones”, repitiéndose el nombre de cada empresa tantas veces como dimensiones y subdimensiones hayan utilizado. Cabe destacar, que esta disposición, también obedece a razones de comodidad personal y de facilidad de visualización de la información; sin embargo, se tiene presente que el cuadro, también podría haber sido construido colocando las unidades de análisis en las filas y las columnas a las variables.

Luego, del trabajo realizado en la hoja de codificación, se recogen las otras expresiones que han utilizado las empresas en sus definiciones de RSE, lo cual permite efectuar algunos comentarios sobre la orientación de la conceptualización de la RSE por parte de las empresas.

El resultado del trabajo se plasma en el **CUADRO 3.2. OTRAS EXPRESIONES UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS PARA REFERIRSE A LAS DIMENSIONES**

Posteriormente, se analiza otra variable.

Definición conceptual:

**Grado de extensión del concepto de RSE:** se entiende la cantidad de dimensiones del concepto de RSE que seleccionan las empresas en sus definiciones, del conjunto de todas las dimensiones posibles contempladas en el concepto de RSE.

Se aplica una escala semántica para la ponderación de la extensión del concepto. Se considera “alto” (A) cuando incluye entre cinco y siete dimensiones; “medio” (M), tres y cuatro y “bajo” (B), una o dos dimensiones.

Se construye el **CUADRO 3.3. GRADO DE EXTENSIÓN DEL CONCEPTO DE RSE POR EMPRESA**

Se cuentan las frecuencias de todas las definiciones referidas a una dimensión específica y se calcula el uso relativo de cada dimensión.

La información volcada permite efectuar comentarios respecto al menos sobre los siguientes aspectos:

- Dimensiones más frecuentemente mencionadas
- Porcentajes de mención de dimensiones con relación al total de dimensiones mencionadas.
- Establecer el peso específico que en conjunto se aplica a la dimensión lucha contra la corrupción, dentro del concepto de RSE.
- Establecer la combinación de las tres dimensiones más frecuentemente mencionadas. Se le aplica una etiqueta semántica.
- Establecer la frecuencia de las tres dimensiones menos frecuentemente mencionadas. (aplicarle etiqueta semántica).
- Conteo y porcentaje de empresas de las tres dimensiones más y menos frecuentemente mencionadas.

Se construye el **CUADRO 3. 4. EMPRESAS QUE CONSIDERAN MÁS DE UNA SUBDIMENSIÓN POR DIMENSIÓN**

El cuadro permite identificar el énfasis que algunas empresas colocan en alguna dimensión, por el hecho de mencionar mayor cantidad de subdimensiones de una dimensión determinada.

Se efectúa una elaboración conceptual teniendo como principio el que ha sido usado por los lingüistas durante mucho tiempo, que consiste en que la definición más frecuentemente usada es más significativa que la que es usada escasamente.

Siguiendo con el análisis, se identifica la variable “**grado de profundidad del concepto de RSE**” por la cual se entiende la cantidad de subdimensiones dentro de una misma dimensión consideradas en el concepto de RSE por parte de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina.

Si se aplica una escala semántica para la ponderación del grado de profundidad del concepto de RSE, se considera “alto” (A) cuando entre 6 y 8 dimensiones incluyen más de una subdimensión, “medio” (M) cuando entre 4 y 5 dimensiones incluyen más de una subdimensión y “bajo” (B) cuando 1 a 3 dimensiones incluyen más de una subdimensión.

Para efectuar los comentarios se toma como base la información del Cuadro 3.4.

Finalmente, a fin de verificar o refutar la proposición respecto a la coincidencia entre las empresas en materia de conceptualización de la RSE se define una nueva variable.

Sobre el nombre seleccionado para la variable cabría hacer una precisión terminológica, más acorde con el tipo de análisis que se lleva a adelante. En la literatura especializada se habla de formación de consenso en torno al concepto de RSE.

El consenso expresa el acuerdo producido por consentimiento entre todos los miembros de un grupo o entre varios grupos<sup>22</sup>. En este caso no ha existido ni una reunión formal, ni declaración expresa de acuerdo entre las empresas respecto al concepto, por lo tanto, no existe el consentimiento manifiesto de las empresas con relación a una postura determinada respecto al concepto de RSE.

El término coincidencia, se refiere a la “acción y efecto de coincidir”; en una de sus acepciones se lee: “estar de acuerdo en una idea, opinión o parecer sobre algo”. En tal sentido, parecería más apropiado utilizar en lugar de grado de consenso, la expresión grado de coincidencia.

De tal modo se procede a dar la definición conceptual de la nueva variable:

**Grado de coincidencia en torno al concepto de RSE:** se refiere al hecho de estar de acuerdo en una perspectiva de RSE, formada por la circunstancia de que las empresas seleccionen para sus definiciones de RSE, la combinación de dimensiones, más frecuentemente mencionada por el conjunto de empresas.

Se estipula que:

**Grado de coincidencia alta:** se considera que el 71% y 100% de las empresas coinciden en el porcentaje de combinación de tres dimensiones más frecuentemente mencionadas que integran sus definiciones declaradas de RSE.

**Grado de coincidencia medio o en formación:** se considera que entre el 41% y el 70% de las empresas coinciden en el porcentaje de combinación de tres dimensiones más frecuentemente mencionadas que integran sus definiciones declaradas de RSE.

**Grado de coincidencia bajo:** se considera que menos del 60 % de las empresas coinciden en el porcentaje de combinación de tres dimensiones más frecuentemente mencionadas que integran sus definiciones declaradas de RSE.

A fin de especificar las observaciones realizadas se definen dos conceptos:

**“Combinación nuclear” del concepto de RSE:** se refiere a las dimensiones medioambiental, social y socio – económicas, que son las más frecuentemente mencionadas por las empresas

---

<sup>22</sup> Diccionario de la Real Academia Española Disponible en: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=conexion](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=conexion). Consultado marzo 2011.

**“Combinación marginal” del concepto de RSE:** se refiere a las dimensiones transparencia, lucha contra la corrupción y derechos humanos, que son las menos frecuentemente mencionadas por las empresas.

Se construye el **CUADRO 3.5. COINCIDENCIA RESPECTO A LA DEFINICIÓN DE RSE**

En función de los porcentajes obtenidos se establece el grado de coincidencia entre las empresas respecto al concepto de RSE.

En base a lo que se analiza se procede a determinar el concepto dominante de RSE en empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina.

Posteriormente, se efectúa un breve análisis de la Norma ISO 26000 y se compara con las dimensiones del concepto de RSE utilizadas en la investigación. A tal fin, se construye el **CUADRO 3.6. ISOMORFISMO ENTRE DIMENSIONES Y NORMA ISO 26000.**

Luego, se procede a identificar una nueva variable, cuya definición conceptual se expone a continuación:

**Grado de adecuación de la orientación del concepto en el sentido de la ISO 26000:** se entiende la apropiación del concepto de RSE de la ISO 26000 por parte de las empresas, acomodando sus propias conceptualizaciones a ella.

Esta definición se operacionaliza siguiendo los criterios que se describen a continuación.

**Grado de correspondencia terminológica y conceptual:** se entiende la concordancia entre las definiciones utilizadas por las empresas y la de la Norma.

Se tiene en cuenta, a fin de asignar valor:

A la correspondencia terminológica, si es:

**Explícita:** (A) alta, si es **implícita:** (B) baja.

A la correspondencia conceptual:

Sentido Positivo: (A) alto, si tiene sentido negativo: (B) bajo.

A fin de asignar valor definitivo: se promedian conceptualmente las valoraciones.

**Grado de inclusión de asuntos:** se refiere a la cantidad de temas incluidos en las definiciones de RSE elaborados por las empresas que sean tratados en cualquier parte de la Norma ISO 26000.

Especificar los rangos relativos a la cantidad de temas considerados en términos cuantitativos resulta complicado, aunque posible, pero no agregaría comprensión al análisis; de tal forma, expresado en términos conceptuales resulta de fácil comprensión.

**Asuntos considerados:** igual o mayor que 7, (A) alto.

Menor que 7, (B) bajo.

**Grado de intensidad en la consideración de los asuntos:** se refiere a la fuerza y énfasis puesto en la mención de los temas que sean tratados en cualquier parte de la Norma ISO 26000, que incluyan las empresas en sus definiciones de RSE.

**Fuerte énfasis:** (A) alta

**Débil énfasis:** (B) baja

Se promedian conceptualmente las ponderaciones obtenidas en cada uno de los aspectos considerados y se obtiene la ponderación del “grado de adecuación de la orientación del concepto en el sentido de la ISO 26000”.

Finalmente, y con el propósito de integrar y sintetizar los análisis que se efectúan se considera otra variable:

Definición conceptual:

**Grado de desarrollo conceptual:** se entiende, la evolución progresiva en la riqueza del entendimiento de la extensión, alcance y significatividad de la RS.

Se consideran las ponderaciones obtenidas de las variables consideradas anteriormente y sus ponderaciones respectivas:

“Grado de extensión del concepto”: (M) medio

“Grado de profundidad del concepto de RSE”: (M) medio

“Grado de adecuación de la orientación del concepto en el sentido de la ISO 26000”: (M) medio.

Se promedian conceptualmente las ponderaciones de cada una de las variables, a fin de obtener la ponderación de la nueva variable.

Por lo tanto, la ponderación final de la variable: “Grado de desarrollo conceptual”, es (M) medio.

Las conclusiones parciales de este capítulo versan sobre:

- La verificación o no de la proposición propuesta.
- El grado de coincidencia respecto a la conformación del concepto de RSE por parte de las empresas.
- Asignación de etiquetas semánticas a las combinaciones de dimensiones más y menos, frecuentemente utilizadas del concepto de RSE declarado por las empresas.
- Comentarios prospectivos sobre la evolución conceptual de la RSE en empresas que adhieren al Pacto Global que operan en la Argentina.
- Sobre el desarrollo conceptual de las definiciones de RSE por parte de las empresas

**Capítulo 4: Cumplimiento del Principio 10 según la información suministrada por las empresas al Pacto Global**

El objetivo del capítulo consiste en efectuar un análisis de la observancia de los requisitos y orientaciones formulados por el Pacto respecto a la presentación de las Comunicaciones del Progreso (CoP's) por parte de las empresas y en especial sobre el cumplimiento del Principio 10.

Este capítulo contribuye a aportar elementos que permitan lograr uno de los objetivos específicos de la investigación, que es:

- *“Evaluar las declaraciones sobre el cumplimiento del Principio 10: Lucha contra la corrupción, por parte de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina”.*

Como marco de referencia para el análisis, se toma el documento producido por el Pacto Global: “Guía Práctica para la Comunicación del Progreso del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas. Crear, Transmitir y Publicar una CoP”.

Ese documento contiene recomendaciones de carácter general y específicas sobre la confección de las Comunicaciones del Progreso (CoP's).

Cabe señalar el hecho de que el Pacto solamente publica en su página web, información suministrada por las empresas. Esto tiene valor para la interpretación de la información allí contenida desde distintas perspectivas. Por un lado, es una forma de declaración pública que hacen las empresas de lo actuado respecto a sus avances en materia de adopción de los principios del Pacto. Por otro lado, puede ser considerada como una autoevaluación de las empresas respecto a sus avances.

Además, es necesario mencionar que el tratamiento de la información contenida en las fuentes ha sido elaborado a partir de la lectura del material disponible.

A continuación se mencionan los pasos realizados para el tratamiento de la información contenida en el capítulo, por cada una de las empresas.

1. Verificación de si la empresa informa acerca de todos los requisitos formales solicitados por el Pacto. Ellos son: respeto de fechas de presentación de las CoP's, carta de adhesión a los principios, áreas cubiertas por el Pacto, medidas de resultado y elementos informados.
2. Constatación de que dicha información efectivamente esté contenida en las CoP's, tal como figura en la página web del Pacto, correspondiente a cada una de las empresas de la muestra.
3. Chequeo en detalle, si en la información que está contenida en la página web del Pacto, sobre “áreas cubiertas por el Pacto”, incluyen o no la lucha contra la corrupción.
4. Análisis del contenido de la información suministrada por las empresas sobre el cumplimiento del Principio 10, teniendo en cuenta las orientaciones del documento

“Guía práctica”. Esto es, si informan sobre sistema, actividades y resultados respecto a los principios.

5. Se han realizado operaciones especiales para la confección de los dos cuadros que contiene el capítulo que se describen en detalle en cada uno de ellos.

En este capítulo se analizan elementos formales respecto a la presentación de las CoP's, que permiten formular algunos comentarios sobre la transparencia de la información. Además, se explora la información formal presentada por las empresas respecto al cumplimiento del Principio 10, que puede ser considerada como una declaración de las empresas respecto al cumplimiento del Principio.

A los fines expositivos se explicita el propósito de cada cuadro, se explicita su forma de elaboración y la información que suministra.

#### **CUADRO 4.1. GRADO DE MADURACIÓN EN LA PRESENTACIÓN DE LAS COP'S POR PARTE DE LAS EMPRESAS**

El cuadro tiene por propósito ponderar el grado de desarrollo alcanzado por las empresas en la presentación del instrumento de gestión de la comunicación en el marco del Pacto Global. Esto es considerado como un elemento de la transparencia de la información que presentan las empresas.

Las definiciones de la variable y sus dimensiones son las siguientes:

**Grado de maduración en la presentación de las CoP's:** se entiende el desarrollo alcanzado en la presentación del instrumento de gestión de la comunicación en el marco del Pacto Global.

Sus dimensiones son:

**Declaración de apoyo continuo:** carta firmada por la autoridad máxima de la organización dirigida a las autoridades del Pacto Global por la que se manifiesta la adhesión a los 10 Principios del Pacto Global.

**Acciones tomadas para la implementación de los principios:** se entiende el inventario general de las acciones prácticas que la empresa ha tomado durante el año anterior para instrumentar los principios del Pacto Global.

**Resultados:** se entiende que las empresas dan evidencias de los efectos y consecuencias de las operaciones realizadas para implementar los principios del Pacto Global.

Variable:

**Utilización de estándares:** se entiende la adopción por parte de las empresas de normas voluntarias para dar cuenta ante sus grupos de interés de su performance de actuación en una materia determinada.



Sus dimensiones son:

**Modalidad de presentación de la CoP:** se entiende la forma o configuración del documento en que las empresas pueden presentar la información sobre sus avances respecto a los principios del Pacto.

Puede adoptar dos modalidades:

**Modalidad integrada:** se entiende la CoP que es presentada formando parte de un documento más amplio de información sobre las actividades de responsabilidad social que encara la organización-

**Modalidad independiente:** se entiende la CoP que es presentada como un documento exclusivamente redactado para informar sobre el avance del Principio 10.

Se recoge la información tal como figura en la página web del Pacto Global.

Sobre la asignación de puntaje se pueden formular los siguientes comentarios:

- Si se ha cumplimentado el requisito se asigna 1 punto, de lo contrario, no se asigna puntaje.
- Respecto a los estándares cabe señalar que si la organización declara utilizar algún estándar para cualquier materia sobre la que informa (AA1000; GRI, DJSI, Normas ISO) se asigna 1, de lo contrario, no se asigna puntaje.
- En cuanto a la modalidad de presentación de la CoP, dado que el Pacto recomienda la modalidad integrada se le ha asignado 2 puntos; y un punto a la modalidad independiente.
- Si no se presenta la CoP no se asigna puntaje.

Sobre la ponderación del grado de madurez en la presentación de las CoP's, se completa el cuadro, siguiendo la siguiente escala, a la que se le ha asignado un valor expresado en categoría semántica, que se debe considerar en términos comparativos de unas con respecto a las otras.

6 y 5 puntos: Alto (A)

4 y 3 puntos: Medio (M)

2 y 1 puntos: Bajo (B)

La información volcada en el cuadro se sintetiza, agrupando la cantidad de empresas que han obtenido el mismo puntaje y se determina el porcentaje que representa cada grupo dentro de la muestra total.

Esto permite efectuar comentarios sobre la distribución porcentual del grado de maduración en la presentación de las CoP's por parte de las empresas y realizar una interpretación de la información como un indicador de la transparencia en la presentación de la información por parte de las empresas, en el marco del Pacto Global.

#### **CUADRO 4.2. GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL PRINCIPIO 10 SEGÚN LO INFORMADO POR LAS EMPRESAS EN LA PÁGINA DEL PACTO GLOBAL**

El propósito de cuadro consiste en identificar cómo la empresa informa en la página web del Pacto sobre el cumplimiento del Principio 10.

El Pacto Global incluye en su página web solamente la información que suministran los participantes. Es por esa razón, que la información allí contenida puede ser considerada como una autoevaluación de las empresas.

Los lineamientos que deben observar las empresas para elaborar las CoP's y para completar la información en la página web del Pacto están contenidos en el documento arriba señalado "Guía Práctica"; el cual, también ha sido tomado como referencia para las definiciones de las dimensiones contenidas en el Cuadro 4.2.

Las definiciones de la variable y sus dimensiones son las siguientes:

**Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por las empresas:** la observancia de los aspectos sobre los cuales la organización se compromete a informar sobre el avance en la implementación del Principio 10, según lo informa en la página web del Pacto Global.

**Sistema:** se entiende la descripción de los procesos y/o de los sistemas de gestión utilizados para abordar cada principio integrándolos a la estrategia, operatoria y comunicaciones de la empresa; incluye declaración de política.

**Actividades:** se entiende la descripción de acciones realizadas por la empresa durante el año anterior, a fin de cumplir compromisos que se ven reflejados en las políticas, procesos y sistemas de gestión.

**Resultados:** se entiende la información demostrada de avances en la mejora de la implementación del principio.

El propósito de identificar lo que la empresa informa sobre el Principio 10 y encuadrarlo en cuanto a su cumplimiento, de una manera dicotómica, "cumple o no cumple", ha obligado a una minuciosa lectura del contenido de la información.

La asignación de un valor a cada categoría ha requerido la combinación de criterios verificables y una dosis de estructuración subjetiva; la combinación de ambos tipos de criterios ha tenido como finalidad equilibrar el antagonismo entre precisión y significatividad.

Por lo tanto, resulta indispensable explicitar los criterios tenidos en cuenta para completar el cuadro:

- Si el CEO adhiere a todos los Principios, entre ellos, se considera que, se incluye el Principio 10.

- La cantidad de áreas que declaran cubrir en la CoP. Si se indica que cubren las cuatro áreas, está incluida el área de lucha contra la corrupción. Si se informa sobre menos áreas, se procede a verificar qué áreas están cubiertas y si entre ellas se incluye la que corresponde al Principio 10.
- Aunque la empresa declare que la CoP contempla las cuatro áreas que abarcan los principios, se chequea que el contenido de la CoP lo incluya (se ha efectuado esta operación, puesto que se han registrado casos de discrepancia en la información). Se completa el cuadro con la información debidamente verificada, aunque discrepe de la que se declara en la página del Pacto.
- De la lectura de las CoP's se ha aplicado un criterio de "opción favorecida para la empresa", en caso de que al menos se enuncie una orientación, acción o algún tipo de resultado, aunque no esté descrito en detalle ni resulte debidamente acabado, se ha considerado como aspecto cumplimentado y se ha asignado puntaje.

Si se determina que la empresa brinda información sobre el Principio 10, en cuanto al sistema, actividades y resultados se asigna un punto por cada una. Si no informa no se asigna puntaje.

Se completa el cuadro, siguiendo la siguiente escala, a la que se le ha asignado un valor expresado en categoría semántica, que se debe considerar en términos comparativos de unas con respecto a las otras.

- 3 puntos: Alto (A)
- 2 puntos: Medio (M)
- 1 punto: Bajo (B)
- 0 punto: Nulo (N) (no informa)

El análisis de los datos permite visualizar cómo las organizaciones informan sobre la implementación del Principio 10 y cómo perciben ese cumplimiento en cuanto a las dimensiones consideradas.

Además, se efectúa un desarrollo conceptual sobre el funcionamiento de la transparencia a partir de los análisis efectuados previamente y de una definición de transparencia ampliamente aceptada que consiste en que la organización revele de forma completa, clara, concisa y en tiempo información relativa a las políticas y acciones que emprende.

También se enuncian criterios para distinguir la naturaleza de los Principios del Pacto Global y se encuadra la naturaleza del Principio 10.

A partir de las elaboraciones previas, se enuncian proposiciones y luego se aplican proposiciones secuenciales, que permiten identificar el flujo de determinantes y resultados estableciéndose el circuito de relaciones. Esta forma de razonamiento permite identificar dos circuitos relativos a la transparencia. Uno negativo, el "circuito vicioso de la implementación de los atributos de la transparencia", que permite

identificar los factores que limitan la transparencia. El otro positivo, el “circuito de la adecuada implementación de los atributos de la transparencia”, que facilita la identificación de las acciones correctivas de las empresas para neutralizar los factores que limitan la transparencia.

En base a los razonamientos efectuados se identifican causas del proceso de identificación de la implementación del Principio 10.

Las conclusiones parciales de este capítulo versan sobre:

- el grado de maduración en la presentación de las CoP's.
- el grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por las empresas.
- la transparencia de la información.
- los circuitos de la implementación de los atributos de la transparencia.
- la identificación en la adopción del Principio 10.

## **Capítulo 5: Aplicación del modelo propuesto por el Pacto Global para el seguimiento del Principio 10**

El objetivo del capítulo consiste en efectuar un análisis de las declaraciones de las empresas sobre lo que “dicen hacer” para dar cumplimiento al Principio 10, a fin de verificar la aplicación del modelo ideal propuesto por el Pacto Global para el seguimiento del Principio.

Este capítulo, al igual que el capítulo 4, contribuye a aportar elementos que permitan lograr uno de los objetivos específicos de la investigación, que es:

- Evaluar las declaraciones sobre el cumplimiento del Principio 10: Lucha contra la corrupción, por parte de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina

Como referencia para el análisis se toma el documento *Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption*, elaborado en forma conjunta por el Pacto Global y Transparency Internacional, descrito en detalle en título 2.4.2. del cuerpo del trabajo.

Cabe señalar que la tabla de elementos es considerada, a los efectos del análisis, como el modelo ideal a alcanzar o modelo de referencia sobre la adopción del Principio 10, y que las acciones declaradas por las empresas son contrastadas con ese modelo. Se ha adoptado la terminología del documento base, “categorías y niveles”; no en sentido estrictamente metodológico, sino siguiendo el sentido del documento, a fin de facilitar su interpretación.

La naturaleza de la información utilizada obliga a efectuar distinto tipo de análisis, requiriendo para su tratamiento diversas operaciones; así, a partir de la misma

información se avanza en la descripción e interpretación. El Cuadro 5.1. es la base de la información y a partir de él se construyen otros cuadros contenidos en el capítulo.

#### **CUADRO 5.1. ELEMENTOS REPORTADOS DEL PRINCIPIO 10 POR EMPRESA**

El cuadro tiene dos propósitos generales: 1) Identificar el tipo de medidas que declaran las empresas instrumentar en materia de lucha contra la corrupción; 2) contrastar lo que “dicen que hacen” las empresas respecto a un modelo ideal de cumplimiento del Principio 10, desarrollado por el Pacto.

Las definiciones de las categorías son elaboradas teniendo como referencia el documento base.

**Propósitos y Políticas:** conjunto de orientaciones y objetivos que la organización declara adoptar para luchar contra la corrupción.

**Implementación:** acciones, actividades y sistemas adoptados para hacer efectivas las políticas declaradas de lucha contra la corrupción.

**Monitoreo:** descripción de las acciones que permitan efectuar un seguimiento de los avances realizados y la mejora continua en la instrumentación de las políticas de lucha contra la corrupción.

De la lectura de las CoP's, memorias de sustentabilidad e información pública disponible sobre la lucha contra la corrupción y, teniendo en cuenta la información previamente sistematizada, contenida en el Anexo II, se han realizado las siguientes operaciones, a fin de completar el cuadro:

- Cada declaración de la organización sobre decisiones y acciones desarrolladas para luchar contra la corrupción se ha asimilado al elemento de la metodología que más se adecua conceptualmente.
- En sentido horizontal, se ha considerado el porcentaje de menciones sobre el tipo de elemento adoptado por la empresa, discriminado por categoría y nivel respecto al total de elementos de su categoría, contemplados en el modelo ideal.
- Luego, en sentido horizontal, se ha sumado el tipo de elementos totales adoptados por la empresa discriminado por nivel y, se ha procedido a extraer el porcentaje de elementos adoptados, respecto al total de elementos posibles del nivel básico y deseable.
- En sentido vertical, se ha sumado el total de elementos adoptados por las empresas, discriminados por categoría y nivel y se ha sacado el porcentaje, respecto a la cantidad de elementos del modelo, discriminados por categoría y nivel.

La lectura vertical del cuadro suministra información sobre los elementos. Las numerosas observaciones que se pueden realizar del cuadro, se van desagregando en los cuadros sucesivos, para facilitar su comprensión. La lectura horizontal del cuadro se realiza en el Capítulo 6, dedicado al análisis desde la perspectiva de las empresas.

## **CUADRO 5.2. DISTRIBUCIÓN DE LOS ELEMENTOS POR NÚMERO DE MENCIONES DISCRIMINADO SEGÚN CATEGORÍA**

El propósito del cuadro es simplificar la información contenida en el Cuadro 5.1. para avanzar en la descripción de los elementos por categoría y nivel.

Se efectúan observaciones sobre la cantidad de menciones de cada elemento y se extrae el porcentaje. Además, se realiza un análisis pormenorizado de cada elemento por categoría y nivel.

Se realizan interpretaciones sobre las probables causas de la adopción de los elementos y la vinculación entre la selección o no, de elementos de distintas categorías que están relacionados conceptualmente.

## **CUADRO 5.3. ELEMENTOS DE LAS TRES CATEGORÍAS CONSIDERADAS EN CONJUNTO**

El cuadro suministra información sobre los elementos de las tres categorías considerados en conjunto, lo cual permite visualizar con claridad, el orden de preferencia de las empresas por el tipo de medidas que adopta.

De los tres cuadros anteriores en el título 5.2.6. “Observaciones sobre elementos vinculados de distintas categorías”, se efectúan comentarios sobre las interrelaciones de los elementos de las distintas categorías y se avanzan en explicaciones sobre las posibles causas de las elecciones formuladas por las empresas.

Además, se aplica la formulación axiomática con reducción proposicional desarrollada por Hans Zetterberg, a fin de efectuar diferentes proposiciones sobre la relación entre el orden de preferencia de los elementos y la transparencia y la disposición a adoptar los máximos estándares de deseabilidad en materia de lucha contra la corrupción por parte de las empresas.

## **CUADRO 5.4. BRECHAS ENTRE EL MODELO DE REFERENCIA Y DECLARACIONES DE ELEMENTOS ADOPTADOS POR EMPRESAS POR CATEGORÍA SEGÚN NIVEL**

El propósito del cuadro es determinar, en términos porcentuales, la brecha entre el modelo de referencia y los elementos que han declarado adoptar las empresas según categoría y nivel.

El cuadro se construye sobre la base del Cuadro 5.1.

Primero, se obtiene el número total de declaraciones posibles del modelo.

Teniendo en cuenta que:

Cantidad de empresas que declaran la adopción de elementos: 30

Cantidad de elementos por categoría y nivel de reporte es:

Propósitos y políticas: Básicos: 2 (dos); Deseables: 5 (cinco)

Implementación: Básicos: 4 (cuatro); Deseables: 6 (seis)

Monitoreo: Básicos: 1 (uno); Deseables: 4 (cuatro)

El total de declaraciones posibles, por categoría en el modelo de referencia, multiplicado por el número de empresas (30), constituye el 100% de las declaraciones posibles.

Así, para propósitos y políticas:

Si los elementos básicos son dos y las empresas consideradas 30  
 $30 \times 2 = 60$  (corresponde al número total de declaraciones posibles de los elementos básicos)

Si los elementos deseables son cinco y las empresas consideradas 30  
 $30 \times 5 = 150$  (corresponde al número total de declaraciones posibles de adopción de los elementos deseables)

Total de declaraciones posibles en el modelo deseable: (B+D)  
 $60+150= 210$

Implementación:

Cantidad de empresas por elementos básicos:  $30 \times 4 = 120$   
Cantidad de empresas por elementos deseables:  $30 \times 6 = 180$   
Cantidad total de elementos modelo referencia:  $120+180= 300$

Monitoreo:

Cantidad de empresas por elementos básicos:  $30 \times 1 = 30$   
Cantidad de empresas por elementos deseables:  $30 \times 4 = 120$   
Cantidad total de elementos modelo referencia:  $30+120= 150$

Segundo, se obtiene el número total de declaraciones reales efectuadas por las empresas por categoría y nivel.

Tercero, se establece la brecha en cantidad y por ciento por categoría y nivel y total.

A fin de establecer la brecha entre el modelo deseable y las declaraciones de adopción de elementos por categoría, se procede a efectuar las diferencias en términos porcentuales, entre el 100% representado por el modelo deseado de cada categoría de elementos y el porcentaje total de declaraciones de adopción por categoría.

Así:

Propósitos y Políticas: 73%

Implementación: 68%

Monitoreo: 84%

La información que suministra el cuadro permite:

- 1) obtener un panorama de cantidad de menciones, que ha obtenido cada categoría de elementos considerados en conjunto, en todos los niveles, expresado en términos absolutos y en porcentaje
- 2) identificar el orden de preferencias en la adopción de los elementos por categoría, lo cual expresa las prioridades de las empresas sobre las decisiones organizacionales en materia de lucha contra la corrupción.
- 3) establecer la brecha ente el modelo ideal y la cantidad de menciones sobre la adopción de los elementos.

**CUADRO 5.5. CANTIDAD DE EMPRESAS SEGÚN PORCENTAJE DE ADOPCIÓN DE ELEMENTOS POR NIVEL**

El cuadro tiene por propósito identificar en qué medida se utilizan los elementos del modelo, discriminados por nivel (básico y deseable).

Para ello, en su elaboración se ha sido tenido en cuenta la información del Cuadro 5.1.

Se han construido intervalos que expresan en términos porcentuales, la adopción de los elementos de las tres categorías consideradas en conjunto (políticas, implementación y monitoreo), discriminadas por nivel (básico y deseable).

Luego, se ha registrado la cantidad de empresas, que han adoptado determinado porcentual de elementos básicos y/o deseables del total de posibilidades de adopción de elementos.

A título de ejemplo, el cuadro debe leerse de la siguiente forma:

Seis empresas han adoptado elementos del nivel básico en un porcentaje comprendido entre 0 y 19% del total de elementos posibles del nivel básico (7 elementos).

El cuadro permite:

- 1) visualizar la distribución porcentual de las empresas por niveles de elementos adoptados, para identificar la distribución más frecuentemente adoptada por nivel de elementos
- 2) efectuar una apreciación acerca de la aplicación del modelo.

**CUADRO 5.6. CANTIDAD DE EMPRESAS QUE ADOPTAN ELEMENTOS BÁSICOS**

**CUADRO 5.7. CANTIDAD DE EMPRESAS QUE ADOPTAN ELEMENTOS DESEABLES**

Los Cuadros 5.6. y 5.7. se han construido sobre la base del Cuadro 5.1. Se ha registrado el conteo de las empresas, según los elementos adoptados del modelo. El cero (0) representa que no se ha adoptado ningún elemento. Se calcula el porcentaje de elementos adoptados sobre el total de elementos posibles.

Estos cuadros permiten:

- 1) identificar el comportamiento más frecuente de las empresas respecto a la adopción del modelo



- 2) verificar si se observan o no las recomendaciones efectuadas por el Pacto Global respecto a aplicar primero los elementos básicos y luego, los deseables
- 3) efectuar conclusiones sobre la aplicación del modelo, ponderando cualitativamente su grado de aplicación.

#### **CUADRO 5.8. MAGNITUD DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El cuadro tiene por propósito establecer la magnitud del cambio de las empresas a fin de alcanzar el modelo ideal.

Desde el punto de vista conceptual es aceptado que, en términos de diagnóstico, la distancia entre el modelo ideal y la realidad es el tramo en el que se pueden efectuar cambios en las organizaciones.

Partiendo de esta convención organizacional, se ha tomado como referencia la información del Cuadro N° 5.8. para establecer la distancia entre el modelo y lo efectivamente declarado por las empresas como elementos adoptados.

Así, el 100% se establece para el modelo ideal. Se resta el límite superior de los intervalos establecidos en el Cuadro 5.5.

Entonces, expresado en términos porcentuales resulta, la distancia entre el modelo ideal y los elementos declarados como adoptados por las empresas, luego se aplica una escala semántica para ponderar el potencial de cambio.

Distancia	Intervalo	Ponderación
$100 - 20 = 80$	81 -100	Muy alto
$100 - 40 = 60$	61 -80	Alto
$100 - 60 = 40$	41 -60	Medio
$100 - 80 = 20$	21- 40	Bajo
$100 - 100 = 0$	0 - 20	Muy bajo

Las interpretaciones sobre la magnitud del cambio, tienen en cuenta el siguiente principio: “cuanto más amplia es la brecha más grande la magnitud del cambio, mayores adecuaciones tendrá que hacer la organización para acercarse al modelo ideal”.

Las conclusiones parciales de este capítulo versan sobre:

- los elementos reportados.
- la relación entre elementos de distintas categorías.
- la brecha entre el modelo ideal y los elementos adoptados.
- la aplicación del modelo por las empresas.
- la magnitud del cambio organizacional.

## **CAPÍTULO 6: TAXONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS RESPECTO AL PRINCIPIO 10: LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN**

El capítulo tiene por propósito avanzar en el conocimiento del comportamiento de las empresas respecto al cumplimiento del Principio 10 y elaborar una taxonomía.

A fin de analizar el comportamiento de las empresas respecto a la adopción de los distintos elementos del modelo ideal desarrollado por el Pacto Global sobre el Principio 10, se toma como base la lectura horizontal del Cuadro 5.1. (Capítulo 5), **CUADRO 5.1. ELEMENTOS REPORTADOS DEL PRINCIPIO 10 POR EMPRESA**

En el Capítulo 5 se efectúa la lectura vertical del cuadro. En el presente capítulo se efectúa la lectura horizontal del cuadro. Esta lectura horizontal permite realizar observaciones sobre cada empresa en particular, que se colocan en el Anexo II. No se incluye su análisis en el cuerpo del trabajo puesto que, a los efectos de la investigación, interesa el análisis del comportamiento generalizado de las empresas, en materia de lucha contra la corrupción, más que el de una empresa en especial. Dicha información ha sido reelaborada y se ha construido el Cuadro 6.1.

### **CUADRO 6.1. IDENTIFICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS RESPECTO A LA ADOPCIÓN DE ELEMENTOS DEL PRINCIPIO 10 POR CATEGORÍA SEGÚN NIVEL**

Éste ofrece la identificación de cada empresa según cada categoría discriminado por nivel. Esto posibilita saber qué empresa ha adoptado para cada categoría (políticas, implementación y monitoreo) alguna de las combinaciones posibles de elementos, esto es: básicos y deseables (B+D), solamente básicos (B), solamente deseables (D), o ninguno (N).

Como el propósito es encontrar las regularidades en el comportamiento de las empresas en su conjunto, se obtiene la cantidad de empresas que han declarado adoptar elementos en cada categoría y nivel e identificar las empresas que no adoptan elementos en alguna categoría.

De su lectura se pueden efectuar observaciones sobre el comportamiento de cada empresa y recomendaciones para mejorar su performance, que se detallan en el Anexo II.

Luego, se considera una nueva variable: **“grado de reporte sobre el Principio 10”**. Se entiende la ponderación del conjunto de medidas que las empresas “declaran adoptar” en niveles básicos y deseables respecto a las políticas, implementación y monitoreo en materia de lucha contra la corrupción.

Se construye el **CUADRO 6.2. GRADO DE REPORTE SOBRE EL PRINCIPIO 10.**

El propósito del cuadro es ponderar el grado de reporte de las empresas sobre el Principio 10. A tal fin se realizan las siguientes operaciones:

- 1) Se cuentan los elementos básicos y deseables que informa cada empresa volcándolos en las columnas correspondientes.
- 2) Se procede a elaborar una escala de ponderación, que toma en cuenta el número total de elementos posibles de informar, que constituye el modelo ideal (22 elementos) y se distribuye proporcionalmente dicha cantidad en tres grupos. Se establece la escala del grado de reporte: alto (A) si la empresa menciona entre 16 y 22 elementos del modelo; medio (M) (8 – 15 elementos); bajo (B) (1-7 elementos); nulo (0).
- 3) Se establece por empresa el grado de reporte en función de la cantidad de elementos del modelo que declare adoptar cada empresa.
- 4) Se efectúa el conteo de las empresas según el tipo de ponderación que hayan obtenido.
- 5) Como conclusión de la lectura del cuadro se especifica el porcentaje de empresas que han obtenido cada una de las ponderaciones del grado de reporte.

Posteriormente, se procede al abordaje de la taxonomía, que es uno de los objetivos específicos de la investigación:

- *“Efectuar una taxonomía del comportamiento de las empresas que operan en Argentina respecto a implementación del Principio 10, lucha contra la corrupción”.*

Para ello, en primer lugar se procede a construir la taxonomía.

La descripción de la construcción de la taxonomía se ha incorporado al cuerpo del trabajo en el punto **6.3. Construcción de la taxonomía**, a fin de facilitar la comprensión de los tipos de comportamientos identificados.

El proceso realizado para construir los tipos ha consistido en efectuar operaciones mediante las cuales las clasificaciones iniciales de cada variable son simplificadas y ordenadas jerárquicamente. El proceso aplicado es una versión libre de la reducción pragmática, entendida en el sentido de la combinación de clases a fin de obtener un número más pequeño de categorías (Barton, 1955, 49), que se han fundamentado en los casos reales.

Así, se han identificado ocho tipos de comportamientos.

Luego, se procedió a aplicar un procedimiento, también en versión libre, de la substrucción, o sea reconstruir los tipos identificados con la mención de todas las variables componentes, con la finalidad de controlar las omisiones o superposiciones.

Aquí se describe el proceso realizado con cada tipo de comportamiento.

Se procede a definir cada uno de los tipos de comportamiento organizacional de las empresas en materia de lucha contra la corrupción:

**Comportamiento máximo deseable:** aquel que tiene un alto grado de maduración en la presentación de las CoP's, o sea, han presentado la declaración de apoyo a los Principios del Pacto Global, han presentado acciones en materia de lucha contra la corrupción, han mostrado resultados, han presentado estándares, y han presentado su

CoP bajo una modalidad integrada o independiente. Registran un grado de cumplimiento alto del Principio 10, dado que han informado al Pacto que presentan un sistema, actividades y resultados en materia de lucha contra la corrupción. Registran un alto grado de reporte, dado que presentan entre 16 y 22 acciones vinculadas a políticas, implementación y/o monitoreo relativas a la adopción del Principio 10.

**Comportamiento prácticamente deseable:** iguales características al comportamiento anterior. Registran un grado medio de reporte, dado que presentan entre 8 y 15 acciones vinculadas a políticas, implementación y/o monitoreo relativas a la adopción del Principio 10.

**Comportamiento casi deseable:** aquel que tiene un grado medio de maduración en la presentación de las CoP's, ya sea por no cumplimentar algún requisito de los solicitados por el Pacto, esto es declaración de apoyo, acciones y resultados, y/o no presentar estándares. Registran un grado de cumplimiento alto del Principio 10, dado que han informado al Pacto que presentan un sistema, actividades y resultados en materia de lucha contra la corrupción. Registran un grado medio de reporte, dado que presentan entre 8 y 15 acciones vinculadas a políticas, implementación y/o monitoreo relativas a la adopción del Principio 10.

**Comportamiento bastante deseable:** aquel que tiene un alto grado de maduración en la presentación de las CoP's, o sea, han presentado la declaración de apoyo a los Principios del Pacto Global, han presentado acciones en materia de lucha contra la corrupción, han mostrado resultados, han presentado estándares, y han presentado su CoP bajo una modalidad integrada o independiente. Registran un grado de cumplimiento alto del Principio 10, dado que han informado al Pacto que presentan un sistema, actividades y resultados en materia de lucha contra la corrupción. Registran un grado bajo de reporte, dado que presentan entre 1 y 7 acciones vinculadas a políticas, implementación y/o monitoreo relativas a la adopción del Principio 10.

**Comportamiento básicamente deseable:** aquel que tiene un grado medio de maduración en la presentación de las CoP's, ya sea por no cumplimentar algún requisito de los solicitados por el Pacto, esto es declaración de apoyo, acciones y resultados, y/o no presentar estándares. . Registran un grado de cumplimiento medio del Principio 10, dado que han informado al Pacto que presentan dos de los tres requisitos solicitados por el Pacto, independientemente de cuál sea. Registran un grado bajo de reporte, dado que presentan entre 1 y 7 acciones vinculadas a políticas, implementación y/o monitoreo relativas a la adopción del Principio 10.

**Comportamiento mínimo deseable:** aquel que tiene un grado medio de maduración en la presentación de las CoP's, ya sea por no cumplimentar algún requisito de los solicitados por el Pacto, esto es declaración de apoyo, acciones y resultados, y/o no presentar estándares. . Registran un grado de cumplimiento alto del Principio 10, dado que han informado al Pacto que presentan un sistema, actividades y resultados en materia de lucha contra la corrupción. . Registran un grado bajo de reporte, dado que presentan entre 1 y 7 acciones vinculadas a políticas, implementación y/o monitoreo relativas a la adopción del Principio 10.

**Comportamiento no deseable:** se considera aquel que ha obtenido una ponderación nula en al menos una de las variables, grado de maduración en la presentación de la CoP, grado de cumplimiento del Principio 10 o grado de reporte sobre el Principio 10.

**Comportamiento absolutamente no deseable:** se considera aquel que ha obtenido una ponderación nula en al menos dos de las variables, grado de maduración en la presentación de la CoP, grado de cumplimiento del Principio 10 o grado de reporte sobre el Principio 10.

Como comentario final se puede afirmar que el grado de maduración en la presentación de las CoP's y el grado de cumplimiento del Principio 10, se refieren más a la observancia de requisitos de carácter formal, siendo el grado de reporte el elemento más diferenciador del tipo de comportamiento organizacional.

Una vez desarrollada la taxonomía se procede a aplicarla. A tal fin, en el capítulo 6 se incluyen otros cuadros.

#### **CUADRO 6.3. COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL PRINCIPIO 10 LUCHA CONTRA LA CORRUPCION**

El Cuadro 6.3. tiene por propósito reflejar el ordenamiento del comportamiento organizacional de empresas respecto al cumplimiento del Principio 10.

Para su construcción se ha volcado la ponderación que cada una de las empresas ha obtenido en las variables analizadas en el capítulo 4: grado de maduración en la presentación, de las CoP's, grado de evaluación del cumplimiento del Principio 10 según las empresas y grado de reporte.

No se hacen observaciones sobre cada uno de ellos, dado que el propósito del trabajo consiste en identificar las regularidades del comportamiento, más que analizar el comportamiento de cada empresa en particular.

#### **CUADRO 6.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR TIPO DE COMPORTAMIENTO**

El cuadro se construye sobre la base del Cuadro 6.3.

Se vuelcan las empresas discriminadas por tipo de comportamiento, se procede a su conteo y se establece el porcentual que representan sobre el total de empresas de la muestra.

El cuadro permite:

- 1) identificar las empresas según el tipo de comportamiento organizacional
- 2) visualizar la distribución de dichos comportamientos en la muestra seleccionada.

Las conclusiones del capítulo versan sobre:

- el comportamiento de las empresas respecto a la adopción del modelo ideal.

- el grado de reporte sobre el Principio 10.
- la taxonomía y su aplicación a la muestra de empresas.

## Capítulo 7: Conclusiones y Propuestas

La primera parte del capítulo se dedica a recoger las principales conclusiones elaboradas en los distintos capítulos y especificando su relación con los objetivos y las proposiciones efectuadas al comenzar la investigación. La segunda parte se refiere a las propuestas que se formulan siguiendo dos orientaciones distintas.

Una, de tipo diagnóstico, que enuncia los principales problemas y déficit identificados en los distintos capítulos y enunciando las soluciones. Estas duplas de problemas y soluciones se ordenan como recomendaciones operativas bajo distintos encabezamientos: situaciones vinculadas a la iniciativa del Pacto Global, a los factores que limitan la transparencia, a la adopción de los elementos del modelo. Esta primera parte de recomendaciones finaliza con una reflexión sobre el enfoque para el cambio a fin de cumplimentar el Principio 10. El otro tipo de recomendaciones adopta un enfoque axiológico sobre el cambio organizacional.

Finalmente, se plantea un tema posible de investigación y se presentan interrogantes centrales.

Una de las propuestas se efectúa utilizando el desarrollo conceptual realizado por Hans Zetterberg, respecto a la formulación axiomática con reducción proposicional.

Este instrumento permite, por un lado, ordenar proposiciones existentes y además, develar otras nuevas, implícitas en las existentes.

Se desarrolla a continuación el razonamiento, a título de ejemplo:

Proposiciones:

1. Si se eleva el grado de reporte se incrementa el nivel de compromiso con el Principio 10 y, por ende, con la iniciativa del Pacto Global.
2. Si se incrementa el nivel de compromiso con el Principio 10 y, por ende, con la iniciativa del Pacto Global aumenta el consenso respecto a los ideales explícitos e implícitos que subyacen en la iniciativa del Pacto Global.
3. Si se incrementa el nivel de compromiso con el Principio 10 y, por ende, con la iniciativa del Pacto Global aumenta la disposición a la adopción de los Objetivos del Milenio y, por ende, a la construcción de una sociedad sustentable.
4. Si aumenta la disposición a la adopción de los Objetivos del Milenio y, por ende, a la construcción de una sociedad sustentable, aumenta el consenso respecto a los ideales explícitos e implícitos que subyacen en la iniciativa del Pacto Global y viceversa.

De esta lista se puede seleccionar las proposiciones (1), (2) y (4) como postulados. Se enuncian con números romanos:

I. Si se eleva el grado de reporte se incrementa el nivel de compromiso con el Principio 10 y, por ende, con la iniciativa del Pacto Global.

II. Si se incrementa el nivel de compromiso con el Principio 10 y, por ende, con la iniciativa del Pacto Global aumenta el consenso respecto a los ideales explícitos e implícitos que subyacen en la iniciativa del Pacto Global.

III. . Si aumenta la disposición a la adopción de los Objetivos del Milenio y, por ende, a la construcción de una sociedad sustentable, aumenta el consenso respecto a los ideales explícitos e implícitos que subyacen en la iniciativa del Pacto Global y viceversa.

Las implicaciones de estas proposiciones pueden enunciarse ahora en forma de teoremas. Los postulados II y III se combinan para dar:

3. Si se incrementa el nivel de compromiso con el Principio 10 y, por ende, con la iniciativa del Pacto Global aumenta la disposición a la adopción de los Objetivos del Milenio y, por ende, a la construcción de una sociedad sustentable.

5. Si se eleva el grado de reporte aumenta el consenso respecto a los ideales explícitos e implícitos que subyacen en la iniciativa del Pacto Global.

6. Si se eleva el grado de reporte aumenta la disposición a la adopción de los Objetivos del Milenio y, por ende, a la construcción de una sociedad sustentable.

Los dos últimos teoremas son nuevos, en el sentido de que no se incluían en el conjunto original.

El teorema 5, sugiere una manera práctica de apoyo cada vez más amplio a las orientaciones de época que están en la base de la iniciativa del Pacto Global.

El teorema 6, hace emerger las relaciones lógicas con las otras proposiciones que están mencionadas con frecuencia en la literatura que señala las orientaciones del desarrollo sustentable, pero que en muchas ocasiones permanecen ocultas para los decisores de empresas.

El intento de axiomatización genera proposiciones que no se habían mencionado explícitamente en referencia al Principio 10. Las proposiciones que se han agregado no son nuevas en sí mismas, pero tal vez, lo novedoso resulte del hecho de conectar las proposiciones. Así, el esquema axiomático presenta la ventaja de hacer visibles todas las ideas implícitas en algunas de las ideas dadas.

En esta parte las recomendaciones axiológicas se ordenan por temas vinculado a la explicitación del: paradigma de la sociedad sustentable, modelo de organización que puede corresponder con una sociedad sustentable, los enfoques generales de actuación en materia de lucha contra la corrupción y a la incorporación clara de la temática de la lucha contra la corrupción en el marco de la estructura destinada a la RS de la organización y la capacitación.





## **Anexo II**

### **Relevamiento de las empresas**



En este anexo se abre con un cuadro que sintetiza algunos datos de las empresas de la muestra que figuran en la página web del Pacto Global sobre: 1) el tipo de organización (propiedad, cantidad de empleados, sector) y 2) su relación con la iniciativa (año de adhesión, autoridad firmante del compromiso).

Luego se releva la información sobre cada una de las empresas de la muestra, en base a la información que las empresas publican en la página web del Pacto, sus CoP's , informes de sustentabilidad. La información versa sobre el grado de maduración en la presentación de las CoP's, el grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página web del Pacto Global y los elementos reportados de la metodología propuesta por el Pacto y considerada, en el contexto de la investigación, como modelo ideal.

Al finalizar el relevamiento de cada empresa se incluye un comentario síntesis.

La información particularizada de cada empresa es sumamente valiosa a los efectos diagnósticos de cada organización, constituyéndose en un producto residual de la investigación.

Sin embargo, cabe señalar que en el cuerpo del trabajo han sido considerados solamente los aspectos vinculados al comportamiento generalizado de las empresas sobre el cumplimiento del Principio 10 y que la información contenida en este anexo ha sido el insumo básico para los análisis efectuados en el trabajo.

### CUADRO AII. 1. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

EMPRESA	AÑO ADHESION	TIPO DE ORGANIZACION	EMPLEADOS	PROPIETARIO	SECTOR	FIRMANTE ADHESION
ACINDAR	2004	Compañía	2800	Empresa pública	Construcción y Materiales	Presidente
A y SA S.A.	2007	Compañía	5200	Empresa pública	Gas, agua y Multiutilidades	Presidente
BODEGAS ZUCCARDI	2004	Compañía	480	Desconocido	Industrias generales	Director
CASSAB	2008	SME	89	Desconocido	Industrias generales	Socio Gerente
CENTRAL COSTANERA	2005	Compañía	262	Desconocido	Gas, agua y Multiutilidades	Presidente del Directorio
CROWN	2009	Compañía	874	Privado	Viajes y entretenimiento	Presidente
DELOITTE	2004	Compañía	1689	Subsidiaria	Industrias generales	Presidente global
DUPONT	2004	Compañía	540	Desconocido	Químico	Presidente empresa en Argentina
EDELAR	2005	PIME	84	Desconocido	Gas, agua y Multiutilidades	Personas Contacto representativo
EDENOR	2004	Compañía	2500	Desconocido	Gas, agua y Multiutilidades	Presidente CEO
EDESUR	2004	Compañía	2200	Empresa pública	Gas, agua y Multiutilidades	Gerente General
EDET	2004	Compañía	429	Desconocido	Gas, agua y Multiutilidades	Gerente General
E.E.RÍO NEGRO	2004	Compañía	291	Compañía Privada	Gas, agua y Multiutilidades	Gerente General
EPEN	2004	Compañía	630	Desconocido	Gas, agua y Multiutilidades	Presidente Directorio
FORD	2004	Compañía	3200	Compañía Privada	Automóviles y partes	Director de RRII
FRESENIOS MEDICAL	2008	Compañía	2555	Desconocido	Equipamiento y Servicios de Cuidados de la Salud	Gerente General
SANCOR SEGUROS	2009	Compañía	1344	Compañía Privada	Seguros de vida	CEO
INDUSTRIAS AMANCO						
KONAVLE	2004	Compañía	300	Desconocido	Bebidas	Presidente
LAS MARIAS	2004	Compañía	1800	Desconocido	Productor Alimentos	Presidente
LEDESMA	2004	Compañía	7000	Empresa pública	Bebidas	Presidente
LOMA NEGRA	2004	Compañía	1754	Desconocido	Construcción y Materiales	Director General
L'OREAL	2004	Compañía	520	Empresa Pública	Bienes Personales	Presidente CEO
METANOIA	2008	SME	28	Empresa Privada	Servicios de Apoyo	Presidente
PAN AMER. ENERGY	2004	Compañía	700	Empresa Privada	Productor de Gas y Petróleo	Presidente
SINTESIS QUÍMICA	2004	SME	105	Desconocido	Químico	Presidente
TECPETROL	2009	Compañía	2900	Empresa Privada	Productor de Gas y Petróleo	Presidente
TELEFÓNICA	2004	Compañía	15000	Empresa Pública	Telecomunicaciones por línea fija	Presidente
TRANSBA	2005	Compañía	270	Subsidiaria	Gas, agua y Multiutilidades	Director General
TRANSENER	2004	Compañía	850	Empresa Pública	Gas, agua y Multiutilidades	Director General

## 1. ACINDAR

### **Grado de maduración en la presentación de las CoP's**

La empresa ha adherido al Pacto en 2004. Según consta en la página del Pacto se han presentado seis CoP's.

Se puede ponderar como alto, el grado de maduración en la presentación de las COP's dado que se observa que informa sobre todos los elementos según el Pacto y presenta la CoP bajo la modalidad integrada.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

Según la información que suministra la página web del Pacto, la empresa brinda información sobre el Principio 10.<sup>23</sup>

Para comprender el contenido de la información vinculada al cumplimiento del Principio 10 es necesario hacer explícita la relación entre el contenido del Informe de sustentabilidad de ARCELORMITTAL y el de ACINDAR, dado que ésta forma parte de aquella. ARCELORMITTAL, en su Reporte de Sustentabilidad 2009, emite las Directrices Anticorrupción con fecha de última actualización en marzo de 2009. La razón que invoca es que la compañía cotiza en diferentes mercados de valores y por tanto, quiere garantizar a empleados y terceros, que se actúa conforme a las normas más exigentes en cuanto a integridad.

Se hace referencia expresa a la decisión de cumplir con la legislación anticorrupción de todos los lugares donde opera, incluyendo el convenio anticorrupción de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, el Convenio penal sobre la corrupción del Consejo de Europa de enero de 1999, y las leyes anticorrupción de los países en los que desarrolla sus actividades, incluyendo la Ley de los EE.UU. sobre prácticas corruptas en el extranjero (FCPA).

Contiene una amplia gama de temas: código de conducta, definición de corrupción, especificando modalidades de corrupción que se pueden presentar fundamentalmente en su interacción con el sector público y haciendo referencia a posibles situaciones, entre empresas privadas. También se incluyen los temas de auditorías, la política de informantes y se mencionan sanciones anticorrupción contempladas por la normativa internacional que pueden afectar tanto a las compañías como a individuos responsables de actos corruptos, así como la situación de compensación a la que los mismos quedan sujetos por haber cometido actos corruptos.

Además, la compañía cuenta con un Reglamento de conducta relativo al uso de información privilegiada. En el mismo se incluye una definición de los tipos de personas que pueden mantener estrecha vinculación con quienes ejercen responsabilidades de

---

<sup>23</sup> Se toma como fuente <http://www.unglobalcompact.org/COPs/detail/11234>. Consultada abril 2011.

gestión dentro de la compañía, descripción de situaciones que pueden ser interpretadas como manipulación del mercado , así como, normas generales y específicas, para algún tipo de funcionario, en materia de uso de información privilegiada.

Cabe señalar que se informa según los indicadores GRI, en lo relacionado con la lucha contra la corrupción, destacándose que Acindar Grupo ArcelorMittal tiene una reputación de honestidad e integridad en sus prácticas de gestión y dirección, así como en todas sus operaciones comerciales. Esta situación es valorada como importante para mantener la confianza de todas las personas físicas y jurídicas con la que la empresa hace negocios.

En la CoP 2009, se hace referencia expresa a los indicadores de GRI SO1 Y SO2. Se vincula directamente a la actuación económica de la empresa. En lo relativo a la transparencia de la gestión, se menciona explícitamente el Código de ética, la política de Arcelor Mittal sobre denuncias de situaciones ilegales dentro de la empresa y temas vinculados a clientes y proveedores.

## **Elementos reportados del Principio 10**

### **Propósitos y Políticas**

B1. Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción, aunque no se mencione expresamente, el soborno y la extorsión.

B2. Se hace referencia expresa a la Ley Sarbanes Oxley. Ello tiene implicancias en el control de riesgos por parte de la compañía, lo cual se ve reflejado en la observancia de los puntos deseables del principio, tales como: D3 Áreas de riesgo potencial de corrupción y D4 Políticas detalladas de áreas de riesgo de corrupción.

En el orden interno, se hace referencia expresa a la Ley 25.156, de defensa de la competencia.

D3. Áreas de riesgo potencial de corrupción y D4 Políticas detalladas de áreas de riesgo de corrupción (ver punto B1). Además los riesgos de corrupción que plantea la organización están expresamente contenidos en el Código de Conducta y en el Reglamento de conducta relativo al uso de información privilegiada de ARCELORMITTAL.

D5. Políticas de anticorrupción resguardando los socios de negocios.

En el apartado denominado, “Transparencia de Gestión” se hace referencia a la participación de la empresa en distintas asociaciones y cámaras del medio empresario, a través de comisiones o cuerpos directivos. La participación y la creación de espacios de diálogo son visualizadas como oportunidades de aprendizaje organizacional junto con los distintos grupos de interés involucrados.

### **Implementación**

B3. Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones

Se describe el procedimiento y se especifica a quien se debe reportar las denuncias de situaciones ilegales dentro de la empresa. (Llamados internos, correo electrónico, con distribución automática a diferentes comités y autoridades). Este punto tiene relación con el

D7. Durante el 2009, se avanzó en la implementación del Sistema SEPA (Sistema de Evaluación de Proveedores Acindar). Un sistema informático de auditoría alimentado por SAP que provee un mecanismo de evaluación integral y sistemático, y que posibilita mejorar sus procesos de selección y avanzar en la detección y desarrollo de planes de mejora continua. Fue lanzado originalmente en 2007 y durante el 2009 un equipo interdisciplinario identificó las oportunidades de mejora del sistema y realizó los cambios necesarios para garantizar la eficiencia y confiabilidad requerida.

La Dirección de Compras y Logística avanzó en el desarrollo de la herramienta *Supplier Performance Management (SPM)*, que sirve para valorar el servicio que prestan los proveedores que trabajan con el Grupo. También se abrió un portal de proveedores.

Se avanzó en la implementación del módulo de SAP llamado *Supplier Relationship Management (SRM)*. Dicho módulo aporta una herramienta online para la gestión, seguimiento y control del proceso licitatorio, garantizando la transparencia y trazabilidad de toda la operación y otorgando los siguientes beneficios para los proveedores: 1) ingreso de ofertas directo a través del link; 2) confidencialidad y transparencia de las ofertas; 3) modificación de ofertas dentro del plazo de vencimiento.

B4. Apoyo por parte de las organizaciones líderes para anticorrupción, cabe señalar que en el Reporte de Sustentabilidad de Arcelor Mittal 2009, se formaliza el apoyo a la iniciativa internacional: *Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)*. Sin embargo, no fue incluido expresamente en el reporte de Argentina.

B5. Comunicación y entrenamiento en propósitos anticorrupción para todos los empleados

El 93% de los empleados de Acindar Grupo ArcelorMittal fueron capacitados antes de que firmen el código de conducta.

B6. Chequeos internos y balances para asegurar la consistencia con los propósitos anticorrupción.

Los indicadores de performance de transparencia corporativa incluidos en el Informe de ARCELORMITTAL son: Porcentaje de empleados que reciben entrenamiento de el Código de Conducta, número de subsidiarias que operan con sistema de denuncias y número de subsidiarias que cuentan con el Cuerpo anual de autoaseguramiento. El primero de ellos se menciona expresamente en el reporte argentino y también se describe el sistema de denuncias.

D6. Acciones tomadas para alentar a socios de negocios para implementar los propósitos anticorrupción

Un ejemplo que se puede mencionar es el Portal de proveedores. Su objetivo es fomentar la comunicación y colaboración con los proveedores. Se incluye dentro de la página Web de ACINDAR, un Portal único para el intercambio de documentos y para que los proveedores puedan realizar consultas rápidas y sencillas sobre los procesos

que son partícipes, tales como: proceso de registraci3n, emisi3n de Pedidos de Compra y/o facturaci3n.

D7. Responsabilidad gerencial y *Accountability* para la implementaci3n de los prop3sitos y pol3ticas anticorrupci3n.

Se puede considerar como ejemplo, la n3mina de las autoridades y cuerpos de la organizaci3n que reciben documentaci3n relativa a cuestiones vinculadas al sistema de denuncias. Al mencionarse expresamente las autoridades no se puede alegar desconocimiento y por lo tanto, la responsabilidad, es una consecuencia directa, en caso de detectarse actos corruptos.

D9. Canales de comunicaciones (*whistleblowing*) y mecanismos de seguimiento para reportar o buscar consejo.

Detallados el sistema y los responsables en el Sistema de Denuncias de Situaciones ilegales dentro de la empresa.

### **Monitoreo**

B7. Monitoreo y procedimientos de mejora

Obtuvieron la certificaci3n de la secci3n 404 de la ley Sarbanes-Oxley, por tercer a1o consecutivo, basada en el trabajo realizado y documentado por el 1rea de Administraci3n de Riesgos, Control Interno y SOX, mediante la cual se garantiza la efectividad del sistema de control interno en las diferentes 1reas de la Empresa, y confiabilidad en la informaci3n contable contenida en nuestros estados contables al 31 de diciembre 2009.

### **Comentario s3ntesis**

Se observa una progresiva evoluci3n en la presentaci3n de las CoP's en lo relativo al Principio 10. En la CoP correspondiente al a1o 2008, se hac3a una declaraci3n expresa de adhesi3n al Principio 10, que puede ser calificada como incorporaci3n del sistema, con descripci3n del sistema de compra. En 2009, se avanza significativamente en la informaci3n m1s detallada de la implementaci3n del Principio 10. El hecho de seguir los lineamientos de la empresa matriz, hace inferir que los mismos son adoptados autom1ticamente por la sede local. En el informe de ARCELORMITTAL, se pone en evidencia la adecuaci3n a los lineamientos emanados de la normativa internacional as3 como a las orientaciones de estricta y obligatoria observancia para las compa1as que cotizan en mercados de valores internacionales.

La empresa evidencia un alto grado de maduraci3n en la presentaci3n de su CoP.

Entre los elementos reportados sobre el Principio 10 en lo relativo a pol3ticas y prop3sitos e implementaci3n informa en niveles b1sicos y deseables, y respecto al monitoreo, lo hace en nivel b1sico.



## **2. AGUA Y SANEAMIENTOS ARGENTINOS S.A. (AySA)**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

Empresa joven, creada en 2005, que adhiere al Pacto dos años después. En la página web del Pacto, se señala que la empresa ha presentado tres documentos, habiéndose cumplimentado la observancia de los tres elementos requeridos por el Pacto y cubierto las cuatro áreas que abarcan los Principios.

La empresa declara adaptarse a los lineamientos internacionales, aunque para la presentación de su Informe de Responsabilidad Social 2008, prefiere adoptar un criterio propio que refleje el alcance de los servicios que presta.

Cumple los lineamientos de declaración de adhesión a los Principios del Pacto Global, mencionando entre las áreas, la lucha contra la corrupción.

Diseña indicadores para el registro periódico de información, con una modalidad participativa de todas las áreas involucradas y con una metodología elaborada por el área de Auditoría Interna e Información.

Ha iniciado los procesos de certificación IRAM vinculados al tema medioambiental y en calidad de la gestión así como OHSAS.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

La empresa al informar sobre el Principio 10, remite en su Informe de Responsabilidad, a los apartados, “Funcionamiento eficiente y transparente” y al “Desempeño Económico”.

En el primero, se expone la forma jurídica de la empresa, mayoritariamente estatal y el esquema organizativo y regulatorio. En él se especifican las áreas de política y supervisión, auditoría y fiscalización y control. En el segundo, se exponen los valores de las obras a ser financiadas con fondos de organismos nacionales y bancos extranjeros e internacionales.

Se incluye un informe firmado por el Director de Auditoría Interna de la empresa que señala, que el “Informe de Responsabilidad Social 2008, presenta razonablemente la información social de la empresa”.

En contraste, la información que suministra el Pacto Global sobre la CoP 2009 de la empresa señala que el mismo no reporta cobertura sobre el Principio 10.<sup>24</sup> Sin embargo, esta información suministrada por el pacto es dinámica, dado que en información publicada por el Pacto posteriormente, se señala que la empresa ha cumplimentado todos los elementos requeridos por el Pacto sobre las cuatro áreas que cubren los principios, incluido el Principio 10.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/COPs/detail/8054>. Consultado febrero 2010.

<sup>25</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/709-Aqua-y-Saneamientos-Argentinos-S-A-AySA>. Consultado abril 2011.

## **Elementos reportados del Principio 10**

### **Propósitos y Políticas**

B1. Se plantea el propósito de luchar contra la corrupción, aunque no se menciona explícitamente ni el soborno ni la extorsión.

### **Implementación**

B6. Se describe el proceso de contratación de proveedores, ajustado a lo que fija la legislación nacional así como también tendiente a favorecer la actividad de las PyMES. En ese sentido, se menciona el Compre Trabajo Argentina (Ley 25.551) y se describe el acceso público e irrestricto en la página web de la Oficina Nacional de Contrataciones (ONC). Sobre este tema, la empresa señala que, durante 2008 no recibieron impugnaciones a pliegos como tampoco Certificados de Verificación (CDV) rechazados, por la Dirección Nacional de Industria.

Describen además la política de contrataciones y compras responsables e inclusivas. Han implementado un sistema de comunicación con los usuarios con la Sindicatura de Usuarios que forma parte del Ente Regulador, para informar sobre el quehacer de la empresa e intercambiar opiniones.

### **Monitoreo**

B7. Vinculado a las acciones vinculadas a la contratación, se señala el monitoreo mensual del cumplimiento de los requisitos establecidos en la contratación y se lista la documentación que deben presentar los contratistas.

### **Comentario síntesis**

Se evidencia un fuerte énfasis por parte de la empresa para hacer su primera presentación del Informe de Sustentabilidad, adoptando un esquema propio de presentación de la información.

Es de destacar que la información suministrada por el Pacto sobre la empresa ha variado a lo largo del tiempo. Consultada la información en 2010, el Pacto informaba que la empresa no informaba sobre el Principio 10; en el año 2011 consta que la empresa informa sobre el Principio.

La empresa tiene un alto grado de maduración en la presentación de la CoP y en el grado de cumplimiento del principio 10, según consta en la página web del Pacto.

La empresa reporta en niveles básicos en las tres categorías de elementos del Principio 10.

## **3. BODEGAS FAMILIA ZUCCARDI**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

La empresa adhiere al Pacto en 2004. En la página web del Pacto se informa que la empresa ha presentado cinco informes. Se observa que la empresa incluye en la CoP los tres elementos previstos por el Pacto, utiliza estándares y elige presentar la CoP como un documento separado.

El grado de maduración en la presentación de la CoP puede ser ponderado como alto.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

En la página web del Pacto se lee que la empresa informa sobre las cuatro áreas que cubre la iniciativa, lo cual abarca el Principio 10.<sup>26</sup>

La empresa efectúa una declaración que puede ser interpretada como política de la empresa, al señalar que se afianzan relaciones claras y transparentes con sus proveedores, basadas en la información de costos abiertos y cotizaciones con la mejor relación costo –beneficio, posibilitando con ello, relaciones duraderas a largo plazo.

### **Elementos reportados del Principio 10**

No hay menciones expresas ni a políticas, formas de implementación ni monitoreo.

### **Comentario síntesis**

Si bien la empresa es antigua en la adhesión al Pacto, y el Pacto informa como cumplimentados los requisitos respecto a todas las áreas que cubren los cuatro Principios, no resulta sustantiva la información que suministra la empresa respecto al Principio 10.

El grado de maduración en la presentación de la CoP y también es alto según lo informado en la página web del Pacto, pero nulo respecto a los elementos reportados por la empresa sobre el Principio 10.

## **4. CASSAB AHUN S.R.L.**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

La adhesión al Pacto Global se concreta en 2008, cuando el Socio Gerente decide producir pasas en forma orgánica bajo estrictos controles de certificación. En 2009, la empresa presenta su primera CoP.

En la página web del Pacto<sup>27</sup> consta que la empresa ha presentado tres documentos. En el Reporte Anual 2009 y el publicado en febrero de 2011, consta como que la

---

<sup>26</sup>Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/1383-Bodegas-Familia-Zuccardi>. Consultado: abril 2011.

empresa ha presentado información sobre todos los principios. Un tercer documento, presentado en abril de 2011, CoP 2010-2011, no hay información expresa sobre el Principio 10.

Se presentan los tres elementos, no incluyen estándares y la CoP es un documento independiente.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

En el Reporte Anual 2009, la empresa declara como actividad el estudio de políticas anticorrupción y su implementación. Como resultado menciona que todavía no han podido elaborar aún una política preventiva y de concientización hacia todos los stakeholders.

Cabe destacar que si bien lo que se informa sobre el Principio es previo a la implementación de acciones concretas para luchar contra la corrupción, evidencia el interés por investigar sobre el tema. Esto es destacable puesto que puede ser interpretado como un interés por parte de la empresa para poder enfrentar posibles situaciones de riesgo para ella.

Además, a pesar de que no se han obtenido resultados derivados de las actividades, debe ser valorado positivamente, puesto que esto forma parte del sinceramiento de la organización.

### **Elementos reportados del Principio 10**

#### **Propósitos y Políticas**

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción, aunque no se mencionan expresamente las modalidades del soborno y la extorsión.

#### **Implementación**

B5 El estudio de políticas anticorrupción puede ser interpretado como una de las posibilidades que el Pacto Global considera bajo el punto, entrenamiento en propósitos anticorrupción.

En el Informe 2010 -2011, se menciona la redacción de un Código de Ética, sobre el cual se señala que se dará cuenta de los valores de la empresa y la posibilidad de ser transparentes en la gestión con cada grupo de interés, aunque el Código no lo vincula la empresa directamente con el cumplimiento del Principio 10.

#### **Monitoreo**

---

<sup>27</sup> Disponible en: [http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/9218/original/Informe\\_Anual\\_-\\_Cassab\\_Ah\\_n\\_-\\_CoP\\_2010-2011.pdf?1296821967](http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/9218/original/Informe_Anual_-_Cassab_Ah_n_-_CoP_2010-2011.pdf?1296821967). Consultado: abril 2011.

No corresponde informar dado el tipo de actividad que ha desarrollado la empresa para implementar el Principio 10.

### **Comentario síntesis**

Se puede inferir que si la empresa estudia políticas anticorrupción puede ser que en su actividad cotidiana tenga que enfrentar situaciones que lindan con la corrupción. El hecho que declare no haber alcanzado hasta el momento resultados, debe ser interpretado positivamente en el marco del Pacto Global, dado que se efectúa el señalamiento de los límites que ha alcanzado dicha implementación.

El grado de maduración en la presentación de la CoP es medio, también es ponderado como medio el grado de cumplimiento del Principio 10, según la información de la página del Pacto.

En las categorías políticas y propósitos informa en niveles básicos y no informa respecto al monitoreo.

## **5. CENTRAL COSTANERA**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

La empresa se ha adherido al Pacto en 2005 y hasta el momento ha presentado seis documentos. Explicita con claridad los alcances del documento, los estándares utilizados para su elaboración y especifica los criterios tenidos en cuenta para ponderar la calidad de la información contenida en el Informe de Sostenibilidad 2009.

El grado de maduración en la presentación de la CoP es alto.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

En la CoP presentada en 2007, cuya información corresponde al año anterior, se informa por primera vez sobre el Principio 10.

El Pacto informa que en la CoP correspondiente al año 2010, la empresa informa sobre las cuatro áreas que abarca la iniciativa, lo cual incluye al Principio 10.<sup>28</sup>

## **Elementos reportados del Principio 10**

### **Propósitos y Políticas**

B1. No se explicita en los términos planteados por el Pacto Global el diseñar una política expresa de lucha contra la corrupción pero se puede afirmar que la empresa tiene una estrategia de sostenibilidad. Expresado a través de la visión, misión y valores

---

<sup>28</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/1886-Central-Costanera-S-A>. Consultado: abril 2011.

de la compañía e integrando la Política de Sostenibilidad y el cumplimiento de los diez Principios del Pacto Mundial, se concreta en un plan de acción de desarrollo sostenible, que se va desarrollando a través de planes, programas y acciones, en función de las responsabilidades de cada área hasta llegar a las personas que forman la compañía.

En lo relacionado con el Principio 10 se manifiesta el compromiso con el buen gobierno y el comportamiento ético. Plantea como tema: consolidar la transparencia en la gestión. Como objetivo, mantener a la empresa en el grupo de referencia nacional, a través de la mejora del cumplimiento de los códigos éticos y la lucha contra la corrupción y el fraude.

B2 Propósito de estar en acuerdo con todas las leyes relevantes, incluyendo leyes anticorrupción. En el Reporte de Sostenibilidad señala expresamente que al incorporar la empresa el Principio 10 ha tenido en cuenta las normas de integridad en los negocios, quedando establecidos los marcos de actuación. Entre ellos se mencionan: 1) los estatutos sociales, que además de las normas obligatorias, contienen los principios que rigen el gobierno de la sociedad y los órganos que lo conforman; 2) reglamento de conducta en los mercados de valores, que especifica el comportamiento a seguir de directivos, ejecutivos y empleados que se desempeñen en funciones relacionadas con los mercados de valores y tengan acceso a información privilegiada; 3) normas de relación con los inversionistas, vinculada a proporcionar al mercado local y extranjero, información clara y oportuna y 4) normas de integridad corporativa, que difunden los principios que los empleados deben aplicar en el desempeño de su actividad profesional.

Respecto a los principios del buen gobierno, cuentan con un documento, titulado “Estilo Conductual en Generación Argentina de Endesa Costanera”, en el que se señala que la compañía no da apoyo político de ninguna naturaleza y respeta la condición ciudadana de todos sus trabajadores. Esto está relacionado con el punto SO5 del GRI, posición de las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de “lobbing”. Respecto al punto SO6, valor real de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países consta expresamente en el Reporte de Sostenibilidad que no existen aportes de esta índole.

## **Implementación**

B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones, debe ser entendido como las acciones tendientes a la implementación de la política. Se enuncian distintas acciones puestas en marcha en años anteriores. Ejemplo de ello son la actualización de aplicación del manual de código de ética y la cumplimentación con los requisitos para el proceso Sarbanes Oxley Corporativo.

Todas las compañías registradas en la *Securities Exchange Commission* (SEC), el registro de valores extranjeros que cotizan en Estados Unidos, están obligados a cumplir con las disposiciones de la *Sarbanes-Oxley Act*, de julio 2002. Esta ley, en su sección 301, establece la obligación de implantar mecanismo para la recepción de quejas o comunicaciones, de forma confidencial, relacionadas con las malas prácticas en asuntos contables, el control o la auditoría interna. Endesa Costanera, ha cumplido con los requisitos para el proceso Sarbanes Oxley Corporativo.

Se aplican los principios de buen gobierno corporativo e informan sobre los estados económico- financieros, los planes estratégicos y acerca del cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades respecto de los entornos sociales en los que se opera. Señalan el clima de colaboración y diálogo con las instituciones públicas y los organismos reguladores.

D9 Canales de comunicaciones (*whistleblowing*) y mecanismos de seguimiento para reportar o buscar consejo.

Además del Código de Conducta ha establecido un buzón ético que permite a todos sus grupos de interés comunicar conductas irregulares o poco apropiadas relacionadas con la contabilidad, el control, la auditoría interna y otros aspectos.

El canal ético, accesible a través de la página web, es un medio para que todos los miembros de sus grupos de interés puedan comunicar, de forma segura y anónima, aquellas conductas irregulares, no éticas o ilegales, que a su juicio, se producen en el desarrollo de las actividades de la compañía.

D7 Responsabilidad gerencial y Accontability para la implementación de los propósitos y políticas anticorrupción. Se señalan al Director de Comunicaciones y a la Gerencia de Producción como responsables dentro de la organización.

Además se detalla la estructura y funciones del Comité de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (COMADES), que es el máximo órgano de la empresa en el ámbito de la sostenibilidad y es presidido por el Gerente General, conformado por todos los Gerentes de la empresa y un Secretario Ejecutivo.

El Grupo de Trabajo Permanente en Desarrollo Sostenible está conformado por los Gerentes y profesionales de cada una de las gerencias de la compañía. Entre otras funciones, el grupo es el encargado de proporcionar la información para el informe de sostenibilidad.

## **Monitoreo**

B7 Respecto al monitoreo y procedimientos de mejora se puede mencionar que el canal ético, clasifica las denuncias de acuerdo con 13 campos de la gestión empresarial, ordenados de acuerdo con aspectos recogidos en el Código de Conducta de Endesa- Costanera, lo que permite hacer un seguimiento adecuado del cumplimiento de los principios de comportamiento en las auditorías internas.

Estos 13 campos son los siguientes: aspectos contables y de auditoría, confidencialidad o apropiación indebida, conflicto de intereses, desvío de recursos, apropiación indebida; protección del medioambiente, falsificación de contratos, actuaciones relacionadas con suministradores o contratistas, represalias, seguridad, infracciones relacionadas con valores o títulos, robo, otros.

Como indicador de seguimiento la empresa señala los reclamos del Canal ético que muestran irregularidades en la actuación de la empresa.

D6 Acciones tomadas para alentar a socios de negocios para implementar los propósitos anticorrupción. Este aspecto es considerado en este aspecto con relación a los proveedores y contratistas que no incluye específicamente la lucha contra la

corrupción, pero indirectamente abarca, entre otros, la extensión de los compromisos de Endesa en sostenibilidad a lo largo de la cadena de aprovisionamiento y la garantía de suministro de bienes y servicios. Como objetivo, se plantean avanzar en la certificación y recertificación de contratistas y como programas de trabajo, se plantea la identificación de certificaciones exigibles y la implementación de un programa de apoyo a certificaciones de contratistas.

D10 Auditoría interna y procedimientos de auditoría relacionados con anticorrupción  
Vinculado con el cumplimiento de la Sección 404 de la Ley Sarbanes Oxley, la empresa implementó desde el 2005, un Modelo de Control Interno, basado en estándares internacionales, cuyo objetivo es promover la transparencia de la información financiera. La Unidad de Control Interno brindó apoyo a distintas áreas en la implementación, mantenimiento y actualización de los procesos con impacto significativo en la información económica – financiera.

Además, para atender los requisitos sobre control interno establecidos por la Ley N°262/05 “Normas para la Protección del ahorro y la disciplina de los mercados financieros” de la República Italiana, se llevaron a cabo autoevaluaciones semestrales para verificar el diseño y la efectividad de las actividades de control interno. El resultado de las certificaciones se ha plasmado en un software corporativo, *Management Internal Control (MIC)*.

Esto tiene relación con el punto SO2 del GRI, referido al porcentaje y número total de unidades de negocios analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción, que la empresa en el informe no lo expresa en términos cuantitativos.

D13. Manejo de incidentes. Vinculando este punto con el indicador SO4 del GRI, medidas tomadas en respuesta incidentes de corrupción, informan que no se registraron incidentes en la materia.

En sentido amplio, se podrían incorporar en este punto, el cumplimiento normativo, correspondiente al SO8 del GRI, o sea valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones, que se informa que no se registraron sanciones.

D15 Uso de aseguramiento de programas externos independientes de anticorrupción.  
Si bien no se contempla un programa anticorrupción específico, la revisión independiente de los programas de la organización puede proveer a la organización con una visión de las fortalezas y debilidades de sus programas. En tal sentido, se presenta como indicador de seguimiento, la valoración externa del buen gobierno y la transparencia de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires.

## **Comentario síntesis**

La presentación de la información relacionada con el Principio 10 es destacable en términos de claridad, dado que se desarrolla conceptualmente cada acción que se menciona y se complementa con tablas y gráficos, detallándose específicamente el período reportado. Es evidente el esfuerzo por presentar la información compatibilizando los requerimientos de la normativa internacional y diversas iniciativas



como el Pacto Global, norma AA 1000 AS de Accountability y del GRI. Cabe señalar que el hecho de que el GRI cuente con el suplemento del Sector Eléctrico es un factor que puede ser considerado como facilitador para la exposición de las empresas de sus políticas, acciones y sistemas de monitoreo respecto a la implementación del Principio.

El grado de maduración en la presentación de la CoP y el grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global es alto. Respecto a los elementos reportados sobre el Principio 10, en materia de políticas y propósitos lo hace en un nivel básico, en lo relativo a implementación en nivel deseable y en monitoreo en ambos niveles.

## 6. CROWN CASINO

El caso de esta empresa cobra significación dado el escaso tiempo de incorporación al Pacto, solamente un año, al momento de iniciarse el presente análisis y al tipo de declaración de adhesión al Pacto.<sup>29</sup>

Solamente presenta la carta de intención firmada por su autoridad máxima, en este caso, el Presidente. En ella manifiesta con claridad el apoyo a los Principios, la intención de desarrollarlos en su área de influencia y el compromiso de incorporarlos a la estrategia, cultura y acciones cotidianas de la organización, responsabilizándose por hacerlos efectivos ante sus diversos grupos de interés. También, manifiesta su apoyo a los informes de transparencia y al compromiso de dar a conocer los avances conseguidos.

En base a la declaración se puede afirmar que el compromiso manifestado excede la adhesión formal a los principios y resulta contundente e integral. Indicadores de ello son: 1) la voluntad de incorporar los principios a la estrategia general de acción y a la cultura de la organización, 2) formalizar su voluntad de *accountability*, en el sentido de rendir cuentas, ante diversos actores: socios, clientes y público en general y 3) expresando su actitud favorable a suministrar información pública gradualmente, a través de la presentación de informes en los que se contemplen los avances que se van efectuando.

De tal modo, la declaración es abarcadora de una intencionalidad ajustada estrictamente a los lineamientos del Pacto Global, que plantea de manera sencilla, los distintos pasos a seguir por la organización en materia de planificación, acción y monitoreo, con clara especificación de a quiénes está dirigido su acción.

No obstante, a los efectos del presente análisis el grado de maduración en la presentación de la CoP es bajo.

---

<sup>29</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/2666-Crown-Casino-S-A>. Consultado: abril 2011.

## **7. DELOITTE & CO S.R.L.**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

Desde el momento de adhesión al Pacto, en 2004, la empresa tiene publicados en la página web del Pacto, catorce documentos. La mayor parte de ellos son presentados con el nombre de un proyecto concreto, ejemplos de ellos son: “Campaña Deloitte Ahorro de Energía”(2007), “Campaña de reciclado de papel Fundación Garrahan – Deloitte” (2007) Fundación Deloitte “Concurso Literario Fundación Deloitte Categoría Cuento, tema el Tiempo”(2007); “Campaña Deloitte Libre de Humo”(2007) “Salud Corporativa Deloitte” “Campaña de Reciclado de Tapitas”(2008).

Todos los documentos son considerados por el Pacto como CoP's y la modalidad de presentación consiste en una Plantilla de la “Comunicación sobre el Progreso”. En dos páginas, la empresa sintetiza el objetivo, actividades y resultados obtenidos. El Pacto señala que la empresa ha presentado un solo elemento: descripción de acciones prácticas para implementar los principios. Ninguno de ellos hace referencia expresa al Principio 10.

Entre los documentos presentados se menciona una declaración de apoyo continuado a los principios del Pacto (2008). Es una carta breve firmada por el Director de la firma en Argentina, en la que se reafirma el apoyo al Pacto y a los Principios, desarrollando actividades en el marco ético que la iniciativa promueve presentándolas en la CoP. Además, hace mención a la función económica y social que la empresa cumple y la colaboración al desarrollo sostenible.

Después de cuatro años de haberse sumado al Pacto, la reafirmación de la adhesión, tiene el simbolismo de mantener la vigencia dentro de la organización. Cabe destacar también el posicionamiento de la empresa en cuanto a su función en la sociedad.

El Reporte de Sustentabilidad Corporativa (2009) hace un relato ampliado de la política, actividades y resultados de la compañía. Se especifica la periodicidad de la información. Es clara al presentar tablas y gráficos.

El grado de maduración en la presentación de la CoP se puede ponderar como alto.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

Tres CoP's expresan tener relación con el Principio 10. Dos de ellos son concursos: Fundación Deloitte “Concurso Literario Fundación Deloitte. Categoría Cuento, tema el Tiempo” (2007); Fundación Deloitte “Premio a la excelencia académica 2010”. La relación con el Principio 10 se expresa señalando que el Premio fue otorgado por un

“jurado Independiente y reconocido en la materia”. Cabe señalar que estos ejemplos no corresponden a los tópicos clásicos de información sobre el Principio 10.

El caso restante, en el que se menciona la relación con el Principio 10 pero no se explicita de qué manera, es el del “Comité de la Mujer” (2010). Su objetivo es escuchar las necesidades de las mujeres que componen la firma, a partir de: analizar y reflexionar sobre la situación de la mujer en la carrera de servicios profesionales, identificar planes de mejora que permitan a las mujeres de la firma compatibilizar su vida laboral con la familiar, promover acciones que fortalezcan a la mujer profesional como modelo reconocible en la firma y establecer un canal identificable de consulta o asesoramiento para mujeres con inquietudes sobre su vínculo con la firma. Este ejemplo, también parece tener más relación con la información relativa al área de derechos humanos que a la lucha contra la corrupción.

El “Código de ética” (2007) tampoco tiene mención expresa a la corrupción. El código no pretende ser una lista de normas a la que los empleados se sometan por obligación sino que persigue ayudar a los profesionales a cimentar los fundamentos de un comportamiento ético.

Trata temas que van desde “Relación con proveedores y aliados” hasta “Dirigencia y competencia profesional” y se ha creado en cada una de las oficinas en el mundo un Comité de Ética y una Intranet con contenidos sobre Códigos de Independencia.

El Reporte de Sustentabilidad Corporativa (2009) incorpora las modernas tendencias en materia de información sobre el Principio 10, destacando la importancia de incrementar la integridad interna de la compañía y de la transparencia, así como mantener la reputación, presentados en el Documento del Pacto sobre el Principio 10.<sup>30</sup> El enfoque ético está presente en la esencia del reporte.

En la CoP publicada en 2010 también el Pacto evalúa que la empresa ha informado sobre el Principio 10, presentando objetivos, performance y medición de resultados.<sup>31</sup>

El grado de cumplimiento del Principio 10, según declaraciones de la empresa puede ser considerado alto.

## **Elementos reportados del Principio 10**

### **Propósitos y Políticas**

---

<sup>30</sup> GLOBAL COMPACT, TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2009) Reporting Guidance on the 10th Principle against corruption.

<sup>31</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/COPs/detail/10272>. Consultado: abril 2011.

B1. Se ha fijado explícitamente la política en materia ética, aunque específicamente no se mencionan ni el soborno ni la extorsión. La mayor parte de las declaraciones de la compañía están orientadas a la parte ética, poniendo el énfasis en los aspectos positivos y las conductas preventivas. La lucha contra la corrupción queda implícita en la conducta ética, aunque las menciones expresas a ella indican una conducta proactiva.

En el reporte, la empresa ha preferido informar sobre las influencias positivas del comportamiento ético sobre el mercado y la sociedad en general, así como del orgullo de los miembros de la organización de pertenecer a una organización ética.

Sostiene una cultura de integridad, la cual induce a su gente a hacer no sólo lo que es legal, sino lo que es correcto. Las autoridades fijan el tono de la *accountability* y el comportamiento ético con los nueve principios éticos de la organización Deloitte. Fijados en 2004, los principios hacen explícitos los estándares de comportamiento de los líderes de la organización.

D3 Áreas de riesgo potencial de corrupción. Los especialistas de responsabilidad corporativa de todas las firmas trabajaron juntos para priorizar los temas para el informe. El método para analizar estos temas se basa en el principio de materialidad del GRI, que se fundamenta en los reportes de sustentabilidad que cubre los temas que reflejan los impactos de sustentabilidad de organizaciones o deberían tener influencia sobre los puntos de vista de los stakeholders de la organización. Se identificaron una amplia gama de asuntos, según tres niveles de materialidad, alto, medio y bajo. El tema anti corrupción figura entre los de alta materialidad. También se definieron una serie de indicadores cuantitativos. (ver B3)

D5 Acciones tomadas para alentar a socios de negocios para implementar los propósitos anticorrupción. Las firmas de Deloitte se involucran con sus stakeholders sobre las cuestiones que le interesa, el *feedback* ayuda a construir la agenda de responsabilidad corporativa. Se describen los stakeholders, los enfoques de aproximación, los tipos de información que proveen y cómo se usa como insumo por la compañía. Esto se devuelve en forma de servicios y propuestas para sus clientes, creando nuevos servicios, haciendo hincapié en áreas débiles, manteniendo del “cumplimiento” (*compliance*), ayudando a diseñar políticas y contribuyendo con asociaciones a fijar estándares.

## **Implementación**

B3 Respecto a la traducción de los propósitos en acciones, en este caso en el plano ético más que específicamente anticorrupción, se pueden señalar como acciones permanentes: desarrollar servicios de alta calidad, concebir y promover soluciones a problemas de gran escala y a proponer ideas para ayudar a los ejecutivos y los gerentes a ser líderes más exitosos. Asimismo, las compañías miembros aseguran que su gente tenga acceso a las herramientas y guías para ayudarlos a hacer decisiones importantes.

En 2009, se incluyó una revisión de la política de ética y las siguientes medidas: 1) la confirmación anual por parte de las firmas miembros de Deloitte con sus respectivos

códigos de conducta; 2) educación ética obligatoria para todos los miembros de la firma cada dos años; 3) auto aseguramiento de los riesgos, por todos los miembros de la firma y puesta en práctica de las acciones de “cumplimiento” (*compliance*) con la política global de ética; 4) medida anual y reporte de la performance ética por parte de las firmas miembros.

B5 Comunicación y entrenamiento en propósitos anticorrupción para todos los empleados (ver B3)

D6 Acciones tomadas para alentar a socios de negocios para implementar los propósitos anticorrupción. Las firmas de Deloitte se involucran con sus stakeholders sobre las cuestiones que le interesa, el *feedback* ayuda a construir la agenda de responsabilidad corporativa. Se describen los stakeholders, los enfoques de aproximación, los tipos de información que proveen y cómo se usa como insumo por la compañía. Esto se devuelve en forma de servicios y propuestas para sus clientes, creando nuevos servicios, haciendo hincapié en áreas débiles, manteniendo el “cumplimiento”(compliance), ayudando a diseñar políticas y contribuyendo con asociaciones a fijar estándares.

D7 Responsabilidad gerencial y Accountability para la implementación de los propósitos y políticas anticorrupción. Cuenta con el Consejo Global de Responsabilidad Corporativa que tiene una visión y responsabilidad global para desarrollar la agenda más amplia de responsabilidad corporativa. Global. Desde que se formó se estableció una clara dirección para la responsabilidad corporativa dentro de la red global, se implementó una nueva política en el tema, se acordó con todas las firmas miembros que contribuirían a una porción significativa de sus actividades de inversión comunitaria se destinarían a temas de educación y construcción de habilidades, se instrumentaría un programa para desarrollar innovaciones en educación que prepararían a la gente más desfavorecida alrededor del mundo para triunfar en la economía del siglo 21, se alineó a las 15 firmas miembros de Deloitte en un marco común de reporte de responsabilidad corporativa.

El Jefe de los Oficiales de Ética, está a cargo de coordinar la red de miembros de ética de la firma y aconsejarlos en sus esfuerzos para mejorar sus programas, así como a los requerimientos sobre gobernanza ética, comunicación y elementos para educación.

D9 Como mecanismo para buscar consejo sobre situaciones corruptas, durante 2008, 50.000 visitantes únicos de las 40 firmas miembro de Deloitte participaron en : “*Bob’s Adventure in Ethics*”, un blog interno que se mantuvo vigente durante un año, que presenta dilemas éticos de ficción para ilustrar los nueve principio éticos de Deloitte.

D 11. Participa en las siguientes incitativas anticorrupción: el Pacto Global de Naciones Unidas, Transparency Internacional y el la Iniciativa del *World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative*. Cabe señalar que, fue miembro fundador del Pacto Global y que participa en otras numerosas iniciativas vinculadas a los negocios, que contemplan algún punto vinculado a la corrupción, como el caso del *World Business Council for Sustainable Development*.

## **Monitoreo**

B7 Respecto al monitoreo y procedimientos de mejora se puede indicar que en 2008, 35 firmas miembros administraron la encuesta de ética. Los hallazgos principales fueron que: el 94% de los que respondieron acordaron que los propósitos de integridad de la firma habían sido claramente comunicados y el 88% de quienes contestaron informaron que conocían dónde reportar incidentes de posibles conductas no éticas.

## **Comentario síntesis**

La empresa por la naturaleza del servicio que presta, o sea, servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y finanzas corporativas tiene relación directa con cuestiones vinculadas al gobierno corporativo y a la lucha contra la corrupción. La influencia que ejerce sobre sus clientes es significativa dado que puede mostrar congruencia entre sus propias actuaciones y los servicios que brinda.

En los documentos presentados públicamente se evidencia, en términos generales, un alto grado de reflexión sobre la cuestión ética en las organizaciones.

Grado de maduración en la presentación de las CoP's y el grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global puede ser ponderado como alto.

Respecto a los elementos reportados sobre el Principio 10 las categorías políticas e implementación informa en niveles básicos y deseables, y en monitoreo lo hace en niveles básicos.

## **8. DUPONT ARGENTINA S.R.L.**

### **Grado de maduración en la presentación de las CoP's**

Presenta seis documentos, de los cuales tres son CoP's, dos Reportes Sociales y uno es una carta de período de gracia<sup>32</sup>. Esta carta presentada en 2007, manifiesta conocer el compromiso asumido al adherir al Pacto de presentar un informe anual y explica que por estar elaborándose un reporte social, se ha demorado la presentación de la CoP. Además, manifiesta la intencionalidad de presentar en el futuro un informe en el que se unifique el reporte social y la CoP.

No obstante, a los propósitos de la presente investigación, como las CoP's se diferencian de los Reportes Sociales, ambos documentos habiendo sido dados a publicidad en el mismo año, se considera a la CoP presentada bajo la modalidad independiente.

La Carta de adhesión está firmada por el Presidente de DuPont Argentina.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es alto.

---

<sup>32</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/3024-DuPont-Argentina-SRL>. Consultado: abril 2011.

## **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

En la última CoP presentada (2010) respecto al Principio 10, la compañía se compromete a operar bajo los más altos principios éticos, siendo la ética, uno de los valores corporativos. Se destaca que la actuación de la empresa se rige de acuerdo a las leyes y normas de los países donde opera, actuando, además, bajo su propio Código de Conducta.

Se señala que la compañía ha sido seleccionada como una de las empresas líderes mundiales en reputación ética obteniendo el primer lugar entre las industrias químicas y el décimo primero en el ranking general, integrado por más de 500 empresas multinacionales, según el informe mundial Covalence Ethical Ranking Report 2009.<sup>33</sup>

Se enuncian también una serie de acciones puestas en práctica en la empresa (ver abajo, implementación), pero no se indica el momento en que se instrumentaron. Una de las características de estas acciones es que una vez puestas en marcha, son instrumentos permanentes de la organización. Aunque el Pacto señala que la empresa ha presentado resultados de las actividades, de la lectura de la CoP 2010 no se han podido identificar.

El grado de cumplimiento del Principio 10, según lo informado por la empresa es alto.

### **Elementos reportados del Principio 10**

#### **Propósito y Políticas**

B1 En la compañía, no se ha fijado públicamente el propósito de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión, sino que se ha hecho explícito el valor de la ética.

Al fijar la filosofía de la empresa en materia de transparencia, se expresa, que en el contexto global, se considera que la base del éxito de la compañía a largo plazo, será “la excelencia comercial como consecuencia del seguimiento de las normas éticas más elevadas, inclusive cuando ello implique ir más allá del mero cumplimiento de la ley”.

B2 La relación de la empresa con las leyes se explicita en los documentos analizados, tema que parece ser muy importante dentro de ella. Se declara observar las leyes, reglamentos y normas de los países donde tiene operaciones. Señala que, además, se rige por un estricto código de conducta, el cual guía todas las relaciones comerciales y laborales que la compañía lleva a cabo; lo cual pone en evidencia el control social que se ejerce dentro de la compañía. Además, se señala que los marcos regulatorios de Argentina y los específicos de la compañía se hacen extensivos a los colaboradores de

---

<sup>33</sup> La clasificación anual completa de Covalence está disponible en: [www.covalence.ch](http://www.covalence.ch)

DuPont. Estas aclaraciones parecen estar muy relacionadas la prevención de una situación que se presenta con frecuencia en Argentina, la baja observancia de la ley. No obstante, no hay referencias explícitas a leyes anticorrupción. El límite de ir más allá de lo que la ley establece, es un indicador tanto, de la aplicación del principio de voluntariedad por parte de la empresa como de la fuerza de las orientaciones internas.

D5 Políticas de anticorrupción resguardando los socios de negocios. El Código De Ética, es un documento global destinado a todos los integrantes de DuPont, las empresas subsidiarias, las afiliadas y los joint ventures.

## **Implementación**

B3 En la CoP 2010 hay elementos concretos de traducción de los propósitos éticos en acciones, que contribuyen a la lucha contra la corrupción. Se mencionan medidas, en las que se describe su esencia pero no los efectos de su implementación. Entre ellas mencionan el código de conducta, la línea gratuita para comunicar violación de políticas, oficina de ética y sistema de entrenamiento en ética.

Código de conducta: la esencia del documento consiste en que cada empleado conduzca los negocios de la empresa con integridad, en concordancia con las leyes y de forma tal que excluya cualquier tipo de ventajas personales. En este último punto está implícita una referencia a la corrupción, que en alguna acepción se define como el hecho de obtener beneficios personales. Entre los temas que abarca se pueden mencionar: 1) pagos por parte de la compañía; 2) regalos recibidos o dados por los empleados; 3) conflictos de interés; 4) información interna / confidencialidad; 5) contribuciones políticas; 6) estándares de documentación y registros; 7) reportes anuales.

Además, cuenta con una Guía De Conducta Comercial. Es un resumen de políticas, normas y directrices de la compañía que todos los empleados deben conocer y cumplir. Provee información para: 1) guiar a los empleados con el fin de que su conducta comercial sea acorde con las normas éticas de la compañía y 2) mejorar el entendimiento de las normas éticas de la compañía entre los clientes, proveedores y todos aquellos relacionados con ella. Los temas principales que abarca, son los siguientes: 1) responsabilidad de cada empleado; 2) responsabilidades compartidas; 3) cumplimiento de la ley; 4) relaciones entre el cliente y el proveedor; 5) conflicto de intereses; 6) protección y uso de bienes; 7) contribuciones políticas; 8) valoración de diversidades individuales.

Los temas abordados en esta guía están relacionados con algunas de las problemáticas incluidas en la lucha contra la corrupción y posiblemente como prevención de situaciones a las que probablemente la empresa pueda haber estado sometida y que pudieran inducir a confusiones en cuanto al comportamiento de los empleados.

También cabe mencionar el documento, “Política de Regalos”. En él, se señala que la compañía no alienta la recepción o entrega de regalos. Abarca cuestiones relativas a:



1) criterios que deben seguirse cuando un empleado de la empresa recibe y/o entrega algún regalo y 2) definición de categorías de regalos, excepciones, links con Políticas.

La compañía manifestó su voluntad de unificar el Código de Ética y la Guía de Conducta Comercial en un sólo documento, propósito que es probable que se haya concretado en el transcurso de esta investigación.

B5 Comunicación y entrenamiento en propósitos anticorrupción para todos los empleados

Legal Eagle: es un sistema de entrenamiento vía Intranet diseñado para conocer cómo cumplir las normas legales y éticas en el trabajo diario. El curso es de carácter obligatorio para todos los empleados y se realiza una vez por año. Contempla diferentes módulos, algunos de los cuales deben ser completados obligatoriamente por todos los empleados dentro del año.

D7 Responsabilidad gerencial y Accontability para la implementación de los propósitos y políticas anticorrupción.

Oficina de ética: esta área regional tiene la responsabilidad de coordinar los diferentes esfuerzos relacionados con el valor de la ética y el cumplimiento de las leyes, políticas y normas, de modo de hacer más eficiente y de llevar aún más alto el desempeño en ese ámbito.

Se plantea que los empleados de DuPont trabajen diligentemente para ser ciudadanos corporativos respetados en todo el mundo. Se incentiva a la aplicación de los altos niveles éticos fijados por la empresa, ya que se considera que ello, refuerza el ambiente de trabajo y un entorno que se estima, conduce al éxito individual y de toda la compañía.

D9 Canales de comunicaciones (*whistleblowing*) y mecanismos de seguimiento para reportar o buscar consejo. Línea gratuita: DuPont pone a disposición de los empleados una línea telefónica anónima y gratuita para comunicar alguna violación de las políticas de ética. Los empleados también pueden contactarse con el área de Recursos Humanos, con su supervisor o hacer la denuncia en la siguiente dirección: <https://reportanissue.com/dupont/welcome>

D11 Participación voluntaria en iniciativas anticorrupción

Se menciona expresamente el Pacto Global y se señala que ese compromiso se manifiesta en la adhesión a sus 10 principios, los cuales se derivan de las principales Convenciones, Declaraciones y Tratados proclamados internacionalmente como la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Convención de Naciones Unidas de Lucha contra la Corrupción o la Declaración de Río sobre Ambiente y Desarrollo.

Participan en otras iniciativas, foros, comisiones y organizaciones a donde promueven activamente sus valores y prácticas. Si bien no se mencionan específicamente cuestiones vinculadas a la lucha contra la corrupción, dichas iniciativas la contemplan. Se pueden mencionar: la Comisión de Responsabilidad Social de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina y el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sustentable (CEADS).

## **Monitoreo**

B7 Monitoreo y procedimientos de mejora. La empresa cuenta con una “Declaración anual de cumplimiento”. Una vez por año, todos los empleados de DuPont deben completar una Encuesta de Ética en la cual se declara el cumplimiento de las políticas éticas y de la Guía de Conducta Comercial. En esta encuesta también se requiere que los empleados declaren potenciales conflictos de interés.

### **D13 Manejo de incidentes**

Boletines de ética: se trata de comunicados compartidos con toda la organización para informar casos de violaciones a la política de ética en los negocios o bien resaltar conductas dignas de ser imitadas. Los boletines comunican también las decisiones tomadas por la compañía en cada caso e incluyen una reseña sobre el caso en cuestión y sobre los aprendizajes adquiridos. En el último año se enviaron 11 boletines. En este caso se pone en evidencia las situaciones que debe enfrentar la organización, las formas que utiliza para solucionarlas y el proceso de aprendizaje organizacional, al convertir en conocimiento expreso para la organización la forma de resolución de las situaciones vinculadas a la corrupción.

## **Comentario síntesis**

La empresa ha adherido al Pacto desde su puesta en marcha en la Argentina. Ha observado con rigurosidad los plazos de presentación de las CoP's, evidenciándose esto con nitidez, al presentar una nota de solicitud de período de gracia, al producirse una breve demora en la presentación de la CoP en 2007. Ha instrumentado una serie de mecanismos dedicados a fortalecer el comportamiento ético en la organización, como prevención de comportamientos corruptos, aunque no se mencione permanentemente el concepto de lucha contra la corrupción. Es evidente, que las políticas de la organización emanadas de la sede central, ejercen significativa influencia en el comportamiento organizacional de la filial en Argentina y que la ética organizacional es una política general impulsada con energía y reconocida por terceros ajenos a ella. Un indicador es el lugar destacado obtenido en encuestas de ética.

Tal vez, el tema siguiente para continuar avanzando en la implementación del Principio 10 sea la información anual de los resultados obtenidos con el funcionamiento de mecanismos que están incorporados a la gestión de la compañía y, el detalle del tipo de consultas que se presentan al interior de la empresa en materia de comportamiento ético, puesto que ello daría lugar también, a conformar un panorama del tipo de situaciones que debe enfrentar esta organización en particular.

El grado de maduración en la presentación de las COP's y el grado de cumplimiento del Principio 10 según el Pacto Global es alto.

Respecto a los elementos reportados sobre el Principio 10, la empresa informa en todas las categorías en nivel básico y deseable.

## **9. EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ELECTRICIDAD DE LA RIOJA (EDELAR)**

## **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

Desde la adhesión al Pacto, la empresa ha presentado seis CoP's<sup>34</sup>. En las CoP's presentadas en 2005 y 2006 no se informa sobre el Principio 10. En la CoP presentada en 2008, en la página web del Pacto, figura como que se informa sobre todos los Principios, pero en su interior no hay mención expresa al Principio 10. En 2009, en la página web del Pacto, se informa que la empresa cubre solamente el Principio 1. Pero, la Plantilla de Información de la CoP, sigue igual modalidad de presentación que los años anteriores e informa sobre mayor número de principios que en CoP's previas. Informa sobre los Principios 1, 2, 5, 7,8 y 9; pero no, sobre el Principio 10. En la CoP's presentadas en 2009 y 2010, se informa sobre tres de las áreas cubiertas por los Principios: derechos humanos, laborales y medioambiente pero no sobre lucha contra la corrupción.

Cabe destacar que de los principios sobre los que se informa se incluyen acciones y resultados además de la declaración de apoyo sostenido al Pacto. Cabe señalar que como responsables de las CoP's se mencionan los nombres de las personas encargadas del contacto representativo de la empresa, sin indicar su cargo.

En términos formales, el grado de maduración en la presentación de la CoP es alto.

## **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

No informa sobre el Principio 10

### **Elementos reportados del Principio 10**

No informa sobre ninguno de los ítems considerados para ser reportados, o sea, propósitos y políticas, implementación y monitoreo

### **Comentario síntesis**

La empresa tiene una antigüedad significativa de adhesión al Pacto, cinco años, desde el momento de su adhesión hasta su última presentación.

Tiene un grado de maduración alto respecto a la presentación de sus CoP's, aunque no ha incorporado el Principio 10, sin manifestar las razones de ello.

## **10. EMPRESA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA NORTE S.A. (EDENOR S.A)**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

---

<sup>34</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/3127-Edelar-S-A>. Consultado abril 2011.

Desde su adhesión al Pacto en 2004, EDENOR, ha presentado cinco CoP's y una carta de período de gracia. Las presentadas en 2005, 2008 y 2010, según la información del Pacto, han presentado todos los elementos, declaración de adhesión al Pacto, actividades y resultados.

En la CoP 2005, denominada: "Los Principios del Desarrollo Sustentable dentro de los ejes estratégicos de gestión" no se informa sobre el Principio 10, según la página web del Pacto.

Cabe destacar que todas las CoP's están publicadas en la página web de la empresa, en el que, entre otros, el Pacto Global cuenta con una entrada específica.

Todas las CoP's son presentadas como documentos independientes.

El grado de maduración de la presentación de la CoP es alto.

### **Grado de maduración en la presentación de las CoP's**

En la CoP 2006, se dedica en el apartado a presentar los avances en el campo de la transparencia, la difusión entre su personal su código de ética, definiendo conductas individuales en los siguientes ámbitos de la actividad profesional: respeto por la ley, obsequios, conflicto de intereses, protección de activos, actividades políticas, confidencialidad, corrupción, expresión pública y acoso.

En 2007, se comienza a informar sobre el Principio 10, especificando la política sobre el tema, las acciones emprendidas y los resultados obtenidos.

Edenor plantea en las últimas CoP's sistemas, acciones y resultados vinculados a problemas específicos de la empresa relacionados con la lucha contra la corrupción. En tal sentido, y teniendo en cuenta los aspectos considerados se puede ponderar como alto el cumplimiento del Principio 10.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

#### **Propósito y Políticas**

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión.

En su visión estratégica, lanzada en 2007, Edenor, ha incluido la honestidad y la transparencia como valores que deben guiar las conductas de todo el personal.

B2 Propósito de estar en acuerdo con todas las leyes relevantes, incluyendo leyes anticorrupción. Si bien no hay mención específica a la anticorrupción, se mencionan leyes extranjeras, como la Sabarnes Oxley y nacionales, como la de Compre Nacional, o las regulaciones de la Comisión Nacional de Valores (CNV) que tienen relación directa con situaciones vinculadas a la corrupción.

#### **Implementación**

B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones

El Código de Ética, que data del 2003, es el rector de las acciones y las relaciones transparentes. Para hacerlo efectivo, se entrega una copia a cada persona que se desempeñe en la compañía, incluso personal eventual y becarios. La Dirección de Asuntos Corporativos instrumenta un mecanismo de confirmación periódica de la adhesión al código de conducta.

Los procesos relacionados al abastecimiento y logística de la empresa, se rigen por la NAL 100, norma de Abastecimientos y Logística que regula el accionar de los distintos actores del proceso. La transparencia del mismo queda determinada por la inclusión de distintos actores en los procesos de compra y abastecimientos: en ellos intervienen el CEO en algunos casos, la Dirección de Finanzas y Control, la Comisión de adjudicaciones, la Gerencia de Abastecimientos y Logística, los Clientes internos, o sea, el área de la empresa que tiene la necesidad, la Dirección Técnica que controla los materiales relacionados con la actividad técnica y las gerencias de Asuntos Legales e Impuestos.

Entre algunos de los requisitos para la Gerencia de Abastecimientos y Logística, queda expresamente prohibido facilitar información a los oferentes sobre los precios ofertados por sus concurrentes o aquellos a los que se ha contratado finalmente, excepto para aquellas licitaciones que se rigen por la Ley del Comercio Trabajo Argentino, cuya adjudicación debe publicarse en la página web de la oficina Nacional de Contrataciones.

Durante el año 2007 se creó la Gerencia de Resguardo Patrimonial, concebida como área de apoyo a la actividad central de la compañía para velar por el correcto respeto de las instalaciones y edificaciones de la misma. Actúa en dos planos: uno interno y otro externo, con denuncias que provienen de estos ámbitos.

En el plano de la relación cliente- empresa y, en función de las tramitaciones que le son inherentes, se encarar diligencias tendientes a la resolución de los legítimos requerimientos de los usuarios, ya sea por denuncias que se relacionen con el desempeño del personal propio o contratistas. En los temas de fraudes u otros hechos cometidos por terceros, se actúa en muchas oportunidades con el personal de Disciplina de Mercado y de Recuperación de Energía, adoptándose los recaudos administrativos y legales necesarios para una correcta solución de cada intervención.

Con el objetivo de cumplir con la normativa nacional vigente (Ley de Oferta Pública y la normativa de la Comisión Nacional de Valores (CNV) y llevar adelante un correcto desarrollo de su gobierno corporativo, el Directorio de Edenor aprobó una “Política sobre Realización de Operaciones con Valores de Edenor” (P58) que entró en vigencia en 2008. En dicha política se especifica que aquellos empleados de la Compañía con acceso a Información Privilegiada que pueda afectar el valor de cotización de las acciones de Edenor, deben guardar confidencialidad sobre esos datos y cumplir estrictas normas al comprar o vender acciones de la empresa. Esta política surge ante la necesidad de regular la utilización de “información interna” que tienen quienes pertenecen o están relacionados de cualquier modo con la Empresa.

B5 Comunicación y entrenamiento en propósitos anticorrupción para todos los empleados

Cuenta con numerosos canales de comunicación interna, en la intranet se puede publicar información vinculada al Principio 10. En la página web interna de la compañía, se publican todas las novedades de actualidad, comunicaciones Internas y del Directorio, Nomas y políticas de la Empresa. En la CoP 2009, se menciona la Revista bimensual interna "A toda luz": que publica, entre otras, noticias relacionadas con las actividades de las diferentes gerencias de la empresa, con los logros de la Compañía, los requerimientos y notificaciones de la Alta Dirección.

#### D8 Procedimientos de Recursos Humanos para apoyar los propósitos y políticas anticorrupción

Desde el área de Recursos Humanos se sostiene que es política de Edenor establecer y mantener canales de comunicación de doble vía, que permitan transmitir las políticas y decisiones empresarias, y asegurarse de su comprensión y acatamiento, a la par de recibir y comprender las inquietudes y necesidades del personal.

#### D9 Canales de comunicaciones (*whistleblowing*) y mecanismos de seguimiento para reportar o buscar consejo.

En el segundo semestre de 2008, se creó un nuevo canal de comunicación pensado para facilitar la detección de presuntas irregularidades dentro de la empresa. Este proyecto fue implementado por el Comité de Auditoría y la Gerencia de Auditoría Interna y cuenta con el apoyo del Presidente y CEO.

El objetivo es contar con alertas sobre comportamientos irregulares relacionados con: transgresiones a las políticas de la compañía, problemas contables y/o financieros, fraudes, robos o conductas irregulares, asuntos vinculados a la conducta en el lugar de trabajo.

Las denuncias pueden ser realizadas por cualquier persona que trabaje en Edenor, llamando a una línea telefónica confidencial o a través de la web en el sitio [www.eticaedenor.kpmg.com.ar](http://www.eticaedenor.kpmg.com.ar).

A fin de garantizar la confidencialidad y el anonimato del denunciante, estos canales son administrados por una consultora externa e independiente a la empresa con experiencia en esta clase de servicios.

Esta iniciativa fue comunicada no solo a través de los canales de comunicación interna tradicionales sino también en forma de cascada desde la dirección de la empresa hasta los empleados de todas las gerencias.

#### D10 Auditoría interna y procedimientos de auditoría relacionados con anticorrupción

Desde el año 2007, Edenor cotiza en la Bolsa de New York, lo cual implicó la revisión de muchos de los procesos internos de la empresa, entre ellos la creación de un sector llamado US GAAP y SOX Compliance. En la actualidad, se implementa en todas las áreas de la empresa, un sistema de control interno que asegura la confiabilidad de la información incluida dentro de estos estados financieros, de manera de garantizar el cumplimiento de la Ley Sarbanes Oxley, orientada a profundizar y maximizar el control interno de las operaciones y transacciones.

#### Sistema de Auditorías Internas

A partir del segundo semestre del año 2007, y en paralelo con la implementación de otras iniciativas derivadas de la necesidad de cumplimiento con la Ley Sarbanes-Oxley, la Gerencia de Auditoría Interna comenzó a trabajar en la definición e implementación de políticas que regulen: la realización de operaciones con valores de Edenor, la posibilidad de realizar denuncias de presuntas irregularidades dentro de la empresa. En el primer caso, se busca permitir la realización de operaciones con valores de la Compañía en un ámbito controlado, asegurando el cumplimiento de regulaciones que prohíben el uso inapropiado de información privilegiada por parte de ciertas personas. En el segundo caso, el objetivo es facilitar la adecuada recepción, retención y tratamiento de denuncias recibidas por la Compañía relacionadas con prácticas contables o cuestiones de auditoría. También se busca brindar la posibilidad de realizar denuncias anónimas y confidenciales por parte de empleados en relación con posibles transgresiones del código de conducta u otros temas.

Dentro de la descripción de la estructura del gobierno corporativo se describe el Comité de Auditoría. De conformidad con el Decreto de Transparencia y las normas de la CNV, las sociedades argentinas cuyas acciones se encuentran admitidas a la oferta pública deben designar un Comité de Auditoría integrado por no menos de tres miembros del Directorio, cuya mayoría debe ser independiente de conformidad con las normas de la CNV. Según los estatutos sociales, un Director Independiente es designado por los tenedores de sus acciones Clase A y el otro por los tenedores de sus acciones Clase B. El Comité de Auditoría, entre otras cuestiones, debe: supervisar los sistemas de control interno y administrativo contable; supervisar la aplicación de las políticas en materia de información sobre la gestión de riesgos de la Sociedad; proporcionar al mercado información completa respecto de las operaciones en las cuales exista conflicto de intereses entre la Compañía y sus Directores o accionistas controlantes; opinar sobre operaciones con partes vinculadas; y supervisar e informar a las autoridades regulatorias la existencia de cualquier tipo de conflicto de intereses.

#### D11 Participación voluntaria en iniciativas anticorrupción

Edenor es miembro asesor del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS) – FCE – UBA desde su conformación en noviembre de 2006.

Ocupa un lugar en el Comité local de trabajo de la Norma ISO 26000 y participa activamente en las reuniones internacionales que se han realizado. Edenor es la empresa representante del grupo de Interés "Industria" de la Argentina, en estas comisiones, que cuenta con un apartado específico para la transparencia organizacional.

### **Monitoreo**

#### B7 Monitoreo y procedimientos de mejora

Ley Sarbanes Oxley, contribuyó a fortalecer la responsabilidad de la compañía por los informes financieros, estableciéndose los lineamientos bajo los cuales el CEO (Chief Executive Officer) y CFO (*Chief Financial Officer*), deberán realizar una certificación sobre el control interno de la empresa ante cada presentación de los estados contables a la SEC (*Securities and Exchange Commission*) de los Estados Unidos de América.

### D13 Manejo de incidentes

Durante el año 2007, la Subgerencia de Resguardo Patrimonial recibió un total de 2988 denuncias de diversos orígenes, tales como: inspección de un suministro, análisis comerciales, obtención de datos, órdenes de servicio. De éste total se procesaron 2.958. Un porcentaje del 81 % de las denuncias fueron realizadas por el Centro de Atención Telefónica (al cliente) y, un 19% por personal Interno. Cabe destacar que el sistema rige para denuncias en la vía pública y dentro de la empresa.

Durante 2008 se recibieron 1260 denuncias. De acuerdo al origen, en su gran mayoría provienen del Centro de Atención Telefónica. A su vez, los sectores más involucrados son la Gerencia de Operaciones de Pilar y Morón.

Las denuncias se clasifican según el tipo en: Robo de materiales y equipos, corrupción, pedido de dinero, fraude eléctrico (de terceros o propio), agravio verbal, comportamiento agresivo, robo viviendas, ejecución incorrecta de trabajos, ofrecimiento de servicios particulares, información privilegiada.

### D15 Uso de aseguramiento de programas externos independientes de anticorrupción.

Evaluación de los Controles Internos. Se establece la obligación para los auditores externos de emitir un informe anual sobre la evaluación del control interno de cada uno de los procesos de negocio y de asegurar la adecuada emisión de los reportes financieros.

La aplicación de esta Ley en la Empresa, significó la revisión y reformulación de procesos internos con constantes auditorías externas. Todo esto permitió una mayor apertura, coordinación, y transparencia en las decisiones y operaciones diarias. La aplicación de la Ley, permite cumplir con estrictas normas de Gobierno Corporativo y de Control Interno.

## **Comentario síntesis**

Edenor muestra una evolución favorable a informar sus avances sobre el Principio 10, conforme presenta nuevas CoP's. Incluye lineamientos de política y sobre todo se evidencian arreglos estructurales tendientes a generar unidades de apoyo para el tratamiento de problemas vinculados a la corrupción. Además, avanza en el diseño e implementación de mecanismos de gestión que suministran alertas sobre comportamientos irregulares. Además de los controles internos se han institucionalizado procedimientos de auditoría externa. Todo ello, se publica a través de la página del Pacto, utilizando la CoP y también en la página web de la empresa. Si bien los casos que presenta la empresa, no tienen relación con la lucha contra la corrupción, la empresa instrumenta dicha metodología para mostrar sus avances en cuanto a su política de Responsabilidad Social Empresaria. Cabe señalar, otro rasgo distintivo, que informa sobre situaciones de denuncia especificando el tipo de problemas que enfrenta la organización, lo cual puede ser interpretado favorablemente en términos de transparencia.

El grado de maduración en la presentación de las COP's y el grado de cumplimiento del Principio 10 según informa la empresa en la página del Pacto Global es alto.



Respecto a la categoría declaraciones de políticas en materia de lucha contra la corrupción informa en un nivel básico y en las otras dos categorías, lo hace en nivel básico y deseable.

## **11. EDESUR**

### **Grado de maduración en la presentación de las CoP's**

Desde el momento de adhesión al Pacto, en 2004, Edesur ha presentado, hasta 2011, seis documentos<sup>35</sup>; dos de ellos son CoP's independientes, el resto son Informes de Responsabilidad Social, que incluyen la información de las CoP's.

La primera CoP presentada en 2005, denominada: "Acciones ambientales en responsabilidad social de EDESUR S.A.", en la página web del Pacto se publica que la empresa informa sobre el Principio 3, correspondiente al área de los derechos laborales. Sin embargo, el contenido de la CoP versa sobre los principios 7,8 y 9, específicos de la cuestión medioambiental. Contiene acciones y resultados, lo cual discrepa también con la información de la página, que señala que presenta la declaración de apoyo y acciones.

En la CoP 2006, se informa sobre los Principios 1,2,3,4 y 10. Respecto al Principio 10 se expone la implementación del Código de Ética, que había sido creado y distribuido en 2001. Tiene su fundamento en el respeto a la legalidad y seguimiento de principios éticos y está dirigido a todos los miembros de EDESUR. Como resultados, EDESUR, expone la difusión y comunicación del Código, la Implementación del Canal ético en Intranet e Internet y los premios recibidos, aunque no se especifican cuáles. También, en este caso se evidencia discrepancia entre el contenido de la CoP y la información publicada en la web del Pacto, que señala que la empresa informa sobre el Principio 1 y no se registra la presentación de ningún elemento, o sea, declaración, acciones y resultados.

También en 2006, la empresa presenta su primer Informe de Responsabilidad Social. En el Informe se señala la relación con el Pacto Global. Presenta como valores de la empresa la transparencia definida como el: "Desarrollo y ejercicio de todas las actividades que abarca el negocio con honestidad y transparencia". La definición de transparencia no resulta clara. Se menciona expresamente la producción de la CoP como documento independiente citando la página web del Pacto, para consultarla. En el Informe de RSE 2006, presentan los indicadores del GRI. La relación con el Principio 10, la manifiesta respecto a la misión de la empresa, los ejes estratégicos de la gestión, la adhesión al Pacto Global, la organización de Comités. También se hace referencia a la relación con el estado mencionando específicamente la Carta de entendimiento y, en su relación con la sociedad, se señala un Acta de Acuerdo en el aspecto educación y las certificaciones de medio ambiente.

---

<sup>35</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/3135-EDESUR>. Consultado: febrero 2011.

Cabe señalar, que en el Informe se detallan todos los premios obtenidos por la empresa. Vinculado al principio 10 se destaca que el Ranking de Transparencia Empresaria, elaborado por la consultora Comunicación, Investigación y Opinión (CIO) y publicado por la revista Imagen, EDESUR se ubicó entre las diez empresas más transparentes de la Argentina, según el “Informe 2006 sobre transparencia empresaria”.

Respecto al Informe de Responsabilidad Social 2007, en la página web del Pacto, se menciona que la empresa informa sobre todos los Principios. La exposición de los temas vinculados al Principio 10 versa sobre el gobierno corporativo, abarcando cuestiones vinculadas al máximo órgano de gobierno. Algunos ejemplos son: el número de miembros del directorio, explicitación de los mecanismos de que disponen los accionistas y empleados para comunicarse con él, procedimientos de supervisión y gestión así como de evaluación de su propio desempeño.

El Pacto informa que la empresa ha informado sobre actividades y resultados, en el Informe 2007 y en el de 2008 sobre todos los principios.

Especialmente valiosa resulta, la mención de que la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en Argentina (AMCHAM) haya considerado a EDESUR como una de las 10 primeras empresas del país por su gestión “orientada a la sostenibilidad”, en el marco de la entrega de sus tradicionales premios “Ciudadanía Empresaria”.

En el Informe de Sostenibilidad de EDESUR, publicado en 2010, que informa sobre lo actuado por la empresa en el 2009, se incluye la CoP. En la página del Pacto se señala que la empresa presenta la carta de apoyo continuo y que se identifican políticas, acciones y resultados sobre tres áreas: trabajo, medioambiente y anticorrupción. El título del documento, “Informe de Sostenibilidad 2009”, da una idea del leve giro que se va operando en la empresa. En la carta del Presidente que abre el Informe, se menciona que la Responsabilidad Social Empresaria es uno de los ejes estratégicos de la gestión que compromete a todas las áreas de la compañía, señalando, luego, la decisión de la empresa de afianzar su compromiso con el Desarrollo Sostenible y mantener el rumbo que caracteriza la gestión de la empresa.

La evolución en la presentación de las CoP's ha sido notable en el caso de EDESUR, primero, integrando la CoP con el Informe de Sostenibilidad de la empresa y luego, en la ampliación de los Principios sobre los que se presentan políticas, acciones y resultados.

Por lo tanto, el grado de maduración en la presentación de las COP's es alto.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

La adhesión al Pacto tiene una antigüedad de seis años al momento de presentar públicamente su último informe y de cuatro años de información sobre el Principio 10. Las primeras comunicaciones sobre el Principio 10 centraban su atención en la información sobre la estructura del gobierno corporativo y la existencia de un Código de

Ética. El contenido de la información ha permanecido casi constante a través de los diversos informes, notándose una variación cualitativa en el Informe 2010, en el que se expone la Política de Sostenibilidad de la Compañía (ver punto B1). Sin embargo, no se evidencia la dinámica de la implementación de las políticas ni las situaciones concretas que enfrenta la organización respecto a la corrupción, tampoco se brindan indicadores de gestión, ni resultados concretos. Sin embargo, el Pacto considera que

En tal sentido, el grado de implementación general del Principio 10 resulta medio en los términos considerados en el presente análisis, aunque es manifiesta la consideración del Principio por parte de la empresa, que explicita su política y acciones implementadas en un momento determinado pero no su dinámica.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

#### **Propósito y Políticas**

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión.

En el primer Informe de Responsabilidad Social de EDESUR, publicado en 2006, expresamente se señala al exponer su política de prevención y tratamiento de fraudes, que “ la Empresa realiza las acciones necesarias para la prevención y esclarecimiento de todo evento fraudulento o ilícito en el que pueda verse involucrado su personal, proveedores, accionistas o clientes”, señalando que el compromiso es asumido por todos los niveles de la organización. Esto tiene relación con los puntos D9 y D10.

En el Informe presentado en 2010, se señala la formalización de la Política de Sostenibilidad de la Compañía, desarrollada a través de los “7 Compromisos por un Desarrollo Sostenible”. Uno de ellos es, el compromiso con el buen gobierno, el comportamiento ético y la transparencia. Los objetivos del compromiso consisten en: mantenerse en el grupo de empresas de referencia mundial en materia de buen gobierno y transparencia y situarse como referente del sector en el cumplimiento de los códigos éticos y la lucha contra el fraude y la corrupción.

B2 Propósito de estar en acuerdo con todas las leyes relevantes, incluyendo leyes anticorrupción.

Al exponerse los ejes estratégicos de la gestión y la política de calidad se explicita el compromiso del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios y, también de los que les competen a los clientes.

EDESUR se encuentra alcanzado por la Ley 25.551 “Compre de Trabajo Argentino” que es de aplicación para el régimen de compras del Estado Nacional y los Concesionarios de Servicios Públicos. La misma otorga preferencia a la adquisición o locación de bienes de origen nacional.

#### **Implementación**

B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones

En el Código de Ética se incluyen los siguientes temas: 1) relaciones con clientes, proveedores, accionistas, sector público y comunidad; 2) compromiso con la calidad, seguridad y el medio ambiente, responsabilidad social empresaria, integridad profesional y personal, profesionalidad y relaciones en el ámbito de trabajo, confidencialidad, control y uso de activos, sistemas informáticos, registros contables y reportes, dedicación, discriminación, aplicación normativa legal y normas internas de la empresa.

Se han establecido algunas especificaciones respecto a las compras/contrataciones celebradas a proveedores del exterior corresponden a adquisiciones que por sus especificaciones técnicas, marca y otros aspectos, no disponen de competencia nacional. No obstante, para su adquisición se debe requerir la correspondiente autorización a la Secretaría de Industria y Pyme dependiente del Estado Nacional. Cabe señalar que la empresa ha establecido el “Procedimiento para la Calificación”, con la finalidad de monitorear la evolución de las empresas que le prestan servicios y establecer una relación Cliente - Empresa - Contratista. Con la determinación de la situación de cada empresa contratista y su evolución en el tiempo, la empresa cuenta con un soporte de información que permite a los órganos decisorios de la compañía, implementar medidas preventivas y/o correctivas y, en caso de nuevas contrataciones, contar con una serie de valiosos antecedentes a considerar en los procesos de selección y evaluación de oferentes.

Se detalla la estructura organizativa de la empresa, destacándose la conformación de Comités, integrados por los principales ejecutivos de la empresa en cada una de sus áreas de incumbencia. Entre los relacionados a la temática pueden mencionarse: 1) Comité de Calidad, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, que actúa como órgano de revisión para normas vinculadas a la cuestión medioambiental, 2) Comité de Comunicaciones, dedicado a la realización o validación de todas las comunicaciones internas y externas de la empresa; 3) Comité de Regulación, abocado al análisis de las normas, reglamentos, procedimientos técnicos y resoluciones emanados de los organismos nacionales con competencias reguladoras de la actividad de la empresa, 4) Comité de Seguridad de la Información, cuya función consiste en definir un marco normativo que permita una efectiva protección de la información de la empresa y monitorear la identificación de nuevos riesgos y oportunidades de cambios a la normativa específica de Seguridad de la Información, el desarrollo de las actualizaciones correspondientes y su difusión.

En 2009, se incorpora el Comité de Compras y Contratos cuyo objetivo es proponer alternativas orientadas a la optimización de los procesos de aprovisionamiento asegurando el cumplimiento de los requisitos de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional. Evalúa y aprueba los procesos licitatorios sobre adquisiciones de materiales, equipos y contrataciones de servicios, evaluando alternativas y estrategias en modalidades de adquisición dentro del marco de las políticas del Directorio. Está integrado por los siguientes miembros: Gerente General, Director de Administración y Finanzas, Director de Servicios y Director de Planificación y Control Económico.

D6 Acciones tomadas para alentar a socios de negocios para implementar los propósitos anticorrupción

Como caso específico de la organización se puede mencionar la relación entre la empresa y el sector público, materializada a través la Carta de Entendimiento y Acta Acuerdo de Renegociación, referidos al Contrato de Concesión de EDESUR previsto en la Ley N° 25.561 y normativa complementaria.

D7 Responsabilidad gerencial y *Accountability* para la implementación de los propósitos y políticas anticorrupción.

La estructura organizativa cuenta con claras especificaciones acerca de las funciones vinculadas con temas relacionados a la corrupción y a la *accountability*, particularmente en lo relacionado al funcionamiento de los Comités (ver punto B) y la Comisión Fiscalizadora (ver punto D10)

D8 Procedimientos de Recursos Humanos para apoyar los propósitos y políticas anticorrupción

El Código de Conducta Empresarial fue creado y distribuido por la Gerencia de Personal y Organización a todos los trabajadores en el año 2001, con sus recibos de haberes, quienes debieron confirmar por escrito haber recibido una copia del mismo. Cuando se produce un ingreso de personal, la Gerencia de Personal y Organización entrega al mismo una copia del Código y le solicita que comunique las relaciones familiares que mantenga o que contraiga con personas de la Empresa.

En el Informe de Responsabilidad Social 2008, se perfecciona el sistema para verificar el cumplimiento del Código de Ética en todos los niveles de la organización, empleados, jefaturas y ejecutivos. La Gerencia de Auditoría participa de la verificación su cumplimiento a través de sus informes. Por su parte, el Grupo de Análisis de Fraude, integrado por la Gerencia de Auditoría Interna, la coordinación de Asuntos Penales y el Departamento de Seguridad Patrimonial, analiza aquellas situaciones en las que se observen desvíos y las denuncias ingresadas a través de los canales habilitados a tal fin.

D9 Canales de comunicaciones (*whistleblowing*) y mecanismos de seguimiento para reportar o buscar consejo.

Al exponerse la política de prevención y tratamiento de fraudes se manifiesta la intencionalidad de dedicar los recursos necesarios para que sean denunciadas, analizadas y corregidas aquellas situaciones que se aparten de los principios enunciados en el Código de Conducta Empresarial.

D10 Auditoría interna y procedimientos de auditoría relacionados con anticorrupción

A través de los informes de la Gerencia de Auditoría y de las Jefaturas se verifica el fiel cumplimiento de las conductas establecidas en el Código de Ética.

Relacionada con la política de prevención de fraudes se manifiesta la existencia de un esquema de control interno orientado a la prevención de irregularidades, sin explicitarlo.

En el Informe de Responsabilidad Social 2007, se especifica que la fiscalización de EDESUR es ejercida por una Comisión Fiscalizadora compuesta por tres síndicos titulares que durarán un año en el ejercicio de sus funciones. También se designan tres síndicos suplentes que reemplazarán a los titulares en los casos previstos por la ley.

## **Monitoreo**

### **B7 Monitoreo y procedimientos de mejora**

Cabe señalar que el funcionamiento de los diversos Comités de la empresa tienen funciones vinculadas con el monitoreo de los temas de su competencia y la mejora de los sistemas de gestión.

En el Informe de Responsabilidad Empresaria 2007, se explicita que dentro de la política de prevención de riesgos, se encuentra el propósito de utilizar el resultado de los análisis y auditorías como criterio para evaluar al personal, la gestión de la empresa y su mejora continua.

## **Comentario síntesis**

La empresa ha evolucionado favorablemente en la presentación de sus CoP's al integrarlas a los Informes Anuales de Gestión. La política general que enmarca la adhesión al Pacto es la de Responsabilidad Social Empresaria, profundizada y especificada en 2010, como Política de Sostenibilidad. En ese marco general se explicita claramente el compromiso con el buen gobierno, el comportamiento ético y la transparencia, aunque se mantienen sin mayores variantes decisiones tomadas anteriormente respecto a la estructura corporativa y el código de conducta, no avanzándose en el esclarecimiento de la dinámica de dichas decisiones.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's y el grado de cumplimiento del Principio 10 según consta en la página del Pacto Global es alto.

Respecto a los elementos reportados del Principio 10, la empresa reporta en nivel básico en lo relativo a políticas y monitoreo y en nivel básico y deseable en cuanto a implementación.

## **12. EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN ELÉCTRICA DE TUCUMÁN S.A. - EDET**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

Desde su adhesión al Pacto, en 2004, EDET ha presentado ocho documentos.<sup>36</sup>

El Pacto informa en su página web que, EDET, en sus documentos públicos de 2005, 2006 y 2009, presenta una descripción práctica de acciones. Solamente, en 2008, da cuenta de los tres elementos: declaración, acciones y resultados; ese mismo año se había presentado una solicitud de extensión del período para presentar el informe. En el 2010, se presenta una declaración del CEO, cubriéndose tres, de las cuatro áreas que abarcan los Principios. En la CoP presentada en abril de 2011, el Pacto informa que la empresa da cuenta de las cuatro áreas que cubren los Principios presentando la declaración de apoyo, actividades y resultados.

---

<sup>36</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/3284-Empresa-de-Distribucion-Elctrica-de-Tucuman-S-A-EDET>. Consultado: abril 2011.

Durante dos años se presenta la CoP bajo la modalidad de Plantilla de Presentación. Cada año, la empresa le asigna un título diferente a la CoP. En todos los años, independientemente del título, la CoP se presenta como un documento independiente.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es medio.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

En 2005, con motivo de presentar la segunda CoP, denominada: "Gestión 2005 - Aplicación práctica diez principios del Pacto Global", se comienza a informar sobre el Principio 10. De ese modo se explicita que, "permanentemente se verifica el cumplimiento del ordenamiento jurídico vigente en lo atinente a la actividad que desarrolla la empresa". Se manifiesta el desarrollo un sistema de gestión de contratistas con el cual se procura verificar el cumplimiento de este ordenamiento por parte de terceros prestadores de servicios, con el objeto de detectar y evitar, entre otros, casos de trabajo infantil, salarios no declarados y trabajo en negro. Además, se destaca que se realizan controles para garantizar el uso de software legal en los puestos de trabajo de la empresa y el trabajo los sistemas de gestión optimizando los controles cruzados para garantizar la transparencia en todas las operaciones.

Por otro lado, se informa que se trabaja sobre el combate del hurto de energía, a través de inspecciones periódicas realizadas por personal especializado. Se señala, que la empresa no tolera los actos impropios de un integrante de la empresa con un cliente o proveedor.

En la CoP 2008, respecto al Principio 10 se informa como acción, dentro del Sistema de Gestión Ambiental, la aplicación del Sistema Informático de Gestión de Empresas Contratistas (Módulos de Contratistas), que, según afirma EDET, permitió mejorar las condiciones en que éstas operan. Aunque el contenido de los seguimientos que realiza EDET sobre los contratistas no versan sobre temas vinculados a la corrupción, sí tienen relación con la observancia de las condiciones que contempla la legislación vigente en cuanto a cobertura de seguros de vida y laboral, inscripción en los organismos estatales de regulación del trabajo, planes de seguridad, planes de capacitación y condiciones laborales.

En 2009, se presenta la quinta CoP de EDET y en 2010, con el título: Declaración de apoyo continuo, en la página web del Pacto se informa que la empresa da cuenta, entre otros, del tema de la lucha contra la corrupción. De la lectura de los documentos no surgen nuevos aportes ni en materia de políticas, ni acciones ni resultados; se reiteran los comentarios sobre la relación con los contratistas, aunque no se lo vincula expresamente con la lucha contra la corrupción.

En la CoP 2010, que fuera presentada en abril de 2011, se menciona la implementación del servicio "Auditoría Responde" (ver punto D9 de implementación). Tiene por propósito asegurar que el personal actúe de acuerdo con los más altos niveles de integridad y que se ejecuten las actividades en un adecuado ambiente de control. Consiste en la habilitación de un canal directo y confidencial que permite a las

empresas del grupo y a los contratistas efectuar sugerencias para la mejora del servicio e informar sobre situaciones que pudieran afectar los bienes o valores corporativos. Los medios para envío de la información, son línea telefónica, casilla de correo electrónico, dirección postal y página web.

Cabe destacar que la empresa como declaración general sobre el Principio 10 señala la observancia de la ley.

De las declaraciones de la empresa respecto a sus acciones parecen identificarse dos líneas. Una, vinculada a la organización de los sistemas de gestión, que permiten efectuar controles cruzados dentro de diferentes áreas de la empresa, pero sin avanzar ni en la descripción de su funcionamiento ni en los resultados que se obtienen. La otra, relacionada con los *stakeholders*, específicamente con los contratistas, resultando que la empresa ejerce un poder “*soft*”, sobre ellos, de tal manera, que los mismos cumplan todos los requisitos que la ley impone, particularmente vinculado con las condiciones laborales.

El grado de cumplimiento del Principio 10 es alto.

## **Elementos reportados del Principio 10**

### **Propósitos y Políticas**

B2 Propósito de estar en acuerdo con todas las leyes relevantes, incluyendo leyes anticorrupción.

La empresa hace referencia expresa por primera vez, en sus CoP's sobre el Principio 10, en 2005 haciendo referencia a la verificación del cumplimiento del ordenamiento jurídico vigente, en lo atinente a la actividad que desarrolla la empresa.

### **Implementación**

B6 Chequeos internos y balances para asegurar la consistencia con los propósitos anticorrupción.

Se destaca el aporte de los sistemas de gestión ya que optimizan los controles cruzados para garantizar la transparencia en todas las operaciones de la empresa.

D6 Acciones tomadas para alentar a socios de negocios para implementar los propósitos anticorrupción

En sentido amplio, la aplicación del Sistema Informático de Gestión de Empresas Contratistas (Módulos de Contratistas), permite hacer el seguimiento sobre los contratistas sobre la legislación vigente en cuando a condiciones laborales y la vinculación con los organismos públicos de regulación del trabajo.

D9 Canales de comunicaciones (whistleblowing) y mecanismos de seguimiento para reportar o buscar consejo.

En la CoP 2010, que fuera presentada en abril de 2011, se menciona la implementación del servicio “Auditoría Responde”. Tiene por propósito asegurar que el personal actúe de acuerdo con los más altos niveles de integridad y que se ejecuten las actividades en un adecuado ambiente de control. Consiste en la habilitación de un canal directo y



confidencial que permite a las empresas del grupo y a los contratistas efectuar sugerencias para la mejora del servicio e informar sobre situaciones que pudieran afectar los bienes o valores corporativos. Los medios para envío de la información, son línea telefónica, casilla de correo electrónico, dirección postal y página web.

Sobre este punto, cabe mencionar dos tipos de confusiones sobre el servicio: 1) entre el nombre asignado al servicio, que pareciera focalizar la atención en actividades de auditoría, con su contenido; y 2) sobre la naturaleza del servicio, puesto que parece combinar una orientación que media entre lo que sería un servicio de atención al cliente, al recibir sugerencias y el *whistleblowing*, que recibe denuncias.

## **Monitoreo**

No hay menciones expresas

## **Comentario síntesis**

La empresa tiene una antigüedad de siete años, al 2011, en la presentación de las CoP's dado que la primera data de 2004 y cantidad de documentos presentados son ocho. Por lo tanto, en términos cuantitativos su adhesión es significativa. No obstante, la empresa interpreta libremente el contenido del Principio 10, ya que lo circunscribe en principio al cumplimiento de la ley, tanto para los miembros de la misma, como para sus contratistas. Al avanzar en la explicación de los aspectos sobre los cuales se realiza dicha verificación del cumplimiento legal, se ejemplifica con temas propios de otros Principios, tales como, el trabajo infantil, y condiciones laborales. En tal sentido, la situación estaría lindando con lo que puede ser calificado como tergiversación.

Además, el énfasis en la relación con los *stakeholders*, contratistas y clientes se fundamenta en el control de requisitos legales y formales, lo cual, en última instancia, no es más que el cumplimiento de la ley por parte de la propia empresa. Respecto a los empleados, la expresión: "la empresa no tolera los actos impropios de un integrante de la empresa", podría ser entendida como una manifestación de tolerancia cero, pero al quedar enunciada y no precisada pierde fuerza.

Las actividades vinculadas al Sistema de Gestión informático que posibilita la realización de controles cruzados, queda en su mera enunciación.

En términos cualitativos, tanto la política, como las acciones expuestas relativas al Principio resultan limitadas y formales.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's y el grado de cumplimiento del Principio 10 según la información del Pacto Global es alto.

La empresa informa elementos de política en nivel básico, en cuanto a la implementación lo hace en nivel básico y deseable y no informa respecto al monitoreo.

## **13. EMPRESA DE ENERGÍA RÍO NEGRO S.A.**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

La empresa ha presentado cuatro CoP's y una solicitud de prórroga, en 2009.<sup>37</sup> En la página web del Pacto se informa que la empresa presenta la carta de adhesión, actividades y resultados y que en la última CoP, presentada en 2010, informa sobre las cuatro áreas de los principios.

Todas las CoP's son presentadas como documentos independientes.

Se observan discrepancias entre la información suministrada en la página web del Pacto y el contenido de las CoP's. Las discrepancias versan sobre: 1) las fechas de la información: el Pacto al referirse a la CoP 2010, queda implícito que la empresa informa sobre el período anterior, o sea el año 2009. El contenido de la CoP informa sobre lo actuado por la empresa en el año 2008. 2) los principios sobre los que se informa: el Pacto indica que se informa sobre todos los Principios y la CoP solamente contiene información sobre los Principios 1, 4 y 6.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es medio.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

En su primera CoP, presentada en 2006, la empresa declara exponer sobre el Principio 10. Esto tiene importancia, puesto que, en total, informa solamente sobre cinco principios.

Bajo el título genérico de políticas, sistemas y acciones, se exponen como valores de la empresa la integridad, el respeto a las leyes y reglamentos, la realización de las compras y contrataciones conforme procedimientos que aseguran la transparencia de los actos y el estricto cumplimiento de normas legales, obligaciones sociales, patronales e impositivas, el desarrollo de sistemas para la transparencia de registros y cuentas e informes de control interno.

En la segunda CoP, 2008, informa sobre cuatro principios, entre los que, también, se encuentra el 10, reiterándose la misma información que la presentada por primera vez. En el 2009, en la nota de pedido de prórroga afirma que informará el avance de todos los principios, pero al presentar la CoP, unos meses más tarde, informa sobre cinco principios, pero no sobre el 10. En 2010, tal como se destacara arriba, informa sobre cuatro principios pero, tampoco, incluye la lucha contra la corrupción, aunque en la página web del Pacto se registra como que ha informado sobre las cuatro áreas.

En las CoP's que se ha informado sobre el Principio 10, se ha destacado el estricto cumplimiento de la ley, como orientación general de la empresa y, como curso de acción, el respeto de las obligaciones legales que surgen en su interrelación con el sector público, sus empleados y proveedores.

---

<sup>37</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/3286-Empresa-de-Energia-Rio-Negro-S-A->. Consultado: abril 2011.

Cabe destacar, que en las dos últimas CoP's se ha dejado de informar sobre el Principio 10.

Esto demuestra, la pérdida de importancia del Principio dentro de la empresa. Este comportamiento contrasta notoriamente, con el adoptado en las primeras CoP's, en las cuales se informaba sobre el Principio 10, aunque no se informara sobre otros principios.

Esta situación puede obedecer a que no se deben haber registrado avances respecto a lo enunciado en las primeras CoP's, lo cual evidencia el menor esfuerzo registrado por la empresa sobre este tema.

El cumplimiento del Principio puede ser ponderado como medio.

### **Elementos reportados del Principio 10**

B2 Propósito de estar en acuerdo con todas las leyes relevantes, incluyendo leyes anticorrupción.

El respeto a la ley es destacado como un valor, junto con la integridad, y desde el punto de vista de la empresa, es un elemento a incluir dentro de la lucha contra la corrupción.

### **Implementación**

B3. Se manifiesta la intencionalidad de desarrollar sistemas para la transparencia de registros y cuentas e informes de control interno, pero no se describen acciones concretas ni se informa sobre los avances realizados. En tal sentido, la traducción de los propósitos anticorrupción en acciones resulta débil, más aún teniendo en cuenta, que en las últimas CoP's se ha dejado de informar sobre el Principio.

### **Monitoreo**

No hay menciones expresas

### **Comentario síntesis**

Hay una adhesión formal al Principio evidenciada en la enunciación de su intencionalidad de observar el estricto cumplimiento de la ley. La mención expresa a la observancia de la ley en cuanto a las compras, el pago de las obligaciones impositivas y laborales y el registro contable, pueden ser interpretados como zonas de riesgo para la empresa.

El cambio de actitud de la empresa, respecto a la inclusión del Principio 10, en sus primeras CoP's y su eliminación en las últimas, induce a inferir que se está debilitando la atención del tema dentro de la empresa. Esto sigue un comportamiento contrario, a las orientaciones del Pacto, que se encuentra profundizando los esfuerzos para que las empresas implementen el gradualmente todos los Principios y que cada año se registren avances en cada uno de ellos.

Además, se puede afirmar que, la traducción de los propósitos anticorrupción en acciones resulta débil, dado que se ha colocado más énfasis en el lineamiento de observancia de la ley que en la descripción de procedimientos adoptados a tal fin, no haciéndose mención a resultados.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es medio y el grado de cumplimiento del Principio 10 según la empresa en la página del Pacto Global es alto.

La empresa informa en nivel básico sobre políticas e implementación y no informa respecto al monitoreo.

#### **14. ENTE PROVINCIAL DE ENERGÍA DEL NEUQUÉN (EPEN)**

##### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

La empresa presenta cinco CoP's.<sup>38</sup> En la primera, 2005, la página web del Pacto indica que la empresa presenta los tres elementos, pero solamente sobre cuatro principios, no incluye el Principio 10. En las CoP's de los años siguientes se presenta también el Principio 10.

Hay mención de la utilización de estándares, particularmente referidos a la cuestión medioambiental.

Todas las CoP's se presentan bajo la modalidad independiente.

##### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

En 2006, en la segunda CoP del EPEN, se menciona el Principio 10 asociado al gobierno corporativo. Hace referencia a la Ley Provincial N° 2386, en lo relacionado a la administración coparticipada entre Gobierno y Empleados del Ente, quienes eligen a sus representantes en el Directorio y en el órgano de control de auditoría por voto directo y secreto.

Se menciona la Ley de servidumbre de paso por electroducto, en lo relativo a la presentación por parte del Ministerio de Empresas Públicas, la sanción de dicha ley, que contribuye a fijar reglas claras entre el derecho público y privado, aportando transparencia en la relación entre los intereses que pugnan frente a la necesidad de expandir el servicio.

Ni en 2007, ni en 2009 se informa sobre el Principio 10.

En 2010, El EPEN mantiene el compromiso expresado en sus Valores referidos a la transparencia y honestidad en la gestión. Señala como proceso o sistema que la empresa es evaluada anualmente a través de la Encuesta CIER de Satisfacción del Cliente Residencial Urbano alcanzando, para la mayoría de sus índices, resultados satisfactorios, aunque no se especifican cuáles de ellos están relacionados con la

---

<sup>38</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/3391-EPEN-Ente-Provincial-de-Energia-del-Neuquen->. Consultado: abril 2011.

corrupción. Como resultado, exhibe que ha entregado 780 Agendas, una a cada empleado, las que contienen la Visión, Misión, Valores y las Políticas del organismo.

El grado de cumplimiento ha sufrido fluctuaciones en la atención de la empresa. La fuerza de la legislación y su observancia aparecen como un claro límite a potenciales zonas de riesgo que puede enfrentar la organización. Se destaca la composición de la estructura del gobierno corporativo que refleja la participación de las partes de la empresa.

El grado de cumplimiento del Principio 10 según lo expresado por la empresa en la página web del Pacto Global es alto.

## **Elementos reportados del Principio 10**

### **Propósitos y Políticas**

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión.

La empresa manifiesta sus valores referidos a la transparencia y honestidad en la gestión, sin mención expresa a la corrupción.

B2 Propósito de estar en acuerdo con todas las leyes relevantes, incluyendo leyes anticorrupción.

Se hace mención a legislación vinculada a temas sustantivos de la empresa destacándose cuestiones lindantes con la problemática de la corrupción, en el sentido de que la ley estipula el marco de las relaciones entre distintos actores, aportando transparencia a la relación caracterizada por la tensión entre intereses contrapuestos.

### **Implementación**

B5 Comunicación y entrenamiento en propósitos anticorrupción para todos los empleados

La “Agenda” es el documento que esta empresa utiliza para difundir la visión, valores y políticas entre todos los empleados de la organización.

### **Monitoreo**

D15 Uso de aseguramiento de programas externos independientes de anticorrupción.

La empresa señala que es evaluada anualmente a través de la Encuesta CIER de Satisfacción del Cliente Residencial Urbano alcanzando, para la mayoría de sus índices, resultados satisfactorios, aunque no se especifican cuáles de ellos están relacionados con la corrupción.

### **Comentario síntesis**

Analizando la información presentada por la empresa se puede señalar que la explicitación de la política de lucha contra la corrupción resulta difusa e inespecífica. La única acción enunciada como implementación, la agenda, no corresponde estrictamente al tipo de acción habitualmente utilizada. La evaluación externa, que menciona la empresa, es una encuesta de satisfacción, que tampoco corresponde a lo que se entiende como una auditoría externa.

A pesar de estas observaciones, el Pacto considera que la organización presenta sistema, actividades y resultados, respecto al cumplimiento de diversos Principios, entre ellos el 10.

Estas observaciones no parecen corresponderse con la apreciación del Pacto que considera que la empresa ha presentado el sistema, acciones y resultados respecto al Principio 10.

El caso de esta empresa puede ser un ejemplo de cumplimiento formal de requisitos pero vacío de contenido real.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es alto y el grado de cumplimiento del Principio 10 según el Pacto Global es alto.

La empresa informa en nivel básico respecto a políticas e implementación y solamente, en nivel deseable en materia de monitoreo.

## **15. FORD ARGENTINA SCA**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

En la página web del Pacto se presentan siete documentos.<sup>39</sup> El primero, presentado en 2005, no registra indicación de la presentación de ningún elemento, aunque en su contenido, referencia sus acciones vinculadas a los Principios 1 y 2. Ya en la segunda, correspondiente al año 2007, se presentan actividades y resultados, vinculados solamente a los Principios informados en la CoP anterior. La del 2008, registra los tres elementos y la presentación de Declaración de apoyo continuo, como un documento separado. En la CoP presentada en 2009, cambia levemente el formato, señalándose con claridad, para todos los Principios, el compromiso o política de la empresa, las actividades realizadas y los resultados alcanzados. Esta modalidad es repetida en las dos siguientes CoP's, o sea 2010 y 2011, en las que se señala la cobertura de las cuatro áreas que cubren los Principios y la presentación de resultados.

Cabe señalar que en el Informe de Sustentabilidad 2007, presentado en la página web del Pacto con fecha de publicación en 2009, se incluye un capítulo vinculado al Pacto Global y los lineamientos del GRI y de AA1000 (*Accountability*). También se puede consultar en la página web de la empresa. Llama la atención que ha sido el único documento de este tipo dado a publicidad por la empresa, hasta la elaboración de este trabajo.

---

<sup>39</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/3814-Ford-Argentina-SCA>. Consultado: abril 2011.

En las CoP's se menciona la utilización de estándares, vinculados a la cuestión medioambiental y a la validación de los sistemas de trabajo en todas sus operaciones, que aseguran la calidad de sus procesos como los de sus proveedores y concesionarios.

Las CoP's se presentan como documentos independientes. La declaración de apoyo continuo está firmada por el Director de Relaciones Institucionales dirigida a los lectores de la CoP pero no a autoridad del Pacto Global.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es medio.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

En la primera CoP no hay referencia expresa al Principio 10. En la segunda, publicada en 2007, el Pacto informa que la empresa reporta sobre los diez Principios, aunque en la Planilla no se menciona expresamente el Principio 10. Recién en la CoP presentada en 2009, se explicitan las normas de la empresa que se traducen en políticas de observancia estricta para el nivel corporativo y que se adecuan a los lineamientos legales del país de origen de la empresa, Estados Unidos. También se mencionan como actividades, los temas que abarcan dichas políticas vinculadas a las relaciones de los empleados con los proveedores y competidores y sobre la conducta de los empleados vinculadas con la confidencialidad de la información. Se explicita que los resultados son medidos por el registro de eventos inusuales en la observancia de las políticas pero, ni en las CoP's ni en el Informe de Sustentabilidad, se da cuenta ni de eventos registrados ni de procedimientos adoptados. Se repite la misma información, en las CoP's presentadas en 2010 y 2011.

Cabe señalar que en el Informe de Sustentabilidad 2007, preparado con los lineamientos del GRI, Ford presenta como "no disponible"(N/D), la información vinculada a los puntos:

SO2 (P) Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos con la corrupción.

SO3 (P) Porcentaje empleados formados en anticorrupción

SO4 (P) Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.

S05 (P) Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de éstas y de actividades de *lobbying*.

S06 (A) Aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas.

El grado de cumplimiento del Principio 10 según el Pacto Global es alto.

### **Elementos reportados del Principio 10**

#### **Propósitos y Políticas**

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión.

La empresa al adherir al Pacto, suscribe todos los Principios en pie de igualdad mencionando, entre ellos, la lucha contra la corrupción sin más especificaciones. La adhesión al Pacto se manifiesta mediante las normas reflejadas en sus cartas políticas a nivel corporativo, que son de cumplimiento estricto; entre ellas, las de Excelencia en la responsabilidad social e Integridad. Estas cartas políticas y directivas proveen una estructura sistémica que armoniza las acciones para lograr resultados en las áreas consideradas en el Pacto Global.

En la Memoria de Sustentabilidad 2007 como título de uno de los capítulos se lee: "Transparencia y reglas claras, nuestros objetivos principales". Esto puede ser interpretado como la manifestación de una orientación valorativa de la empresa directamente vinculada con los contenidos del Principio 10.

B2 Propósito de estar en acuerdo con todas las leyes relevantes, incluyendo leyes anticorrupción.

Se menciona expresamente, el Acta sobre Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) con alcance a empresas de E.U.A. en el resto de los países, junto a otras normas tales como la ley Sarbanes – Oxley con alcance también fuera de E.U.A. conforman un marco global para Ford, en cualquier punto del planeta donde sitúe su negocio.

## **Implementación**

B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones

La compañía ha realizado cambios importantes en la manera de trabajar con el objeto de integrar, a su manera de llevar adelante el negocio, una variedad de códigos de ética, iniciativas de sustentabilidad y políticas de transparencia y anticorrupción.

El Código de Conducta abarca el contenido de las Cartas Políticas desarrolladas con detalle. En 2007, se lanzó internacionalmente el Código de Conducta de Ford Motor Company. Esta herramienta guía se comunicó al personal, a través de correo electrónico y se sintetizó su contenido principal en una Newsletter interna.

B5 Comunicación y entrenamiento en propósitos anticorrupción para todos los empleados

El personal es instruido e invitado a firmar las cartas políticas relacionadas con la integridad y la transparencia en la conducta diaria. La comunicación hacia todo el personal se llevó a la práctica a través de talleres de capacitación y entrenamiento on-line sobre las Cartas Políticas y directivas tendientes a definir las conductas esperadas del personal para lograr el cumplimiento de los valores de la compañía y de la legislación vigente en el país. Los talleres son conducidos por las gerencias de Ford como muestra de su compromiso y definen con certeza la integridad como una manera de pensar, formular juicios, actuar y comportarse con transparencia, honestidad, ética y sinceridad. Así se elimina la incertidumbre y se garantiza el conocimiento y cumplimiento de las normas corporativas y de las leyes vinculadas a los puestos de trabajo.



D6 Acciones tomadas para alentar a socios de negocios para implementar los propósitos anticorrupción

La empresa muestra especial atención a su red de 81 concesionarios para todo tipo de vehículos. La mayoría son empresas familiares con larga interacción con Ford. Se los considera aliados estratégicos y se los capacita en distintos aspectos del negocio; no se mencionan expresamente puntos vinculados a la lucha contra la corrupción.

Los clientes finales son objeto de la política de respetar la privacidad de los datos que brindan. Para ello se han instrumentado sistemas y procedimientos que aseguran la privacidad de los datos de los clientes. La información es clasificada, protegida y tratada de acuerdo con los lineamientos corporativos y el acceso a la base de datos de los clientes es protegido.

D7 Responsabilidad gerencial y *Accountability* para la implementación de los propósitos y políticas anticorrupción.

En 2007, Ford Motor Company creó la vicepresidencia de Sustentabilidad, Medio Ambiente y Seguridad, reflejando el compromiso por integrar la sustentabilidad en todas las áreas del negocio a nivel global. A nivel local, tienen un Gerente de Relaciones Públicas y RSE.

La elaboración conjunta del documento Informe de Sustentabilidad 2007 demuestra que la RSE involucra a todas las personas que trabajan en la empresa. El Directorio de la compañía, al expresar el compromiso de su publicación y los responsables de cada área, que formaron parte del Grupo Operativo que trabajó en la implementación de las acciones y en el proceso de elaboración mediante la recolección de datos.

Además, se expone la composición y funcionamiento de su gobierno corporativo. La dirección y administración está a cargo de la Comisión Administradora, integrada por entre 3 y 11 administradores titulares e igual o menor número de suplentes, ajenos a los socios y designados exclusivamente por el socio comanditado. Los miembros son elegidos por un ejercicio, con la posibilidad de ser reelectos. El presidente de la comisión posee la representación legal de la sociedad. La comisión posee amplias facultades de administración y disposición y debe reunirse trimestralmente.

D9 Canales de comunicaciones (*whistleblowing*) y mecanismos de seguimiento para reportar o buscar consejo.

Cualquier empleado puede pedir información, resolver dudas o realizar denuncias relacionadas con el Código de Conducta, a través de determinados canales de comunicación autorizados para ello.

Las denuncias pueden realizarse de manera anónima, y son evaluadas por el Comité de Eventos Inusuales, que las analiza, investiga y define su gravedad. Si es necesario el comité puede requerir la asistencia de auditores de Ford Motor Company para tomar una decisión relacionada con las personas involucradas.

## **Monitoreo**

D13 Manejo de incidentes

Los resultados de las acciones emprendidas se miden a través del registro de eventos inusuales. Éstos incluyen cualquier acto impropio por parte de un integrante de la empresa con un cliente, proveedor o concesionario que origine que la compañía o su

personal entre en riesgo de cualquier deficiencia mayor que pudiera resultar en un daño al negocio, en una pérdida o en una mala imagen pública.

### **Comentario síntesis**

La empresa declara la adhesión al Pacto y cumplimenta los requisitos de presentación de la CoP, en el marco de su política de Responsabilidad Social Empresaria. Un dato que llama la atención es que la empresa ha preparado solamente un Informe de Sustentabilidad en el lapso de siete años, optando por una modalidad independiente y breve de CoP. También, ha presentado un documento denominado Reporte Ambiental de Ford Motor Argentina, en el que da a conocer información sobre el año 2009.

El Principio 10 se enuncia como política de la empresa en términos generales. Las acciones tienen relación con el código de conducta y la capacitación. Se explica la existencia del mecanismo de información y de medición de resultado a través de eventos inusuales, pero en la información pública no se informa sobre los resultados prácticos de la implementación de dichos mecanismos.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es alto y el grado de cumplimiento del Principio 10 según informa la empresa en la página del Pacto Global es alto.

La empresa informa en nivel básico las políticas anticorrupción, en básico y deseable respecto a la implementación y en deseable respecto al monitoreo.

## **16. FRESENIUS MEDICAL CARE ARGENTINA**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

Según consta en la página web del Pacto,<sup>40</sup> la empresa adhiere al mismo, en 2008, a través de una carta tipo firmada por su Gerente General.

Según el Pacto, las dos COP's presentadas en 2010 y 2011, incluyen la adhesión, identifican objetivos, definen indicadores de gestión y miden resultados correspondientes a las cuatro áreas que cubren los Principios.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es alto.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

---

<sup>40</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/3888-Fresenius-Medical-Care-Argentina>. Consultado: abril 2011.

En su primera CoP, la empresa hace referencia a su Programa de Conformidad que contiene un Código de Conducta donde se enfatiza la importancia sobre principios éticos y buenas prácticas empresariales; teniendo en cuenta que la ética se orienta a cada persona dentro del proceso de toma de decisiones. Cabe destacar que el Código se asocia no sólo al Principio 10, sino también a los Principios 1 y 2.

Como objetivo del Programa de Conformidad se plantea el cumplimiento de la ley y de las políticas de la empresa.

Como elementos destacables se identifican los siguientes: 1) las relaciones entre la empresa en Argentina y su casa matriz, en el sentido de que expresamente se señala que se deben seguir las orientaciones de la casa matriz e informar sobre los resultados de las actividades, 2) el carácter mandatorio para los empleados del Programa de Conformidad con la correspondiente aplicación de sanciones.

Asimismo, la empresa avanza en la descripción de sistemas implementados para hacer efectivo el Programa.

En la CoP presentada en 2011, respecto al Principio 10, se reitera la información presentada en la CoP anterior, señalándose que la empresa "...no consiente infracción alguna de la ley, la deshonestidad o trato comercial no ético por parte de ningún empleado".

Se destaca que vinculado al Programa de Conformidad se desarrolla la "política de no represalias", que prohíbe el acoso o represalias a un empleado si informa sobre una actividad o comportamiento reñido con la ley o el Código, y la "política de confidencialidad" que establece que los datos personales de todos los denunciantes serán considerados información confidencial para la empresa.

El grado de cumplimiento del Principio 10 según informa la empresa en la página web del Pacto Global es alto.

## **Elementos reportados del Principio 10**

### **Propósitos y Políticas**

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión.

Se lee textualmente en la primera CoP de la empresa: "FMC rechaza todo tipo de acción que se relacione con la corrupción, la extorsión y el soborno en todas sus formas y relaciones".

B2 Propósito de estar en acuerdo con todas las leyes relevantes, incluyendo leyes anticorrupción.

Este Programa de Conformidad determina como objetivos: "(..) Desarrollar nuestras actividades en acuerdo con las reglamentaciones, dentro de los marcos legales existentes en cada área de trabajo y cumpliendo con los procedimientos internos que establecen las pautas para la realización de nuestras tareas en forma adecuada dentro de la empresa. Además nuestro accionar debe responder a principios éticos y de buenas prácticas empresariales. (...)

Además, se señala que el seguimiento de estos objetivos apunta a desarrollar una cultura de cumplimiento de las normas reglamentarias y éticas que represente un valor agregado para los integrantes de la organización.

D1 Publicación de la política fijada formalmente de tolerancia cero de la corrupción  
Se lee expresamente en la CoP 2010: "FMC no consiente infracción alguna de la ley, la deshonestidad o trato comercial no ético por parte de ningún empleado".

D2 Establecimiento del apoyo a marcos normativos internacionales y regionales, tales como la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción.  
Se hace mención expresa al cumplimiento de la ley americana Sarbanes Oxley Act.

## **Implementación**

B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones

El Código de Conducta o tiene por objetivo servir como guía para alcanzar el resultado correcto. La empresa expresa que espera que todo empleado lo analice detenidamente, de forma de conocer su contenido y que desempeñe sus actividades de acuerdo con los principios en él establecidos.

Por medio del Programa de Conformidad, se espera garantizar que todas las actividades empresariales de FMC Argentina cumplan con las obligaciones normativas y las políticas internas. Para alcanzar esta meta, se dispone de una serie de elementos operativos. Entre ellos: 1) las políticas y procedimientos vinculados con una conducta empresarial adecuada, establecidos desde la Casa Matriz, tal como, "Políticas para trabajar con nuestros Clientes" y 2) entrenamiento del personal en temas de conformidad reglamentaria.

El no cumplimiento con el Programa de Conformidad es considerado como una falta grave y quien no lo cumpla estará expuesto a recibir las correspondientes sanciones disciplinarias.

B5 Comunicación y entrenamiento en propósitos anticorrupción para todos los empleados

El entrenamiento en temas de conformidad reglamentaria, es condición para que todos los empleados actúen conforme a las normas siendo plausibles de sanciones disciplinarias en caso de incumplimiento (ver punto D8). Periódicamente se organizan capacitaciones acerca de las buenas prácticas empresariales, a empleados en contacto con terceros, tales como, proveedores y clientes.

D6 Acciones tomadas para alentar a socios de negocios para implementar los propósitos anticorrupción

La empresa cuenta con una política específica que establece la relación con clientes y las buenas prácticas empresariales reconocidas a tal efecto.

En la página web de la empresa se lee: "Queremos asegurar honestidad e integridad en nuestra vinculación con pacientes, clientes, proveedores, entidades estatales, entidades contratantes de servicios de salud, con el público en general y ciertamente con nuestros colaboradores y empleados."

D8 Procedimientos de Recursos Humanos para apoyar los propósitos y políticas anticorrupción

Como parte del proceso de inducción de todo nuevo empleado, se entrega un video informativo del Programa de Conformidad y una copia escrita del mismo que incluye el Código de Conducta. El Dpto. de Recursos Humanos posee una notificación fehaciente por parte del empleado de la recepción y comprensión del mismo, como de las políticas y procedimientos del área de trabajo. Adicionalmente se organizan capacitaciones periódicas sobre temas relevantes con personal directamente involucrado (Por ejemplo: “Política para trabajar con nuestros Clientes” revisada y analizada con vendedores, cobradores, y Gerentes).

Durante el año 2009 se realizaron y registraron 386 capacitaciones de nuevos ingresos.

D9 Canales de comunicaciones (whistleblowing) y mecanismos de seguimiento para reportar o buscar consejo.

El programa de Conformidad establece que las dudas que puedan aparecer a la labor cotidiana deben ser esclarecidas discutiendo los temas con los superiores inmediatos o por medio de una consulta al área de Conformidad y de colaborar con toda auditoría que evalúe el buen funcionamiento del programa.

Toda denuncia de los empleados está debidamente protegida por la “política de no represalias”, que prohíbe terminantemente el acoso o represalias a un empleado si este informa sobre una actividad o comportamiento reñido con la ley o el Código de Conducta; y por la” política de confidencialidad”, que establece que los datos personales de todos los denunciados serán considerados información confidencial para la empresa.

D10 Auditoría interna y procedimientos de auditoría relacionados con anticorrupción La Compañía evalúa periódicamente el desempeño de las distintas áreas y/o clínicas por medio de auditorías internas y externas dentro del marco de la ley americana Sarbanes Oxley Act (SOX) que establece las pautas básicas para los procedimientos de control interno.

## **Monitoreo**

B7 Monitoreo y procedimientos de mejora

Durante el año 2009 se realizaron auditorías internas operativas a 46 clínicas de la empresa, dando como resultado aproximadamente 200 recomendaciones. En 2010, se realizan 20 clínicas y se producen 150 recomendaciones.

Desde el año 2005 se emiten semestralmente reportes a Casa Matriz sobre relevamientos de control interno.

## **Comentario síntesis**

La empresa evidencia un apego significativo a las recomendaciones del Pacto respecto a la presentación de la CoP, a pesar de su escaso tiempo de adhesión al Pacto. Además, presenta con claridad el sistema, las actividades y algunos resultados de dichas actividades para hacer efectivo el Principio 10. Además, avanza significativamente en la exposición clara de las políticas, formas de implementación y monitoreo respecto a los últimos lineamientos del Pacto respecto al Principio 10. Esto

puede tener su explicación en la estrecha relación de la empresa con su casa matriz, que ha avanzado significativamente en su Programa de Conformidad.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es alto y el grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global es alto.

La empresa informa en nivel básico y deseable respecto a propósitos y políticas e implementación y, en nivel básico respecto al monitoreo.

## **17. GRUPO SANCOR SEGUROS**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

La empresa adhiere al Pacto en 2009, cuatro años después de que la empresa iniciara su proceso de RSE. En la página web del Pacto,<sup>41</sup> se indica que la empresa ha presentado su Carta de adhesión, firmada por el CEO. Hasta el momento ha presentado una CoP en 2010, que contiene, también, la carta de la autoridad máxima, la medición de resultados y ha cubierto las cuatro áreas que cubren los Principios.

La CoP es un capítulo dentro del Informe de RSE 2008/2009. Dicho documento se presenta siguiendo los lineamientos del AA 1000 y está disponible en el sitio web corporativo.

Según se lee en dicho Informe, la CoP es visualizada, por la empresa, como "...un paso más, avanzando en nuestro compromiso de mejora continua del Proceso de RSE iniciado en 2005". Además, la empresa asocia directamente el compromiso asumido con el Pacto Global y la utilización de los indicadores económicos, ambientales y sociales del GRI.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es alto.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

En su primera CoP, la empresa señala que se utilizan los indicadores del GRI y que continuará trabajando para consolidarlos y avanzar en la sistematización de los indicadores más relevantes para su negocio.

Respecto a los indicadores del GRI vinculados con corrupción, cabe señalar que las respuestas fueron diversas, contestando todos los ítems vinculados a la temática.

---

<sup>41</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/4663-Grupo-Sancor-Seguros.Consultado>: abril 2011.

Así, se presentó, como no disponible (N/D), la información sobre el “Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos con la corrupción” (SO2). La declaración fue taxativa, respecto a su declaración de que la empresa no financia partidos políticos, lo cual es un posicionamiento respecto al punto SO6 del GRI.

Se informa que, “no se registraron incidentes” de corrupción durante el período que comprende el Informe. Igual categoría, se aplicó también, a las causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia (S07).

Además, se señala que la empresa “no recibió sanciones y multas significativas ni tampoco, sanciones no monetarias”, respecto de los siguientes temas: incumplimiento de las leyes y regulaciones (S08), normativa ambiental.(EN28), el suministro y el uso de productos y servicios de la organización (PR9), de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios (PR4A) y las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio (PR7A).

En otro orden de cosas, pero relacionado con el Principio 10, aparece con fuerza la temática de la observancia de la ley. Para mencionar sólo un ejemplo, se menciona de manera clara y específica que el 100% de los servicios que comercializa el Grupo Sancor Seguros cumple las disposiciones expresas que estipula el marco normativo que regula la actividad aseguradora.

Si bien no hay mención expresa a la legislación anticorrupción, hay una intencionalidad manifiesta de que el accionar de la organización se adecua estrictamente al marco normativo. Esta posición se hace extensiva a las Agencias que trabajan con el Grupo Sancor Seguros respecto al cumplimiento de las normas publicitarias, que se derivan de la legislación vigente, dando como ejemplos, las leyes de defensa al consumidor y la de radiodifusión; así como, de códigos de ética de adhesión voluntaria propuestos por organizaciones del sector, tales como: el de Autorregulación Publicitaria del Consejo de Autorregulación Publicitaria (CONARP) o el de la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad (AAP).

El grado de cumplimiento del Principio 10 según informa la empresa en la página del Pacto Global es alto.

## **Elementos reportados del Principio 10**

### **Propósitos y Políticas**

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión.

No hay mención del soborno y la extorsión, pero se manifiesta explícitamente, sobre que no se financian partidos políticos.

B2 Propósito de estar en acuerdo con todas las leyes relevantes, incluyendo leyes anticorrupción.

Hay numerosas referencias al cumplimiento de la ley en todo lo relacionado con las operaciones normales de la empresa. Hay mención a la Ley de Lavado de dinero, que ha sido sancionada el mismo año en que la empresa presenta su primera CoP.

## **Implementación**

### **B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones**

Comité de Ética, integrado por los gerentes de: RSE, Asesoría Letrada, Planeamiento y Gestión y un representante del Consejo de Administración. Las funciones de este comité son: desarrollar acciones necesarias para la implementación del Código de Transparencia, desarrollar y poner en práctica un procedimiento de gestión del Código; desarrollar las acciones necesarias para la difusión y capacitación interna sobre el mismo; hacer recomendaciones, denunciar incumplimientos e informar al Consejo de Administración todas las acciones que por su importancia ameriten ser informadas. Se elaboró el Código de Transparencia.

### **B5 Comunicación y entrenamiento en propósitos anticorrupción para todos los empleados**

En el momento de la elaboración del Informe la empresa declara que están atravesando un proceso de migración de un Sistema de Gestión de RSE en un portal informático, a un Tablero de Control de toda la compañía. Aunque este proceso no hace referencia expresa al Principio 10, lo abarca.

Se proyecta realizar charlas sobre Lavado de Dinero en el próximo ejercicio 2009/2010. Las mismas no pudieron completarse en el ejercicio 2008/2009 debido a la sanción de la Ley de Blanqueo de Capitales. Sobre la misma se aguardan definiciones de los organismos oficiales UIF (Unidad de Información Financiera) y SSN (Superintendencia de Seguros de la Nación).

Se realizaron cursos de siniestros y antifraude con una duración de 8 horas.

### **B6 Chequeos internos y balances para asegurar la consistencia con los propósitos anticorrupción.**

(ver punto D 7, vinculado a la estructura de RSE)

### **D6 Acciones tomadas para alentar a socios de negocios para implementar los propósitos anticorrupción**

(ver punto D7. Grupo Estratégico de Responsabilidad Social Empresaria)

### **D7 Responsabilidad gerencial y Accontability para la implementación de los propósitos y políticas anticorrupción.**

Manifiestan expresamente que el Proceso de RSE requiere del compromiso y participación de todo el Grupo Asegurador. Por ello, organizan la estructura y gobierno de RSE con clara identificación de dependencia funcional y distribución de funciones.

Así, dependen jerárquicamente del Consejo de Administración la Alta gerencia, el Comité de Ética (ver punto B3) y el Comité de Control Interno (ver puntos D10 y B7)

La Alta gerencia, integrada por el Gerente General del Grupo Sancor Seguros, responsable de la toma de decisiones en la planificación y el desarrollo del Proceso de Responsabilidad Social Empresaria.

Dependiendo jerárquicamente de la Alta Gerencia se ubica la Gerencia de RSE a la cual reportan tres unidades. Una, el Grupo Estratégico de Responsabilidad Social Empresaria; integrado por las Gerencias de: RSE, Servicios Compartidos; RRHH; Operaciones de Prevención A.R.T.; Calidad, Seguridad y Medioambiente de Prevención



A.R.T. / Dirección Ejecutiva de FISO, Jefatura de Marketing y la Coordinadora del Proceso RSE. Este Grupo tiene, entre sus funciones principales, brindar soporte y aprobación al Proceso y programas de RSE, aprobar y evaluar: los proyectos específicos que involucren a los grupos de interés, las expectativas surgidas de los diálogos con los grupos de interés, la creación y puesta en marcha de la estrategia de RSE del Grupo Sancor Seguros y los planes de acción de RSE para presentar a la Alta Gerencia.

Las otras dos corresponden a sendos grandes ejes de trabajo, diferenciados no sólo por su contenido, sino por su estructura independiente. Ellos son: 1) la Gestión de la RSE en el Grupo Sancor Seguros: conformada por el Gerente de RSE, la Coordinadora de RSE y la Analista de RSE. De esta Gestión se desprenden cuatro grupos de trabajo coordinados por esta Gerencia: ComprometeRSE, Grupo GRI, Medioambiente y RSE en las Unidades de Negocio. También depende la Fundación del Grupo Sancor Seguros: integrada por el Gerente de RSE e involucra tres ejes de trabajo: 1) Instituto Cooperativo de Enseñanza Superior (I.C.E.S.), para brindar educación en los niveles secundario y terciario, 2. Cooperativas Escolares, para concientizar sobre el cooperativismo entre los niños y adolescentes de edad escolar (primario y secundaria) en todo el país y 3) Intercambio Cooperativista Internacional, para generar intercambio de conocimientos con cooperativas de otros países.

D8 Procedimientos de Recursos Humanos para apoyar los propósitos y políticas anticorrupción  
(ver punto D7)

D9 Canales de comunicaciones (whistleblowing) y mecanismos de seguimiento para reportar o buscar consejo.  
(ver punto B3 Comité de Ética)

D10 Auditoría interna y procedimientos de auditoría relacionados con anticorrupción  
Comité de Control Interno, integrado por los gerentes de: Auditoría Interna, RSE, Planeamiento y Gestión, el Gerente General de Prevención ART y un representante del Consejo de Administración. Este Comité trabaja en los aspectos de control interno esenciales para toda la Organización, y la participación del Gerente de RSE aporta la mirada basada en la gestión y la transparencia con los grupos de interés internos de la empresa, según lo previsto en el Proceso de RSE.

## **Monitoreo**

B7 Monitoreo y procedimientos de mejora  
(ver punto D 10)

La encuesta de satisfacción de los clientes es un elemento utilizado por la empresa para la aplicación del concepto de la mejora continua. En el caso del Grupo Sancor, uno de los elementos medidos es la visión que de ella tienen los clientes como “empresa socialmente responsable”. Los resultados de la encuesta muestran la evolución favorable del porcentaje de personas que han contestado “totalmente de acuerdo/ de acuerdo” respecto a éste ítem, habiendo obtenido en 2008, un 88,83% y, en 2009, un 99,72%.

## **Comentario síntesis**

La empresa a pesar de su breve lapso de incorporación al Pacto, en su primera CoP, ya que cumplimenta todos los requisitos solicitados por el Pacto, utiliza estándares y la presenta bajo la modalidad integrada.

Además, de llenar los requisitos formales, es necesario destacar la calidad de la información suministrada respecto al cumplimiento del Principio 10. Emplea los indicadores del GRI y completa la información para brindar en forma resumida, la mayor parte de las veces, datos sobre el avance de las distintas situaciones vinculadas al Principio.

Se evidencia, el aprovechamiento de la experiencia aquilatada por la organización en materia de RSE, no sólo por la estructura que la empresa dedica a la RSE, sino también por la incorporación detallada de los sistemas que utiliza la empresa para la toma de decisiones respecto a la RSE en general, así como para la implementación de acciones vinculadas al Principio 10 y su correspondiente monitoreo.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's y el grado de cumplimiento del Principio 10 según informa la empresa en la página del Pacto Global es alto.

La empresa informa en nivel básico respecto a políticas y monitoreo, pero en niveles básico y deseable respecto a la implementación.

## **18. INDUSTRIAS AMANCO ARGENTINA S.A.**

### **Grado de maduración en la presentación de las CoP's**

La empresa adhiere al Pacto en 2004. Presenta tres documentos.<sup>42</sup> La primera CoP data del año 2006, en la que consta la carta de adhesión y la descripción de actividades. La segunda presentación, publicada en 2007 se titula "Casos Amanco Argentina", que según el Pacto contiene actividades y resultados. Según el Pacto, la CoP presentada en 2009, no tiene señalado ningún elemento.

Un hecho significativo de los cambios que se producen en la página web del Pacto es que en 2011, Industrias Amanco, no aparece como adherente al Pacto Global en Argentina,<sup>43</sup> sino en Brasil.<sup>44</sup> Posiblemente esta situación se pueda explicar por un

---

<sup>42</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participants/search>. Consultado junio 2009.

<sup>43</sup> Disponible en: [http://www.unglobalcompact.org/participants/search?commit=Search&keyword=industrias+amanco&country%5B%5D=8&joined\\_after=&joined\\_before=&business\\_type=all&sector\\_id=all&listing\\_status\\_id=all&cop\\_status=all&organization\\_type\\_id=&commit=Search](http://www.unglobalcompact.org/participants/search?commit=Search&keyword=industrias+amanco&country%5B%5D=8&joined_after=&joined_before=&business_type=all&sector_id=all&listing_status_id=all&cop_status=all&organization_type_id=&commit=Search). Consultado: abril 2011

cambio en la propiedad de la empresa, dado que el tipo de organización varió de una pequeña y mediana empresa (SME) en Argentina, a una compañía en Brasil. En la página web del Pacto, se menciona que la empresa adhiere al Pacto en 2009 y que deberá presentar su CoP en junio de 2011.

No obstante, a los efectos del presente trabajo, se deja constancia de lo presentado por la empresa mientras figuraba como adherente al Pacto por Argentina. A efectos de la ponderación del grado de maduración en la presentación de la CoP se considera la información más favorable a la empresa que es la publicada en 2007.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es medio.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

En la CoP 2009, se señala que la empresa por tercer año consecutivo figura en el ranking de las 20 empresas modelo en responsabilidad social corporativa, en Brasil, según la “Guía Exame de Sustentabilidade”; lo cual es un reconocimiento por considerar la sostenibilidad integrada a su estrategia de negocio y actuar en consecuencia.

Amanco Brasil, por el tercer año consecutivo, está en el ranking de las 20 empresas modelo en responsabilidad social corporativa, en Brasil, según la “Guía Exame de Sustentabilidade”. Se trata del reconocimiento de la actuación responsable de Amanco, que tiene la sostenibilidad integrada a su estrategia de negocio.

Se describe con claridad el proceso que llevó a la empresa a adoptar los “Acuerdos de Transparencia” como un mecanismo para implementar el Principio 10.

En el año 2004, en una reunión de los directores comerciales de todas sus operaciones, surgió el tema de la corrupción en las licitaciones públicas como una barrera para completar el cierre efectivo de algunos negocios. Esa situación hizo tomar conciencia en la empresa de que el tema del combate a la corrupción forma parte de su plan de negocio. Por lo tanto, durante 2004 y 2005, en conjunto con Transparencia Internacional (sede Berlín), iniciaron un proceso para promover acuerdos anticorrupción en el sector de tuberías para la conducción de agua en América Latina. En junio del 2005, los CEO del Grupo y tres empresas clave del sector en la región latinoamericana, asumieron el compromiso de promover acuerdos anticorrupción dentro del marco del taller regional “Fortaleciendo la transparencia y la integridad en el sector de la conducción del agua en América Latina”. La empresa se plantea como objetivo el impulsar acciones similares en todos los países de América Latina en los que operan, así la inversión pública que se realiza en ese sector, contará con contrapartes

---

<sup>44</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/556-Amanco-Brasil-Ltda->

comprometidas a participar en forma transparente, cumpliendo los procesos licitatorios y lo establecido en ellos, garantizando la adecuada inversión de los fondos públicos.

En diciembre de 2005 se firma un “Acuerdo sectorial de transparencia entre empresas fabricantes de tuberías para infraestructura de agua potable y desagües en Argentina”. El mismo establece cláusulas vinculadas a las licitaciones transparentes, que contiene un compromiso de elaborar una política de especificación para la elaboración de pliegos en las licitaciones públicas, un rechazo a diversas formas de soborno, a la realización de contribuciones políticas, el señalamiento de una actuación con intermediarios de ventas de tal manera que las relaciones sean claras, transparentes y leales y el compromiso de promover la lucha contra la evasión impositiva.

El grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página web del Pacto Global es medio.

## **Elementos reportados del Principio 10**

### **Propósito y Políticas**

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión.

Explicitado en los acuerdos de integridad.

D4 Políticas detalladas de áreas de riesgo de corrupción

En 2005, con la firma del “Acuerdo sectorial de transparencia entre empresas fabricantes de tuberías para infraestructura de agua potable y desagües en Argentina” se establecen algunas normas vinculadas con los riesgos de corrupción que se presentan en el sector de actividad de la empresa. Se pueden mencionar las licitaciones públicas, la relación con intermediarios de ventas y la evasión impositiva.

### **Implementación**

B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones

Firma de acuerdos. (ver D4)

B4 Apoyo por parte de las organizaciones líderes para anticorrupción

D6 Acciones tomadas para alentar a socios de negocios para implementar los propósitos anticorrupción

Elaboración de consensos que culminan en compromisos, tal como el “Acuerdo sectorial de transparencia entre empresas fabricantes de tuberías para infraestructura de agua potable y desagües en Argentina”

D11 Participación voluntaria en iniciativas anticorrupción

Actuación conjunta con Transparencia Internacional (sede Berlín) para la firma de Acuerdos de Transparencia.

## **Monitoreo**

No hay mención expresa

## **Comentario síntesis**

El caso refleja la dinamicidad de la información contenida en la página web del Pacto Global.

Además, el caso es atípico por el hecho de que se realizaron avances en la implementación del Principio 10 mientras la empresa informó por Argentina, no teniéndose hasta el momento información sobre el comportamiento de la empresa al informar en la página web del Pacto, por Brasil.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es medio y el grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página web del Pacto Global es medio.

La empresa informa en nivel básico y deseable respecto a las políticas e implementación pero no informa sobre el monitoreo.

## **19. KONAVLE S.A. INGENIO AGUILARES**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

La empresa adhiere al Pacto en 2004. En la página web del Pacto figuran tres documentos presentados por la empresa.<sup>45</sup> Una CoP que data de 2006, en la que no consta ninguna presentación de elementos y otra del 2010, sobre la que se indica que se ha presentado la Carta de apoyo continuo, medidas de resultados y que han sido cubiertas las cuatro áreas que abarcan los Principios.

La primera CoP es remitida al punto focal del Pacto en Argentina sin aclaración del cargo de quien firma el documento. La CoP se titula: "Prevención en la generación de residuos y Eficiencia para mejorar el desempeño ambiental", señalándose que se informa sobre los Principios 7,8 y 9.

La segunda CoP es dirigida al Secretario General de Naciones Unidas y firmada por su presidente.

La CoP se titula: "Plan de minimización de residuos y racionalización de los recursos para un desarrollo ambiental sustentable". En dicho documento se señala con claridad que "la empresa lleva adelante en forma voluntaria un sistema interno de mejoras continuas, cuyos valores están orientados no solo al fomento del desarrollo económico, sino también al desarrollo social y ambiental". En el documento, se informa específicamente sobre los Principios: 1,3,6,8 y 9.

---

<sup>45</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/5861-Konavle-S-A->. Consultado: abril 2011.

La CoP se presenta como un documento independiente.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es medio.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

Cabe señalar una discrepancia entre la información contenida en la página web del Pacto y el contenido de la CoP, dado que si bien se informa que la empresa suministra información sobre las cuatro áreas, la CoP 2010, no contiene información sobre el Principio 10.<sup>46</sup>

Grado de cumplimiento del Principio 10 según informa la empresa en la página web del Pacto Global es medio.

### **Elementos reportados del Principio 10**

No hay descripciones específicas ni de políticas ni de implementación ni monitoreo.

### **Comentario síntesis**

La antigüedad de adhesión al pacto es significativa, seis años al momento de presentar su última CoP. Se evidencia una mejora entre primera y la segunda presentación, que se manifiesta en la naturaleza y formalidad de la carta de apoyo continuo y en la ampliación de la cantidad de principios abordados. No obstante, la empresa ha informado solamente sobre cinco Principios.

En el contenido de la CoP no hay ninguna referencia al Principio 10, excepto en la Carta firmada por el Presidente de la empresa en la que se señala el apoyo continuo a los Principios del Pacto, oportunidad en que se hace referencia a la lucha contra la corrupción.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es medio y el grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página web del Pacto Global es medio.

Sin embargo, en términos del análisis de elementos reportados sobre el Principio 10 la empresa no informa sobre ninguna de las categorías, o sea, sobre políticas, implementación y monitoreo.

## **20. ESTABLECIMIENTO LAS MARIAS**

---

<sup>46</sup> Disponible en:

[http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/4626/original/cop\\_konavle.pdf?1268148299](http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/4626/original/cop_konavle.pdf?1268148299)

Consultado: abril 2011.

## **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

La empresa adhiere al Pacto en 2004. En la página web del Pacto se presentan cuatro documentos,<sup>47</sup> y se informa que la empresa en su CoP da cumplimiento a los tres elementos: carta de apoyo continuo, acciones prácticas implementadas y medición de resultados. Se indica que la empresa lleva diez meses de demora en la presentación de su nuevo documento, que debería haberse presentado en junio de 2010.

La primera CoP, titulada, Programas de Responsabilidad Social de Establecimiento Las Marías es presentada en 2006 y se informa sobre lo realizado por la empresa en 2005, solamente sobre tres Principios: 1,2 y 5.; aunque en la página web se informa que da cuenta de todos los principios. Se presenta bajo la modalidad independiente utilizando la "Plantilla de presentación de la Comunicación del Progreso". Igual situación e información se reitera en la segunda CoP presentada en 2007.

La segunda CoP presentada en 2007, señala que la empresa informa sobre todos los principios, pero no está disponible en la página web del Pacto, para su consulta.

La tercera CoP presentada en 2008, se encabeza con una carta de apoyo continuo al Pacto, firmado por su Presidente, en la que hace referencia no sólo a los Principios del Pacto sino también al compromiso de seguir contribuyendo en forma concreta y efectiva al cumplimiento de los Objetivos del Milenio que Naciones Unidas ha fijado para el año 2.015. Además, se menciona que en la empresa, la concepción de la dignidad de las personas como núcleo central de sus operaciones y el cuidado del medio ambiente, estuvieron siempre presentes a lo largo de una trayectoria de más de 80 años. Luego, sigue la tónica de las anteriores presentaciones. Cabe señalar que en la página web del Pacto, sí se informa que la empresa abarca solamente tres principios, el 1, 2 y 5.

La última CoP presentada en 2009, que informa sobre lo actuado durante 2008, cambia el formato utilizando la descripción de acciones y resultados para todos los Principios. Cabe señalar que, en la CoP 2009, en el apartado en el que se informa sobre el lugar donde además del sitio web del Pacto, donde los stakeholders pueden encontrar la CoP, la empresa señala que está desarrollando el link para que esta información esté disponible en el sitio oficial de la compañía. Hasta, febrero de 2011, no estaba disponible.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es alto.

## **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

En la CoP presentada en 2009, se menciona por primera vez el Principio 10. Se menciona solamente lo referido al compromiso, la política y el sistema que adopta la empresa. No se menciona ningún resultado.

---

<sup>47</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/3460-Establecimiento-Las-Marias>  
Consultado: abril 2011.

Todo lo vinculado al Principio 10 se centra en el Código de Ética con que cuenta la empresa y las Normas Corporativas en el cual se plasma el compromiso de la empresa con la ética y la dignidad de las personas.

El grado de cumplimiento del Principio 10 según lo que informa la empresa en la página web del Pacto Global es alto.

## **Elementos reportados del Principio 10**

### **Propósitos y Políticas**

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión.

La fijación de la política queda implícita al señalar la adhesión a los diez Principios del Pacto, entre los que se encuentra la lucha contra la Corrupción.

### **Implementación**

B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones

Código de Conducta, cuyo objetivo es brindar una respuesta a los conflictos morales que pudieran surgir del ejercicio diario de las actividades de la empresa y explicitar una manera moral de ser profesional, adquirida a través de los actos y hábitos cotidianos.

Se aplica a los directivos y empleados de las empresas del Grupo Las Marías, e, indirectamente, a toda persona vinculada a cualquiera de ellos.

El Código contiene las Normas Éticas Corporativas creadas para llevar a la práctica los principios de la empresa. Estas abarcan los siguientes aspectos: conflicto de intereses, información confidencial, regalos e invitaciones, contribuciones a partidos políticos, pagos al gobierno, política de empleo, participación en la vida pública y política, relaciones íntimas entre los empleados, publicidad y promoción, cumplimiento de las regulaciones sanitarias, cumplimiento de las leyes de protección del medioambiente, seguridad e higiene en el trabajo, cumplimiento de las leyes de defensa de la libre competencia, y libros y registros.

D8 Procedimientos de Recursos Humanos para apoyar los propósitos y políticas anticorrupción

Frente a los casos no contemplados formalmente en el Código de Conducta, en primer lugar se debe consultar al Departamento de Personal, y en segundo lugar al Directorio.

El Directorio, por intermedio del Departamento de Personal del Grupo, es el responsable corporativo de la puesta en práctica y el cumplimiento del Código.

La empresa requiere que los empleados firmen un documento de recepción, en el que se confirma que han recibido, leído y comprendido el Código en su totalidad.

### **Monitoreo**

No hay mención expresa.

### **Comentario síntesis**



La empresa tiene una antigüedad significativa de adhesión al Pacto, seis años, al momento en que debiera haber presentado su última CoP. El grado de maduración en la presentación de la CoP es alto desde el punto de vista formal, dado que la página web del Pacto se señala que la empresa presenta todos los elementos.

Aquí se manifiesta una pequeña discrepancia entre la información del Pacto y el contenido de las CoP's. Para mencionar solamente un ejemplo, respecto al Principio 10 la empresa señala el hecho de contar con un Código de Conducta, que lo menciona como la explicitación de la política de la empresa, pero no se avanza en señalar datos sobre la consulta de dicho código u otros aspectos como los resultados o evaluación de la empresa acerca de su implementación.

Cabe señalar que la incorporación e información sobre el Principio 10, resulta relativamente reciente. La empresa hace hincapié en señalar las cuestiones vinculadas al tema medioambiental, aplicando estándares a este tipo de cuestiones. También hace referencia a numerosas acciones vinculadas a la dimensión social de la RSE. El Principio 10 parece no estar entre los temas centrales de la empresa.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es alto y el grado de cumplimiento del Principio 10 según lo que informa la empresa en la página web del Pacto Global es alto.

La empresa informa en nivel básico respecto a las políticas, básico y deseable en cuanto a implementación y no informa sobre el monitoreo.

## **21. LEDESMA SAAI**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

La empresa adhiere al Pacto en 2004. En la página web del Pacto se exponen seis documentos.<sup>48</sup> Para la primera CoP, presentada en 2006, se señala que la empresa ha informado sobre dos elementos, carta de apoyo a los Principios y descripción práctica de acciones. En las siguientes CoP's publicadas hasta 2009, se presentan los tres elementos. La página web del Pacto presenta la información respecto a la CoP, hecha pública en 2010, de una manera diferente. Se señala, que la empresa presenta la carta de apoyo continuo al Pacto, la medición de resultados y, que cubren las cuatro áreas correspondientes a los Principios.

La CoP publicada en 2006, según informa en la página del Pacto, presenta datos sobre los Principios 1, 7,8 y 9. A través de la lectura del sintético documento, se señala con claridad el compromiso asumido por la empresa desde el lanzamiento del Pacto, por el hecho de haber formando parte del Grupo Promotor e integrar la Mesa Directiva. Se señalan actividades y resultados sobre los Principios enunciados.

---

<sup>48</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/6094-Ledesma-SAAI>. Consultado: abril 2011.

La segunda CoP presentada en 2007, sigue igual modalidad que la anterior, o sea, como documento independiente, que contiene la descripción de actividades y resultados. Se hace mención a los Objetivos del Milenio, pero no se especifica con claridad a qué principios del Pacto se refiere la CoP. Se señala que la empresa, ha comenzado a diseñar su propio Sistema de Gestión de Responsabilidad Social (RS) observando los Principios del Pacto Global y de otras normas y buenas prácticas internacionales y locales.

La página web del Pacto informa que la tercera CoP, presentada durante 2008, cubre los Principios 1 y 2 y señala que en la página web de la empresa se pueden consultar casos de estudio. Como actividades, entre otras se señala que la empresa continúa con el diseño de su propio sistema de gestión de RSE, habiéndose decidido contratar una consultora, para la implementación del sistema de gestión en lo que respecta a “capital social”. Además, comunica la decisión de realizar su primer Informe de Sostenibilidad de acuerdo a las guías G3 de *Global Reporting Initiative* (GRI). No contiene referencia expresa a ningún Principio del Pacto.

La cuarta CoP, presentada en 2009, se señala, en la web del Pacto, que la empresa informa sobre los diez Principios. La CoP se presenta bajo la modalidad integrada, dentro del Primer Informe de Sostenibilidad presentado por la empresa, que coincide con su centenario. En la carta de presentación se hace referencia expresa al apoyo a los Principios del Pacto Global y se señala que ha sido realizado según la guía G3 del GRI y, en el texto del documento, se indica que ha sido elaborado también, tomando como base el Principio de Materialidad AA1000. Desde el punto de vista conceptual se señala que en el momento de la creación de la empresa, en 1908, no existían los conceptos de responsabilidad social ni de sostenibilidad, pero señalan que numerosas acciones de la empresa de alguna manera fueron realizadas en base al contenido actual de dichos conceptos.

La última CoP presentada en 2010, forma parte del Informe de Sostenibilidad, Anuario 2008- 2009, presenta los tres elementos y cubre las cuatro áreas de los Principios. Cabe señalar que en la página web de la empresa se presenta el Anuario 2009-2010, en el que se señala en la carta del Presidente el apoyo continuo a los Principios del Pacto, y que dicho documento constituye su comunicación del Progreso.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es alto.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

Recién en el Primer Informe de Sostenibilidad, con información correspondiente al año 2008, se menciona expresamente el Principio 10, lucha contra la corrupción en la CoP. Respecto a los indicadores del GRI, sobre lucha contra la corrupción, tanto los directos (SO2, SO3, SO4, SO5, SO6) como los indirectos (So8,PRA4,7,8 y 9) se cumplimentan como N/D; lo cual significa que “no está disponible durante el período de elaboración del Informe”. Se aclara que se pondrán en marcha los mecanismos necesarios para

que esta información aparezca reflejada en próximos informes. Cabe señalar, que respecto a la Política y práctica de verificación externa, se señala que “no aplica”.

Esta situación se repite en el Anuario 2009 y en el del 2010. En este último, todavía no disponible en la página web del Pacto, pero sí, en la página web de la empresa.<sup>49</sup> Así, en el “Anuario 2009-2010 – Informe de Sostenibilidad”, la información correspondiente al Principio 10 figura como: N/D, pero sin promesas de que la información aparecerá reflejada en los próximos informes.

Cabe señalar la incongruencia entre la información presentada en la página web del Pacto que señala que la empresa en la CoP 2010 informa sobre las cuatro áreas que cubren los Principios con medidas de resultado y el contenido de la CoP que no contiene información sobre el Principio 10.

El grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página web del Pacto Global es alto.

## **Elementos reportados del Principio 10**

### **Propósitos y Políticas**

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión.

No explicitado claramente, solamente mencionado en la adhesión a los Principios del Pacto, entre los que se incluye el Principio 10.

### **Implementación**

B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones

Generación de una estructura dedicada a la RSE (ver punto D7)

La política de RSE se lleva a la práctica a través de un sistema de gestión propio (alineado al Pacto Mundial de Naciones Unidas, a la ISO 26000 y a las bases del Premio Nacional a la Calidad) que estructura sistemáticamente los objetivos con las actividades y sus resultados. A su vez, el Comité de RSE participó en la decisión de la elaboración del primer Informe de Sostenibilidad y en la aprobación de sus contenidos.

El canal más formal de presentación de información es la de tipo contable requerida por los organismos regulatorios, fundamentalmente, por la Comisión Nacional de Valores. Esto incluye la Memoria y Balance Anual y los Estados Contables trimestrales; información sobre remuneración del Directorio, Actas de Asamblea, de Directorio y de Comisión Fiscalizadora; Actas o Informes del Comité de Auditoría, Nóminas de Órganos Sociales y de Gerentes, etc. Toda esta información es de carácter público y puede encontrarse en el sitio web de la Comisión Nacional de Valores – [www.cnv.gov.ar](http://www.cnv.gov.ar).

---

<sup>49</sup> Disponible en: [http://www.ledesma.com.ar/archivos/art\\_archivo/119.pdf](http://www.ledesma.com.ar/archivos/art_archivo/119.pdf). Consultado: mayo 2011.

D7 Responsabilidad gerencial y Accontability para la implementación de los propósitos y políticas anticorrupción.

Desde el año 2002 Ledesma cuenta con un área de RSE dedicada exclusivamente a coordinar las actividades vinculadas al desarrollo sostenible dentro de la gestión del negocio. La Gerencia de Asuntos Institucionales dirige y supervisa la gestión general del área de RSE que, con la coordinación del Jefe de RSE, cuenta con un equipo de trabajo de 13 personas en Jujuy.

Para garantizar la sostenibilidad y la proyección a largo plazo de las políticas de RSE, el Directorio estableció un Comité de RSE compuesto por 4 miembros del Directorio, incluido el Gerente General; los gerentes de las cuatro unidades de negocio (Azúcar, Jarabes y Alcohol; Papel; Frutas y Jugos; y Agropecuario); el Asistente de Gerencia de Azúcar, Jarabes y Alcohol; el Gerente de Asuntos Institucionales; el Gerente de Recursos Humanos; el Administrador General de Ingenio y el Jefe de RSE.

El comité de RSE se reúne cuatro veces al año. Sus funciones y responsabilidades son: establecer, revisar, evaluar y reformular, cuando sea adecuado, los objetivos y proyectos del área de RSE de la empresa; revisar la gestión y los resultados de los proyectos de RSE para asegurar un proceso de mejora continua y supervisar el control presupuestario destinado a las iniciativas de RSE.

### **Monitoreo**

No hay mención específica.

### **Comentario síntesis**

La empresa ha manifestado una fuerte adhesión al Pacto, formando parte de la Mesa Directiva y con la presentación de la documentación solicitada en tiempo y forma. Ha habido una gradual ampliación de la información presentada, avanzándose desde la CoP en forma independiente a la integrada y con la utilización de los indicadores del GRI. No obstante, con respecto al Principio 10 no hay análisis específicos, ni presentación de información estricta relacionada con el tema, hecho que contrasta, con la estructura implementada por la empresa para llevar adelante la política y acciones de RSE. No parece ser foco de atención especial el Principio 10.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's y el grado de cumplimiento del Principio 10 según el Pacto Global es alto.

La empresa informa en nivel básico respecto a las políticas, básico y deseable en cuanto a implementación y no informa sobre el monitoreo.

## **22. LOMA NEGRA C.I.A.S.A.**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

La información presentada en la página web del Pacto Global ha sufrido modificaciones a lo largo del tiempo. En junio de 2009, la empresa Loma Negra C.I.A.S.A. figuraba

entre los participantes del Pacto en Argentina,<sup>50</sup> como una empresa del sector construcción y materiales, indicándose que la empresa había adherido al Pacto en 2004.

En febrero de 2011, el participante es el Grupo CAMARGO CORREA, figurando en la página web del Pacto por Brasil. Allí se presenta, en 2009, la CoP titulada: “Loma Negra C.I.A.S.A”.<sup>51</sup>

En la carta de apoyo continuo al Pacto, firmada por el Director General de la Empresa, se señala que la CoP incluye “...el 100% de sus operaciones en la Argentina”.

La CoP presentada en 2010, continúa apareciendo la información en Brasil y remite a la página web de la empresa, donde se puede consultar el “Informe Anual 2009”, que incluye información sobre las operaciones de la compañía en todos los países en los que opera.<sup>52</sup>

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es alto.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

Cabe señalar que la CoP 2009, figura en la página del Pacto como presentada por Brasil, pero contiene información sobre lo actuado en Argentina. El Pacto indica que las CoP's presentadas en 2009 y 2010, cubren las cuatro áreas contempladas por los principios y medidas de resultados.

Dentro de la CoP presentada en 2009, se indica que el Principio 10 se encuentra dentro del área del Compromiso Ético.

En La CoP presentada en 2010, no hay mención expresa al Principio 10, aunque se da información sobre diversos aspectos incluidos en el Principio, que se detallan más abajo.

El grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página web del Pacto Global es alto.

### **Elementos reportados del Principio 10**

#### **Propósitos y Políticas**

---

<sup>50</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/4256/original/COP.pdf?1262614960>.

Consultado: junio 2009.

<sup>51</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/11020-Camargo-Correa-Cimentos>

Consultado: febrero 2011.

<sup>52</sup> Disponible en: <http://www.camargocorrea.com.br>. Consultado: febrero 2011.

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión.

En el año 2007 se firma la Carta de Sustentabilidad. El desafío de la Innovación, a la cual suscribieron todos los colaboradores, con el fin de contribuir como organización y como agente de transformación de la sociedad en dirección hacia un mundo más justo y sustentable. Si bien, no contiene mención expresa a la corrupción, en términos amplios la sustentabilidad la incluye.

Así, se comenzó a gestar la política de sustentabilidad, por la cual se entiende que el crecimiento económico viene acompañado del equilibrio ambiental y la equidad social.

En la CoP presentada en 2010 se señala que la compañía utiliza una política que orienta y disciplina la conducta de sus colaboradores en la relación con los competidores. Los puntos destacados de esa política versan sobre los siguientes aspectos: 1) las decisiones de negocios tomadas en forma independiente de competidores o aliados, 2) las restricciones a los acuerdos, formales o informales, con competidores, clientes y distribuidores, en el sentido de que no podrán contener acciones y prácticas abusivas que, de manera directa o indirecta, violen el orden económico y/o el Código de Conducta de la Compañía, 3) la observancia de la legislación y las buenas prácticas de mercado a los acuerdos comerciales, 4) la mitigación de los riesgos asociados al comportamiento anticompetitivo depende significativamente de las conductas y actitudes de los profesionales de la Compañía, 5) la supervisión de la dirección de los negocios, que se efectuará vía canal de denuncia – Línea Ética - y procedimientos de auditoría interna.

B2 Propósito de estar en acuerdo con todas las leyes relevantes, incluyendo leyes anticorrupción.

En el Informe Anual 2009, se menciona como valor de la empresa, la actuación responsable. Por ella la empresa entiende cumplir lo establecido en la legislación de los países y regiones en donde actúa y "...de acuerdo con las normas universales de la buena convivencia humana".

D4 Políticas detalladas de áreas de riesgo de corrupción

En 2009, la Compañía elaboró, aprobó y comunicó su política corporativa de gestión de riesgos con base en las mejores prácticas internacionales. No hay mención expresa a riesgos de corrupción.

Las principales características que rigen el proceso son las siguientes: 1) alcance corporativo, que incluye la identificación, evaluación y priorización de los principales riesgos de los negocios, el establecimiento de las estrategias gerenciales apropiadas, la definición de las tolerancias y el establecimiento de herramientas para manejar y mitigar esos riesgos; 2) identificación, evaluación, priorización, control y monitoreo de los riesgos se realizan continuamente por medio de una metodología propia; 3) en proceso de elaboración el Mapa General de Riesgos y la implementación de la metodología ya comenzó por los procesos de Suministros y Logística.

## **Implementación**

B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones

Código de Conducta Empresarial (CCE) se aplica a todos los colaboradores que trabajan en el grupo. Éste regula las relaciones que ellos mantienen dentro y fuera de las empresas, con los otros colaboradores, con proveedores, clientes, competencia, poder público y la comunidad. Mediante este instrumento, se deja en claro los valores empresariales de respeto a las personas y al medio ambiente, actuación responsable, transparencia, foco en el resultado, calidad e innovación para que todos puedan comprenderlos y practicarlos.

Todos los colaboradores reciben el Código de Conducta y firman una declaración de compromiso por medio de la cual asumen que van a respetarlo. Éste también se entrega a proveedores y clientes y se encuentra disponible en la Intranet para que pueda ser consultado en cualquier momento.

Se realizó un proceso para el relevamiento de “indicadores de sustentabilidad”, en materia económica, social y ambiental. En 2007, se trabajó sobre la unificación de las métricas, realizando entrenamientos, relevando los datos y orientando prioridades para los planes de acción de corto y mediano plazo. En 2008, se buscó garantizar la calidad de las informaciones relevadas así como el reporte y la gestión de los indicadores. En 2009, se aspira a un análisis crítico y una gestión a partir de indicadores además de la preparación para el reporte de las informaciones a los stakeholders.

Todo este proceso se guía por principios que tienen como objetivo alcanzar la transparencia, valor y objetivo transversal. Los principios de transparencia, co-responsabilidad, materialidad, alcance, tiempo, comparabilidad, exactitud, claridad y confiabilidad fundamentan las decisiones a lo largo del proceso de obtención de datos.

En el año 2008 se celebró el día de la sustentabilidad en la compañía y se proyecta festejar la semana de la sustentabilidad en 2009 y el año de la sustentabilidad en 2010. Se inició entonces un proceso que primero permitió conocer las acciones promovidas por las unidades de negocio para luego sistematizar las iniciativas y conocer con más profundidad su impacto.

Una vez definidas las directrices y elegidos los indicadores económicos, sociales y ambientales con base en el GRI, cada unidad de negocio nombró un director guardián de la sustentabilidad y multiplicadores responsables de diseminar conceptos entre los colaboradores y realizar el diagnóstico basado en los indicadores de sustentabilidad. Cabe destacar que en el Anuario 2009, no hay referencia a los indicadores del GRI.

**B5 Comunicación y entrenamiento en propósitos anticorrupción para todos los empleados**

En el Informe Anual 2009, se menciona como valor de la empresa, la transparencia, entendiéndola como el hecho de suministrar informaciones claras y amplias sobre actividades, realizaciones, políticas y desempeño, de forma sistemática y accesible.

**D7 Responsabilidad gerencial y Accontability para la implementación de los propósitos y políticas anticorrupción.**

En el Informe Anual 2009, en la Carta del Presidente del Consejo de Administración, se menciona que el gobierno corporativo se ejerce de forma multidisciplinaria y participativa, tiene una estructura matricial con unidades de negocios y actividades

corporativas y comités funcionales que, además les permite capturar visiones de diferentes especialidades, formar líderes con visión sistémica de nuestro negocio. El proceso de decisión se realiza por medio de comités formados por Directores, Superintendentes y Gerentes. Entre los comités relacionados con el Principio 10 se pueden mencionar: el de Ética, Sustentabilidad y el de Auditoría y Gestión de Riesgo.

D9 Canales de comunicaciones (whistleblowing) y mecanismos de seguimiento para reportar o buscar consejo.

Desde el año 2007, la empresa cuenta con una Línea Ética, que consiste en un canal de comunicación por medio del cual los colaboradores pueden solicitar aclaraciones sobre el contenido del Código de Conducta Empresarial, efectuar consultas sobre si determinadas situaciones están encuadradas dentro del mismo y realizar denuncias en aquellos casos en que se verifique una trasgresión a su contenido. La Línea Ética funciona en dos variantes, vía e-mail o mediante una línea telefónica gratuita. Con el fin de garantizar la confidencialidad necesaria, es administrada por Price Waterhouse Coopers de Brasil.

Además, se señala que con el propósito de que todos los colaboradores puedan internalizar los alcances de la Línea Ética, se colocaron comunicados en carteleras en Administración Central y en todos los establecimientos de la compañía, se difundió su creación vía e-mail y se realizaron reuniones comunicativas a todo el personal. A su vez, los colaboradores reciben un mensaje diario (pop-up) cuando encienden su computadora en donde se comunica algún aspecto del Código de Ética.

Cabe destacar que se presenta la cantidad de consultas y denuncias recibidas a lo largo del año 2008, con especificación del medio, el tipo y porcentaje. Así, el 100% de las consultas se recibieron vía e-mail; utilizándose ese medio solamente para el 25% de las denuncias, correspondiendo a la vía telefónica el 75% restante.

D10 Auditoría interna y procedimientos de auditoría relacionados con anticorrupción  
Toda denuncia recibida ante la Línea Ética tiene carácter confidencial. La gerencia de Auditoría Interna investiga todas las denuncias y que, según la envergadura del caso, se llevan a cabo distintos procedimientos. Actos de intimidación, ofensa o agresión practicados por colaboradores del grupo en las instalaciones de la organización o en el ejercicio de la función, sea contra colegas de trabajo o personas que no estén vinculadas directamente con la empresa (clientes, proveedores, consumidores, autoridades, miembros de la comunidad, etc.) darán lugar a la sanción prevista en la legislación y en el estatuto de la empresa.

## **Monitoreo**

No hay mención expresa

## **Comentario síntesis**

La presentación de la información ha sufrido variaciones que han acompañado al proceso de cambio de titularidad de la empresa, de capital argentino a capitales



brasileños. No hay una explicación clara, de las causas que motivaron el importante lapso que media entre la adhesión al Pacto, en 2004 en Argentina y la presentación de la primera CoP en 2009. En la página del Pacto en Brasil, aparece la compañía Camargo Correa, como adhiriendo al Pacto en 2009.

Como consecuencia del cambio en la propiedad de la compañía, se visualiza una ampliación de la política de sustentabilidad, manteniéndose instrumentos vinculados a la cuestión ética, tales como el Código de Conducta y la Línea Ética. Además, se observa que la empresa destaca la política que orienta y disciplina la conducta de sus colaboradores en la relación con los competidores y la política de gestión de riesgos.

Una variación que se aprecia, es la vinculada a la utilización de los indicadores del GRI, que en La CoP 2009, se destaca la importancia que se dará a su análisis y en la CoP 2010, se menciona el trabajo de elaboración de indicadores propios.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's y el grado de cumplimiento del Principio 10 según lo que informa la empresa en la página web del Pacto Global es alto.

La empresa informa sobre elementos del Principio 10 en nivel básico más deseable respecto a políticas e implementación pero no informa respecto a monitoreo.

## **23. L'OREAL ARGENTINA SA**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

La empresa adhiere al Pacto en 2004. En la página web del Pacto figura que la empresa ha presentado cuatro documentos <sup>53</sup>. No hay mención de la presentación de ningún elemento en el primer documento, sobre los dos siguientes, se indican que ha presentado los tres elementos y en el último, correspondiente al año 2010, se señala que se ha presentado la carta de apoyo continuo, la medición de resultados y se han cubierto las cuatro áreas correspondientes a los Principios.

La primera CoP, que contiene información sobre el año 2004, se titula "Biotherm por los chicos" y se vincula, según sus declaraciones, a la implementación del Principio 1.

El documento presentado al Pacto en 2008, es el *Sustainable Development Report* 2007, sobre el cual se predica que informa sobre los diez Principios. El Informe es global y presentado por la compañía anualmente en junio, publicándose también, una versión abreviada.

Se señala expresamente, que se tienen en cuenta las prácticas corrientes y las recomendaciones de organismos internacionales y organizaciones especializadas, tales

---

<sup>53</sup> Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/participant/5979-L-OREAL-Argentina-SA>. Consultado: abril 2011.

como Naciones Unidas, la OCDE y el WBCSD. Se señala que se han seguido los indicadores del GRI y que ha sido sometida a verificación externa.

En la página web del Pacto, la información que se suministra como CoP 2009 Y 2010, es el mismo informe: *Sustainable Development Report 2008*. El idioma del informe es el inglés y no hay mención expresa a Argentina. No obstante, queda claro de la lectura del mismo, que las subsidiarias siguen las pautas delineadas por la sede central.

En la página web de la empresa se puede encontrar el *Sustainable Development Report 2009*.<sup>54</sup>

Está dividido en seis capítulos: negocios, innovación, producción, consumo, talento y comunidades.

En la parte referida a los negocios, se presenta un mensaje del presidente y del Ceo. En él, se afirma que: "... la aventura de L'Oreal es la historia de una compañía socialmente responsable. Ser una compañía rentable y líder global en su propio campo también significa ser una compañía que fija el ejemplo".

Señala que durante 2009, han realizado renovados esfuerzos en búsqueda del crecimiento sustentable, haciéndolo más tangible y mostrando progresos cuantificables. El crecimiento sustentable se fundamenta en cinco pilares: 1) búsqueda de la satisfacción total de los consumidores; 2) innovación sustentable; 3) protección del medioambiente; 4) ética y valores y 5) ciudadanía.

Respecto al cuarto pilar se desarrolló una política para mantener un alto nivel de alerta entre los empleados acerca de las cuestiones éticas.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's es alto.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

En el *Sustainable Development Report 2007* se menciona que la empresa ha sido rankeada entre las 100 compañías más sustentables en el mundo en 2008, por *Innovest and Corporate Knights*, el cual evalúa cuán efectiva ha sido la compañía en manejar los riesgos y oportunidades en cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza. Además, la empresa ha sido nominada como una de las compañías más éticas por *Ethispher Magazine*, indica que continúa siendo miembro del *FTSE4Good*, *Vigero's ASPI Eurozone* and *Ethibel Sustainable investment indices*.

En el Informe de Sustentabilidad, presentado en 2009, (*Sustainable Development Report 2008*) se trata abiertamente el tema corrupción, dedicándole un título. Se comenta que la empresa apoya a Convención de Naciones Unidas de lucha contra la corrupción. El Código de Ética cubre asuntos tales como: el soborno y los pagos de facilitación, los conflictos de interés, los regalos y entretenimientos. Se menciona que estos temas también son tratados en el Código de *Purchising*. Los temas son

---

<sup>54</sup> Disponible en: <http://www.sustainabledevelopment.loreal.com/>. Consultado: febrero 2011.

abordados en sus cursos de entrenamiento. Se han implementado varias políticas y procedimientos internos para reducir los riesgos de corrupción, especialmente en lo relacionado con el control interno.

A nivel de país, la herramienta de análisis de la evaluación del riesgo ético permite a los países evaluar y analizar sus posibles riesgos éticos, llamados corrupción, en orden a formular su plan de acción correctivo.

El Reporte Ético por país, es un sistema anual de reporte ético, que permite evaluar la performance del grupo ético sobre la corrupción.

El Programa de Ética se especifica a través de cinco bloques para los que se fijan objetivos y el establecimiento de logros.

El primero de dichos bloques es la política de guía, cuyo objetivo es apoyar a los empleados para permitirles hacer la ética parte de la actividad diaria, por medio de consejos, herramientas y políticas sobre diversos asuntos. Como logro se mencionan, la integración de dos competencias éticas en el sistema de apreciación de los gerentes: “liderar con sensibilidad humana” y “obtener resultados con integridad”.

El segundo bloque se refiere a la comunicación, cuyo objetivo se basa en promocionar la ética entre todos los empleados y los grupos de interés. Se mencionan como logros, el día dedicado a la ética (E-DAY), y la webside.

El tercer bloque, está dedicado al entrenamiento, cuyo objetivo es que los empleados obtengan cuatro competencias éticas: 1) “entender por qué la ética es importante”, 2) “demostrar un alto nivel de integridad personal”, 3) “desarrollar razonamiento ético”, 4) “implementar el Código de ética en los negocios en la actividad diaria”. Los resultados se verifican por el modelo de entrenamiento ético basado en la integración ética en sus entrenamientos de gerenciamiento corporativo, entrenamiento de habilidades profesionales y sesiones locales de entrenamiento.

El cuarto bloque, está destinado al Proceso de Charla Abierta, por el cual se alienta a los empleados a exponer sus puntos de vista, defender sus opiniones y señalar comportamientos inaceptables o presentar demandas. Los empleados han sido informados de esa política, a través del Código de Negocios Éticos. Se alienta a los empleados a reportar situaciones que sean encuadradas dentro de la temática, a su jefe o Director de Recursos Humanos. El Gerente del país es el responsable de la aplicación del Código. Si el empleado ha presentado su tema a nivel local y no está satisfecho con la respuesta, o si es inapropiado que el asunto surja a nivel local, el empleado debería contactar al Grupo del Director de Ética.

El quinto bloque, destinado al monitoreo, se propone fijar un grupo de performance en ética. Los resultados del sistema de reporte ético anual, se incluyen en el Reporte de Ética por País, que ha existido desde 2005. Además, las auditorías regulares, llevadas adelante por auditores externo, a sus proveedores o dentro de las propias plantas y centros de distribución, chequean que la Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo y derechos humanos sean respetadas.

Cabe destacar que, en la página web de la empresa se puede encontrar el *Sustainable Development Report 2009* y que, en el apartado vinculado al cumplimiento de los Principios, el que corresponde al Principio 10, ha sido presentado siguiendo los

lineamientos del documento *Reporting Guidance on The 10th Principle against corruption (2009)*. Esto es un indicador manifiesto de que la empresa está siguiendo los últimos lineamientos en la materia y puede tomarse como ejemplo de organización de avanzada en el tema.

El grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página web del Pacto Global es alto.

## **Elementos reportados del Principio 10**

### **Propósitos y Políticas**

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión.

La empresa se construye sobre tres valores fundamentales: respeto, integridad y el logro de la excelencia, sustentado por coraje y transparencia. La empresa se comprometa a actuar de una manera ética y responsable y eso es sintetizado en un documento llamado “El espíritu de L’Oreal”. Este documento es el marco de referencia para las políticas de la empresa con relación a la gobernanza corporativa, la cuestión medioambiental, la salud y seguridad, las cuestiones sociales y la diversidad, la relación con los proveedores, la innovación sustentable, la responsabilidad corporativa de los consumidores y la filantropía.

En el *Sustainable Development Report 2008* se señala expresamente el tema de la corrupción y en el Código de Ética se menciona el tratamiento del soborno.

B2 Propósito de estar en acuerdo con todas las leyes relevantes, incluyendo leyes anticorrupción.

En el Código de Conducta Ético se lee: “L’Oreal apoya la lucha contra la corrupción, sostenida por la Convención de Naciones Unidas contra la corrupción y está comprometida con el cumplimiento de todas las leyes relevantes incluyendo las relativas a anti-corrupción”.

D1 Publicación de la política fijada formalmente de tolerancia cero de la corrupción

El Código de Conducta en los Negocios públicamente fija la política de “cero tolerancia” a la corrupción, excepto en raros casos en los cuales la seguridad de los empleados puede ser amenazada. Esta política anticorrupción se aplica a todos los empleados, oficiales y directores del grupo en todas las subsidiarias del mundo. Otras políticas tal como el Código de Purchasin y los Fundamentos de Control interno también consideran estos temas.

D2 Establecimiento del apoyo a marcos normativos internacionales y regionales, tales como la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción.

Se mencionan expresamente las siguientes: Anti-Corruption Commission of the International Chamber of Commerce, Global Council on Business Conduct, The Conference Board, Ethics and Compliance Officers Association, the Ethics Resource Center, International Business Ethics Institute, Institute of Business Ethics, Cercle d’Éthique des Affaires.

### D3 Áreas de riesgo potencial de corrupción

Una herramienta práctica permite a los Gerentes de País evaluar y analizar sus posibles riesgos éticos, normalmente denominados corrupción, en orden a formular un plan de acción correctivo si fuera necesario. Los países son alentados a llevar adelante estos lineamientos en sus bases anuales y chequear los progresos efectuados sobre sus planes de acción correctivos si los hubiere.

### D4 Políticas detalladas de áreas de riesgo de corrupción

En la CoP 2009, se menciona la introducción de La Evaluación del riesgo ético y el análisis de herramientas, lo cual permite a los equipos en los países evaluar sus posibles riesgos éticos y formular planes de acción correctivos si es necesario.

El Código de Negocios éticos cubre temas tales como el soborno y los pagos de facilitación, conflicto de intereses, tanto como los regalos y entretenimientos. El Código es entregado a los empleados y está disponible en 43 idiomas, en a página web de L'Oreal. Otras políticas, tales como El Código de Purchasing de L'Oreal y los Fundamentos del Control Interno también se refieren a estos asuntos.

### D5 Políticas de anticorrupción resguardando los socios de negocios.

Trabajo en progreso.

## **Implementación**

### B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones

Los Gerentes de país son responsables y *accountable* por la implementación de la política anticorrupción. Pueden llamar a la Oficina del Grupo del Director de Ética por asistencia y sus recursos legales internos y externos. Los elementos del Programa anticorrupción incluyen comunicación, entrenamiento y monitoreo.

El Código de Conducta Ética está disponible en 43 idiomas. Es el documento de referencia para la ética en la empresa. Se aplica a todos los empleados, oficiales y directores del grupo y las subsidiarias alrededor del mundo. Todos los empleados reciben su copia personal.

El Código de Ética en los Negocios fue usado por primera vez en el año 2000. En 2007, fue actualizado con la ayuda de empleados de 22 países trabajando en grupos en Asia, Europa, Norteamérica y Latinoamérica. Además, se recibió asesoramiento externo del Institute of Business Ethics, London y del International Business Ethics Institute, Washington. Luego, fue validado por cada Gerente de País, el de Recursos Humanos y consejos locales para asegurar su aplicación localmente. Para subrayar la importancia de este documento, el Presidente y el CEO lo firmaron así como el Comité de Gerenciamiento en pleno.

El Código es revisado regularmente a fin de mejorarlo si es necesario. Los empleados son alentados a dar su feedback sobre el Código. Los Gerentes de País son responsables de asegurarse de que el Código sea respetado a nivel local.

### B4 Apoyo por parte de las organizaciones líderes para anticorrupción

La política anticorrupción de L’Oreal se apoya al más alto nivel, el CEO. Por ejemplo, los empleados pueden hacer preguntas sobre cuestiones éticas en conferencia en vivo, durante del Día Ético.

**B5 Comunicación y entrenamiento en propósitos anticorrupción para todos los empleados**

La capacitación ética se da en el proceso de inducción al ingresar los empleados a la organización, se incluye en los cursos destinados a los gerentes. Se prevé la capacitación orientada al logro gradual de competencias éticas.

La capacitación versa sobre fraude, pagos de facilitación, regalos y entretenimientos y conflicto de intereses.

A fin de mantener presente el tema ético se implementó un “día ético”, en el que el Director de L’Oreal tomó parte en vivo en diálogo por chat en la web de la intranet. Aproximadamente, 10.000 empleados lo sometieron a más de 900 preguntas.

**B6 Chequeos internos y balances para asegurar la consistencia con los propósitos anticorrupción.**

Los equipos de auditoría interna están vigilando particularmente los riesgos de corrupción que son sistemáticamente cubiertos durante las misiones de auditoría interna.

**D6 Acciones tomadas para alentar a socios de negocios para implementar los propósitos anticorrupción**

Trabajo en progreso.

**D7 Responsabilidad gerencial y Accontability para la implementación de los propósitos y políticas anticorrupción.**

Los procedimientos de Recursos Humanos apoyan los propósitos anticorrupción de L’Oreal vía el logro de la competencia ética: “obtención de resultados con integridad”, el cual está incluido en el sistema de evaluación del *staff*.

**D8 Procedimientos de Recursos Humanos para apoyar los propósitos y políticas anticorrupción**

(ídem D7)

**D9 Canales de comunicaciones (whistleblowing) y mecanismos de seguimiento para reportar o buscar consejo.**

Charla abierta: se alienta a los empleados a elevar sus intereses con sus gerentes. En algunos países hay recursos adicionales tales, como recursos humanos, corresponsal de ética, representantes del *staff*, procedimientos de quejas y líneas de ayuda. Los empleados se pueden contactar directamente con el Director de Ética a través de un sitio web seguro. Una política estricta de no represalias se aplica para todas las inquietudes elevada de buena fe.

Se da información sobre el origen de los temas sometidos al Director de ética, la naturaleza de las consultas y la etapa de seguimiento de las cuestiones sometidas al Director

(X) Consejos y preguntas pueden ser reportados sin temor de represalias, en línea con la Política de Charla Abierta (websites), la cual provee un mecanismo seguro para elevar consultas directamente al grupo del Director de Ética.

D10 Auditoría interna y procedimientos de auditoría relacionados con anticorrupción  
(ver B6)

D11 Participación voluntaria en iniciativas anticorrupción  
L'Oreal es miembro de la Comisión Anticorrupción de la Cámara Internacional de Comercio.

### **Monitoreo**

B7 Monitoreo y procedimientos de mejora

Los Informes éticos por país, el sistema anual de reporte ético, ayuda a monitorear la performance del grupo ético sobre este tema. Cada país recibe un informe el cual les permite ver cómo compararse con otras entidades en relación a la implementación y monitoreo sobre asuntos éticos incluyendo anticorrupción.

D12 Revisión de liderazgo y monitoreo y mejora de resultados.  
Trabajo en progreso.

D13 Manejo de incidentes

Todos los incidentes son investigados exhaustivamente y se toman medidas correctivas si es necesario en línea con la política de Charla abierta.

D14 Publicidad de casos legales relacionados con corrupción  
No aplica (N/A)

D15 Uso de aseguramiento de programas externos independientes de anticorrupción.  
No aplica (N/A)

### **Comentario síntesis**

La empresa ha desarrollado un Programa de Ética integral que abarca la definición de la política, la comunicación, la formación, la conversación abierta y el seguimiento. Dentro de dicho Programa se incluyen cuestiones vinculadas a la lucha contra la corrupción, para citar sólo un ejemplo, la ya citada conversación abierta. No obstante, el enfoque de lucha contra la corrupción se vincula específicamente al cumplimiento del Principio del Pacto Global, sobre el que la empresa ha implementado el más amplio sistema de transparencia al informar detalladamente sobre la definición de la política, implementación y monitoreo de acuerdo a los lineamientos más avanzados propuestos por el Pacto.

El grado de maduración en la presentación de las CoP's y el grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global es alto.

La empresa reporta sobre elementos del Principio 10 en nivel básico y deseable para todas las categorías, o sea, políticas, implementación y monitoreo.

## **24. METANOIA S.A.**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

La empresa adhiere al Pacto en 2008; según la clasificación del Pacto, incorporada en 2011, la empresa es clasificada en términos de diferenciación de nivel en la categoría Global Compact Learner.

En la página web del Pacto se indica que la empresa ha presentado tres documentos. Los dos primeros, presentados en 2008 y 2009, respectivamente presentan los tres elementos. El último, correspondiente a la COP 2010, presenta la carta de apoyo continuo, la medición de resultados y se cubren las cuatro áreas de los principios.

La empresa se especializa en el desarrollo de Programas y Campañas Educativas relacionadas a la Responsabilidad Social Empresaria. La primera CoP, se titula: Programa de Reciclaje y abarca los principios 7,8 y 9.

La CoP presentada en 2009, según la página del Pacto Global, la define como una Comunicación Especial, titulada: Construyendo un Sueño, que contiene la carta de apoyo y el acuerdo ético, señalando que el período que abarca es 1/2006- 9/2009.<sup>55</sup> Cabe señalar, que se presenta una discrepancia entre la información publicada en la página web del Pacto y el contenido del documento presentado como CoP 2009, dado que la CoP no se titula como se señala la página del Pacto y el período que señala abarcar tres años, es más amplio que el de un año, que se estipula para la presentación de la CoP. Además, se indica que abarca lo actuado por la empresa desde 2006, y Metanoia se incorpora al Pacto, recién en 2008.

Al consultar el documento de la CoP 2009, en la carta de apoyo continuo, firmada por la misma persona que la presentada en 2008, en esa ocasión con el cargo de Presidente, y en 2009, con el de Director, se señala que la empresa integrará la Mesa Directiva del Pacto en Argentina. Ésta situación implica un compromiso manifiesto y activo con los Principios. Se informa sobre todos los principios, incluido el 10.

En la página web del Pacto Global, como CoP presentada en 2010, se menciona el título: Construyendo sueños. Se lo caracteriza como una CoP independiente, que se encabeza con una carta de apoyo continuo, con la inclusión de objetivos, definición de indicadores de performance y medidas de resultados; cubriéndose las cuatro áreas de los Principios.

El grado de maduración en la presentación de las COP's es medio.

---

<sup>55</sup> <http://www.unglobalcompact.org/COPs/detail/7409> Consultado: febrero 2011.



## **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

En la CoP 2009, se menciona por primera vez el Principio 10. El compromiso se manifiesta con la ética y transparencia en todas las acciones de la empresa, exigiendo a las personas e instituciones que establecen una relación con ella, que cumplan con ese requisito. Es categórica la afirmación de la política de no tolerancia de actos ilícitos. Se describe el mecanismo simple de actuación ante situaciones que tengan relación con el Principio 10. En tal sentido, se prevé la reunión de la comisión directiva y personal convocado según el caso y se contempla la posibilidad de despido. Como actividades se menciona la elaboración del Código de Ética y la Firma de Acuerdos Éticos. Se presentan resultados cuantitativos, representados por la entrega del Código al 100% de los empleados y la firma de Acuerdos éticos con el 43% de proveedores de la empresa.

En la CoP 2010, se informa sobre el Principio 10 de manera muy similar a la efectuada en 2009. Se informa, como resultado, el hecho de que se brindó un espacio de lectura y consultas con respecto al Código de Conducta en la capacitación de ingreso que se le brinda al personal. Se señala que la CoP está disponible en la página web de la empresa.

El grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global es alto.

### **Elementos reportados del Principio 10**

#### **Propósitos y Políticas**

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión.

Se señala expresamente su compromiso con la ética y la transparencia, aunque no hay mención expresa a la lucha contra la corrupción ni a modalidades específicas de manifestación.

D1 Publicación de la política fijada formalmente de tolerancia cero de la corrupción

Se manifiesta la no aceptación de actos ilícitos o de corrupción, de manera explícita y contundente, especificándose procedimiento de acción en caso de presentarse y medidas extremas a tomar, tales como el despido.

D5 Políticas de anticorrupción resguardando los socios de negocios.

Se prevé la firma de acuerdos éticos con los proveedores.

#### **Implementación**

B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones

Código de ética, documento elaborado junto a los empleados de la empresa. En el mismo, se deja por sentado la no aceptación de ningún acto ilícito dentro de la organización.

Acuerdo Ético se encuentra un apartado donde se exige la transparencia en la relación laboral a desarrollar con Metanoia S.A.

B5 Comunicación y entrenamiento en propósitos anticorrupción para todos los empleados

Se señala que el 100% de los empleados cuenta con un ejemplar del Código Ético.

Se señala que en el proceso de inducción se brinda capacitación al personal sobre el Código de Ética.

### **Monitoreo**

B7 Monitoreo y procedimientos de mejora

En la CoP 2010 se informa que “no se comprobó ningún acto ilícito en las relaciones laborales con los proveedores y clientes”.

### **Comentario síntesis**

El caso de Metanoia resulta significativo, por diversas razones: 1) por la naturaleza de la empresa, dado que brinda servicios de consultoría en RSE, 2) por su tamaño, dado que es una pequeña empresa y, por tanto, la disponibilidad de recursos materiales y humanos de los que dispone es menor que los que tienen las grandes compañías; 3) la relativamente reciente incorporación al Pacto, casi cuatro años más tarde, que aquellas que adhirieron a él en la primera oportunidad, o sea, 2004; 4) el papel activo de la empresa, al involucrarse, a la Mesa Directiva del Pacto, un año después de su incorporación, lo cual hace suponer una consustanciación fuerte con las orientaciones del Pacto.

Es tajante la declaración de la no tolerancia de actos ilícitos o corrupción. Los medios que se utilizan para ponerla en práctica, por un lado coinciden con los tradicionales, como en el caso del Código de Ética, y, por el otro lado, avanza en la instrumentación de modalidades conciliatorias y preventivas, como los acuerdos éticos, suscriptos con una proporción significativa de sus proveedores.

Resulta interesante este balanceo, entre la fijación de una política taxativa, acciones preventivas y de acuerdo junto con la consideración de sanciones extremas, como el despido. Esta sanción, si bien en principio, puede parecer, que el empleado es el único perjudicado, la empresa también se autoimpone de alguna manera una sanción, dado que su implementación tiene costos de tramitaciones judiciales y costos económicos, que la empresa declara públicamente que implementará en caso de ocurrencia.

El grado de maduración en la presentación de las COP's es medio.

El grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global es alto.

La empresa informa en nivel básico y deseable en materia de políticas y, en nivel básico respecto a la implementación y monitoreo.

## **25. PAN AMERICAN ENERGY LLC**

## **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

En la página web del Pacto se informa que la empresa ha presentado seis documentos desde el momento de su adhesión. La primera CoP, presentada en 2006, no se indica la presentación de ningún elemento, la segunda dos y las restantes figuran con la presentación de los tres elementos.

Cabe destacar que en la última CoP, publicada en 2010, se deja constancia que se ha presentado la carta de apoyo continuo, la medición de resultados y se han cubierto las cuatro áreas de los Principios.

La modalidad de presentación de la CoP es independiente, pero está publicada en la página web del Pacto Global y en la de la empresa.

El grado de maduración en la presentación de las COP's medio.

## **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

Ya en la primera CoP, la empresa informa sobre lo actuado durante el año 2005, sobre el Principio 10. Se enuncia las intenciones de desarrollar “políticas y programas que eviten las distintas formas de corrupción en las operaciones de negocio y dentro de la organización” y promuevan la transparencia.

Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global es alto.

## **Elementos reportados del Principio 10**

### **Propósito y Políticas**

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión.

La empresa se ha propuesto desarrollar políticas y programas que eviten las distintas formas de corrupción en las operaciones de negocio y dentro de la organización así como promover y apoyar programas concretos que promuevan la transparencia.

### **Implementación**

B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones

También se establece la política de cumplimiento con la ley en la que se especifica que la empresa no realiza contribuciones a partidos políticos ni pagos a funcionarios gubernamentales.

En la CoP 2009 informan que focalizan sus acciones sobre dos grandes líneas de acción sobre las cuales se describen medidas concretas bajo el nombre genérico de políticas.

La primera línea de acción es la obtención de beneficios propios y de contribuciones a partidos políticos y/o funcionarios de gobierno para lo cual establecen dos políticas. Una, la "Política sobre conflicto de intereses y uso de información confidencial". Compromete a todo el personal de Pan American Energy, incluyendo a subsidiarias y sucursales así como a contratistas y proveedores de bienes y servicios. La otra, la "Política de cumplimiento con la ley, contribuciones a partidos políticos y pagos a funcionarios gubernamentales" por la que se establece que el uso de fondos o bienes de la Compañía o de sus subsidiarias para cualquier propósito ilegal o impropio está severamente prohibido. Además, se especifica que la política general es no hacer contribuciones a partidos políticos con los fondos de las mismas, ni pagos a funcionarios y personal gubernamental (incluyendo funcionarios y personal de entidades o empresas cuya propiedad o control la tiene el Estado) u obsequios de valor sustancial o atenciones dispendiosas.

La segunda línea de acción corresponde a la promoción de la transparencia de la información y la excelencia de los procesos que impactan en los Estados Contables. La empresa manifiesta que esto se verifica a través de la obtención de la Certificación del Cumplimiento de la Sección 404 de la Ley Sarbanes – Oxley.

D10 Auditoría interna y procedimientos de auditoría relacionados con anticorrupción

En el 2005, la empresa recibió de sus auditores externos la Certificación del Cumplimiento de la Sección 404 de la ley Sarbanes- Oxley , por la que se requiere que la alta gerencia confirme y evalúe anualmente la efectividad de los controles internos sobre la información que nutre a sus estados contables.

El proceso de revisión por parte de sus auditores externos se completó durante los años 2006, 2007 y 2008 y obtuvieron, nuevamente, la certificación.

### **Monitoreo**

No hay menciones

### **Comentario síntesis**

La empresa ha cumplimentado la presentación de las CoP's informándose desde la primera, acerca del Principio 10. Los avances en la implementación, tal como surge de las declaraciones de la empresa, parecen estar asociados al cumplimiento de los requisitos que le impone la Ley Sarbanes Oxley.

El grado de maduración en la presentación de las COP's medio.

Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global es alto.

Respecto a los elementos reportados del Principio 10 la empresa lo hace en un nivel básico respecto a las políticas, en cuanto a la implementación informa en nivel básico y deseable y no informa sobre monitoreo.

## **26. SINTESIS QUIMICA S.A.I.C.**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

La empresa adhiere al Pacto Global en 2004. Ha presentado cuatro CoP's, todas bajo la modalidad independiente. En la página web del Pacto, al momento de la última consulta sobre la empresa, formulada en abril de 2010, se expone que la empresa lleva once meses de retraso en la presentación de su CoP.

La primera CoP, presentada en 2005, es titulada: "De la filantropía hacia la responsabilidad social empresarial" y en la página web del Pacto no hay señalada ninguna indicación sobre el tipo de información que contiene. Sobre las CoP's presentadas en 2007 y 2008 se deja constancia que la empresa ha presentado los tres elementos requeridos por el Pacto. Sobre la última CoP presentada por la empresa en 2009, se especifica que se ha presentado solamente la Carta de apoyo continuo al Pacto, aunque su contenido no varía sustancialmente de lo expuesto en CoP's anteriores.

Cabe señalar que desde mediados del año 2007, la firma Punjab Chemicals & Crop Protection Ltd. de la República de la India, dispone, por compra, del control accionario de la Empresa, continuando los fundadores originales de SQ, directivos, equipo gerencial, personal técnico y profesional, a cargo de la operación de las plantas y de la administración general. En la CoP 2009 se señala que el compromiso con la RSE y los principios rectores del Pacto Global continúan siendo filosofía prioritaria en la nueva estructura societaria.

El grado de maduración en la presentación de las COP's es medio.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

No hay mención al Principio 10.

### **Comentario síntesis**

Si bien la empresa adhirió tempranamente a la iniciativa del Pacto, no ha resultado significativa la información publicada sobre sus avances en la implementación de los principios en general y sobre el Principio 10, es total el silencio organizacional.

El grado de maduración en la presentación de las COP's es medio.  
No se informa sobre el Principio 10.

## **27. TECPETROL**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

En la página web del Pacto consta que la empresa ha adherido a la iniciativa en 2009. Ha presentado su primera CoP en 2009, informando sobre el período 2008-2009 informando sobre los tres elementos que son requeridos para la presentación de la CoP e informado sobre los 10 Principios.

No obstante en la CoP presentada en 2009, se puede leer textualmente: “En abril de 2006 Tecpetrol S.A. realizó su primera comunicación a partir de su adhesión al Pacto Global el 16 de abril de 2004. Posteriormente fueron presentados los informes anuales correspondientes a los períodos mayo-abril de 2007, 2008 y 2009”.

Esta información pone en evidencia una discrepancia entre lo informado por la empresa en la página web del Pacto y el contenido de las CoP’s.

La empresa manifiesta que los principios del Pacto Global son conceptos relevantes para la empresa y que los ha puesto en práctica desde mucho antes de la adhesión al Pacto; tal como lo revela el hecho de que los programas que presenta la empresa habían tenido comienzo con fecha previa a la suscripción a la iniciativa.

En la página web del Pacto se señala que la empresa ha presentado una CoP en 2010, cubriendo las cuatro áreas correspondientes a los principios. Al consultarla en detalle, surge que se denomina “Formando Líderes Sociales” y tiene el mismo contenido que la presentada en 2009.

El grado de maduración en la presentación de las COP’s es medio.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

En la CoP 2009 se informa sobre la existencia de la “línea transparente”, como un elemento más en la descripción de acciones llevadas adelante para la implementación de los Principios, pero sin hacer referencia expresa al Principio 10.

El grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global es alto.

### **Elementos reportados del Principio 10**

#### **Propósito y Políticas**

No hay menciones expresas.

#### **Implementación**

B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones

La “línea transparente” es un canal confidencial de comunicación disponible para el personal, proveedores, inversores y terceros en general que permite reportar posibles irregularidades vinculadas a temas contables, auditoría y control interno.

Se describe con claridad el procedimiento a seguir y el tipo de información a suministrar. Así, se establece que se puede remitir la información de forma escrita o a través de una línea telefónica gratuita. Se especifica que es muy importante que se detallen todas las precisiones sobre: qué sucedió, quiénes estuvieron involucrados, cuándo, cómo y dónde tuvo lugar el hecho.

Se señala que la línea transparente está en concordancia con sus estándares de integridad y transparencia.

Otra acción implementada es el Código de Conducta. Establece los principios éticos que forman la base de las relaciones entre la empresa, sus empleados, sus clientes y sus proveedores, y brinda medios e instrumentos que garantizan la transparencia e integridad de los asuntos y problemas que puedan afectar la correcta administración de la empresa.

D10 Auditoría interna y procedimientos de auditoría relacionados con anticorrupción

La Dirección de Auditoría es la encargada de analizar los reportes recibidos por la Línea Transparente considerando toda información suministrada como estrictamente confidencial en la medida en que la legislación aplicable lo permita.

### **Monitoreo**

No hay mención expresa

### **Comentario síntesis**

Se detectan algunas incongruencias en la información suministrada por la empresa en la página web del Pacto y la contenida en las CoP's, para citar un ejemplo, baste mencionar la diferencia en la información sobre el momento de adhesión de la empresa al Pacto.

Si bien la empresa no minimiza la influencia ejercida por el Pacto, señala con claridad que las acciones que detallan son anteriores a la adhesión a la iniciativa.

La empresa destaca que las acciones presentadas respecto al Principio 10 parecen adecuarse a los estándares internacionales, aunque no se explicita cuáles.

El grado de maduración en la presentación de las COP's es medio.

El grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global es alto.

La empresa no informa sobre políticas, pero presenta elementos del Principio 10 reportados en nivel básico y deseable tanto respecto a políticas como a implementación.

## **28. TELEFONICA DE ARGENTINA S.A.**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

La empresa adhirió al Pacto en 2004. Según se lee en la página del Pacto, la empresa ha presentado cinco CoP's. Todas contienen los tres elementos requeridos por el Pacto. Según el Pacto, la primera CoP es la correspondiente al año 2005, que consta como presentada en 2007. Se denomina Informe Anual de Responsabilidad Corporativa que contiene información sobre los 10 principios. Todos los informes tienen link con la página web de la empresa.

No obstante, en la página web de la empresa se señala que el primer Informe anual fue preparado en el año 2004, haciendo referencia expresa al Pacto Global, que, según la empresa, recoge "... La esencia de la responsabilidad empresarial desde un punto de vista global y multidisciplinar". Asimismo, se señala que la elaboración del informe es una muestra del compromiso de la compañía con la transparencia.

Desde el año 2004, la empresa ha preparado sus informes teniendo en cuenta los indicadores del GRI y AA 1000, habiendo sido verificados externamente.

El Informe 2005, ha sido elaborado teniendo en cuenta los indicadores del GRI, en conformidad con la Guía 2002 y el informe sectorial para comunicaciones. La empresa señala especialmente, que ha sido incluida en los principales índices de compañías que realizan una inversión responsable y destaca, que ha sido seleccionada como, "*best-in-class*" en la evaluación del *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*.

En el tercer Informe correspondiente al año 2006, se reitera la inclusión en el DJSI. Se explica que los informes son elaborados por el equipo de Responsabilidad Corporativa de cada país, con el apoyo de la Dirección de Marca, Reputación y Responsabilidad Social Corporativa de Telefónica, S.A. Otro elemento destacable, para el propósito de la presente investigación, es que la empresa realiza encuestas a la sociedad acerca de su percepción sobre Telefónica y otras compañías de acuerdo con el modelo RepTrak® elaborado por el *Reputation Institute* en colaboración con el Foro de Reputación Corporativa. Desde 2005 se realizan mil encuestas anuales por compañía en seis países de Latinoamérica entre los que se encuentra Argentina.

En las siguientes CoP's se sigue la misma metodología de información, explayándose con mayor profundidad en los aspectos sobre los que se informa.

El grado de maduración en la presentación de las COP's es alto.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

La utilización desde 2005 de indicadores GRI contribuye a una presentación estandarizada de acciones de la empresa entre las que se incluyen las correspondientes al Principio 10.

A pesar de que la empresa evolucionó en la aplicación de distintas versiones del GRI, conforme iba avanzando en la incorporación del estándar se pueden observar algunas regularidades en la información que indican una línea de actuación de la empresa.



Así, respecto a la información sobre el indicador relativo a las contribuciones o aportaciones financieras y en especie a partidos políticos (SO6), en todos los informes se señala que dicho indicador “no es aplicable” a la empresa, lo cual es una señal fuerte, en cuanto a su política. Otro ejemplo, es el que se relaciona con la cantidad de empleados formados en las políticas y procedimientos anticorrupción, sobre el cual aparece información en todos los informes, a partir del 2007, año en el que se aprueban los Principios de de Actuación del Grupo Telefónica para todos los países.

El Código Ético se implanta en el año 2005 y deviene, después de la fusión accionaria operada en el 2006, en los Principios de Actuación. Luego surgió la necesidad de adecuar dichos Principios a la realidad local, adaptándolos de manera práctica. Por consiguiente se elaboró un Manual de Convivencia. Con la finalidad de implementar todo lo relacionado a los Principios se constituyó la Oficina de Principios de Actuación.

Además, en el año 2007, se aprobó a nivel corporativo la “Normativa de Extensión de los Principios de Actuación a la Cadena de Suministro” y la “Normativa de Contratación a Proveedores Sociales”.

El Informe presentado en 2008 continuó la línea de presentación de los anteriores. En la CoP presentada en 2010, se informa sobre incidentes anticorrupción (SO4), señalando los procedimientos que se emplean y el número de incidentes registrados aunque no se mencionan detalles sobre su naturaleza ni las medidas correctivas implementadas, aunque se indica que se ejecutaron. El Indicador SO5, relativo a la posición en las políticas públicas y participación en el “lobbying”, se informa sobre cuestiones vinculadas al cumplimiento de la normativa de regulación y competencia.

Se aprecia una gradualidad y avance en la implementación del Principio 10, lucha contra la corrupción.

Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global es alto.

## **Elementos reportados del Principio 10**

### **Propósito y Políticas**

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión.

No hay una mención expresa más allá de la adhesión al Pacto Global y sus principios.

D3 Áreas de riesgo potencial de corrupción

No hay mención directa. Indirectamente se puede inferir que si la Oficina de Principios de Actuación se encarga de la identificación y evaluación de riesgos (ver punto D4, D7 y B7) la tarea se realiza.

D4 Políticas detalladas de áreas de riesgo de corrupción

En el Informe 2010, se señala que la Oficina de Principios de Actuación es la encargada de la identificación y evaluación de riesgos asociados a los Principios, incluidos como globales en el modelo de gestión de riesgos. Esto permite identificar acciones que mitiguen o minimicen tales riesgos y realizar un seguimiento y reporte.

## **Implementación**

### **B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones**

En el Informe 2006, se señala que se aprobaron los Principios de Actuación de Telefónica S.A.

En el Informe 2007, el Grupo a nivel mundial ratificó los Principios de Actuación en sus propios Órganos de Gobierno, incorporándolos como su código de conducta y derogando los códigos existentes.

De esta manera, a finales del ejercicio, el 81% de las Compañías de Telefónica, contaban con los Principios de Actuación como Código Ético.

### **B5 Comunicación y entrenamiento en propósitos anticorrupción para todos los empleados**

En la Argentina se comenzó en diciembre de 2007 con el lanzamiento de la capacitación por parte de los Directivos. Durante el 2008 se completará la comunicación y formación a todos los empleados del Grupo.

En 2007, se puso en marcha una actividad formativa on line de carácter obligatorio para todos los empleados con los objetivos de: a) dar a conocer la relación entre la Visión, los Valores y los

Principios de Actuación, b) explicar la importancia de seguir unos Principios básicos de Actuación y c) indicar cómo contribuyen a la imagen de marca, a la cultura y al clima.

Todos los materiales se difunden por intranet y el manual fue entregado con el recibo de haberes.

### **D7 Responsabilidad gerencial y *Accountability* para la implementación de los propósitos y políticas anticorrupción.**

En el Informe 2006 se señala toda la estructura vinculada a la responsabilidad corporativa (RC), aunque no se menciona expresamente el tema corrupción.

La gestión de la RC del Grupo Telefónica en la Argentina es responsabilidad de la Dirección de Relaciones Institucionales, Empresarias, Académicas y Responsabilidad Corporativa (área encuadrada en la Dirección General de Relaciones Institucionales y Seguridad Corporativa), coordinada desde la Dirección de Reputación, Marca y RSC de Telefónica S.A. (área encuadrada en la Secretaría General Técnica de la Presidencia, e impulsada por la Comisión de RRHH y RC del Consejo de Telefónica S.A).

En 2007, se creó la Oficina de Principios de Actuación. Entre otras tareas se ocupa de gestionar las preguntas o alegaciones de empleados, proveedores y socios. En 2010, se le agregaron funciones relacionadas con la identificación de riesgos vinculados a los Principios de Actuación.

### **D9 Canales de comunicaciones (whistleblowing) y mecanismos de seguimiento para reportar o buscar consejo.**

En la CoP presentada en 2010, se informa que existe un canal de ayuda confidencial disponible en la web de los Principios de Actuación para los empleados, a través del que se pueden presentar quejas, reclamos e interrogantes sobre temas relacionados. También se informa de la existencia de canales confidenciales mediante portales habilitados para proveedores e inversores.

D10 Auditoría interna y procedimientos de auditoría relacionados con anticorrupción. En la CoP presentada en 2008, se señala que un pilar del modelo de gestión de los Principios de Actuación es el control del cumplimiento y la verificación del grado de implantación de los mismos y de sus normas derivadas.

## **Monitoreo**

### **B7 Monitoreo y procedimientos de mejora**

En el Informe de Responsabilidad Corporativa 2006 se señala que la gestión de la responsabilidad corporativa responde a un proceso de mejora continua en virtud del cual se realiza un diagnóstico previo, tanto de los aspectos de riesgo, como de las expectativas de los grupos de interés.

### **D13 Manejo de incidentes**

Se establecen el trato que se da a quienes comunican un incidente garantizando la confidencialidad de las declaraciones, la exhaustividad para determinar la veracidad de la situación declarada, el respeto por las personas involucradas en potenciales incumplimientos. Además, las decisiones deberán ser tomadas en forma razonada, proporcionada y apropiada considerando las circunstancias y entorno de los hechos. Se informa que en 2009 se registraron tres incidentes; estableciéndose sanciones que no llegaron al despido. Después del monitoreo de las denuncias se procede a definir nuevas acciones tendientes a afianzar los Principios de Actuación de la empresa.

## **Comentario síntesis**

Se explica con claridad el proceso de elaboración de los Informes de Responsabilidad Corporativa locales. El área de Responsabilidad Corporativa de la sede central presta apoyo continuo a las sedes regionales y locales para la elaboración del Informe, recopilándose la información por país. Los Informes locales siguen también una serie de etapas respecto a su verificación.

El primer informe no es verificado por ningún estándar. El segundo año se aplica el GRI, al tercer año se le suma el AA1000AS (Accountability). Todos son sometidos a auditoría externa.

La yuxtaposición de estándares incrementa la solidez de la información suministrada por la empresa, dado que son múltiples los requisitos que se cumplimentan y abarcan más cuestiones que las involucradas específicamente en el Pacto Global. La tendencia de los informes de la empresa, es la de la mejora continua en términos de transparencia de la información. Por un lado, profundizando en el contenido de la información, tal como queda evidenciado a través de la gradualidad en la especificación de sistemas

diseñados para la implementación de los principios y la descripción de acciones concretas. Por otro lado, en extensión, abarcando cada vez más temas o materias, que son indicadores de su compromiso con objetivos globales cada vez más amplios, tal como es la especificación de la contribución de la empresa al logro de los objetivos del Milenio.

El grado de maduración en la presentación de las COP's es alto.

Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global es alto.

La empresa informa en nivel básico y deseable respecto a la política anticorrupción y su implementación y, en nivel básico, en monitoreo.

## **29. TRANSBA S.A.**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

En primer lugar cabe destacar que Transba y Transener presentan en conjunto sus actividades de RSE, aunque en el Pacto Global se presentan como dos empresas distintas.

Según consta en la página del Pacto Global, la empresa es participante de La iniciativa desde 2005. Hasta el 2010, ha presentado siete documentos.

El primero presentado en 2005, denominado "Transba, responsabilidad y compromiso para preservar el medio ambiente en el que opera", informa sobre los principios 7,8 y 9.

La segunda CoP también la presenta en el año 2005 en el mes de noviembre y la titula: "Un compromiso ambiental y educativo" e informa sobre los principios 1 y 8.

La tercera CoP es la que publica en octubre de 2006, titulada "Buen Comportamiento ético y ambiental de la Organización", en la cual, según consta en la página web del Pacto, se informa sobre todos los principios. En su contenido la empresa menciona expresamente los principios 1, 6 y 7. Cabe señalar que se informa sobre la adopción del Código de Ética, vinculándolo al principio 1.

La cuarta CoP presentada en 2007, informa sobre los Principios 2,5 y 9.

En la quinta COP hecha pública en 2008, se informa sobre los Principios, 7,8 y 10. En la CoP difundida en 2009, se informa sobre todos los Principios.

Todas las CoP's han sido presentadas bajo la modalidad independiente.

El grado de maduración en la presentación de las COP's es alto.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

Recién en 2008, o sea, tres años después de adherir a la iniciativa, la empresa informa por primera vez sobre el Principio 10. Se hace referencia al compromiso de la empresa de promover la actuación ética de todo el personal observando los más elevados principios éticos y el respeto por las normas y leyes, según consta en el código de ética.

Como resultado se informa que desde la aplicación del Código no se han detectado alteraciones y/o desvíos en su cumplimiento.

En la CoP 2009, se reiteran las expresiones vertidas en el año anterior. Se incorpora la participación y protagonismo de la empresa en la Asociación que representa y agrupa a las organizaciones de la especialidad Asociación de Transportistas de Energía Eléctrica de la República Argentina (ATERA), el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM) y la Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico (CAEMMESA).

Se menciona que la participación conjunta de las asociaciones que representan los distintos actores del MEM generaron acuerdos para el adecuado respaldo de las prácticas anticorrupción.

Se expresa que respecto a “Requisitos Legales y de otro tipo” que incorporan las modificaciones y actualizaciones de la normativa legal, la organización mantiene actualizados los listados de los requisitos de aplicación en la organización. Se destacan las funciones de la Gerencia de Asuntos Legales que es la encargada de asesorar y respaldar a los sectores encargados del cumplimiento operativo de los requisitos legales. Se deja constancia que también mantiene actualizado semestralmente el relevamiento de los requisitos legales que debe observar.

El grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global es alto.

## **Elementos reportados del Principio 10**

### **Propósito y Políticas**

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión.

Declaración formal de adhesión a los 10 Principios del Pacto Global

B2 Propósito de estar en acuerdo con todas las leyes relevantes, incluyendo leyes anticorrupción.

Destacada mención de la observancia de la ley, aunque sin referencia expresa a leyes anticorrupción.

### **Implementación**

B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones

En la CoP presentada en 2006, se señala la implementación del Código de Ética que pretende orientar la acción de quienes configuran la empresa sobre la base del respeto, responsabilidad y dignidad. Se manifiesta que la ética de las conductas y la aplicación de valores de honestidad, justicia, integridad, lealtad y cooperación son los principios en los que se sustenta la acción de la empresa y el punto de partida para el desempeño del personal. Recién en la CoP presentada en 2008, se vincula el Código de Ética con el cumplimiento del Principio 10.

B5 Comunicación y entrenamiento en propósitos anticorrupción para todos los empleados

En la CoP 2008 se hace referencia que el Código de ética se encuentra disponible en la red de intranet de la empresa y que es entregado a todo nuevo empleado al momento de su ingreso en la organización para su conocimiento, adopción y cumplimiento.

D10 Auditoría interna y procedimientos de auditoría relacionados con anticorrupción

En la CoP 2009 se menciona que a través de auditorías internas y externas se verificó la aplicación de las metodologías para el cumplimiento de los requisitos de aplicación.

### **Monitoreo**

Sin mención expresa.

### **Comentario síntesis**

De la lectura de las CoP's se puede inferir que la empresa ha adoptado una política de información gradual sobre la implementación de los Principios del Pacto. Solamente a partir de las dos últimas CoP's se informa sobre el Principio 10, como una política de la empresa vinculada a la estricta observancia para todos quienes integran la empresa de altos estándares éticos. Como ejemplo de implementación se menciona únicamente la existencia del Código de Ética, señalando los mecanismos de comunicación a los empleados. Como resultado se deja en evidencia que no se han registrado violaciones a dicho Código.

La relación con la ley es destacada explícitamente, y sólo a su estricta observancia, destacándose el rol del área encargada de relevar las actualizaciones, asesorar a las áreas operativas encargadas de su cumplimiento. No hay referencias expresas a que se pretenda llevar el límite de la responsabilidad social, más allá de lo que la ley impone.

Las declaraciones sobre el cumplimiento de la ley parecieran ser de carácter formal y limitado.

El grado de maduración en la presentación de las COP's es alto.

El grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global es alto.

La empresa informa en distinto nivel según la categoría que se considere; lo hace en nivel básico, respecto a las políticas, y en nivel básico y deseable, respecto a la implementación, pero no informa respecto al monitoreo.

## **30. TRANSENER S.A.**

### **Grado de maduración en la presentación de las COP's**

La empresa ha adherido al Pacto en 2004 y ha presentado siete CoP's hasta el 2010. Transba y Transener informan de la misma manera sobre todos los Principios y con la misma documentación.

Según consta en la página del Pacto, las CoP's presentadas en 2005 y 2007, dan cuenta de los tres elementos, o sea, la declaración de apoyo continuo, la descripción práctica de acciones y los resultados. En la CoP presentada en 2010, se señala además, que se han cubierto las cuatro áreas correspondientes a los principios.

Todas las CoP's se presentan bajo la modalidad independiente.

Cabe señalar que las CoP's pueden ser consultadas en la página web de la empresa.

El grado de maduración en la presentación de las COP's es alto.

### **Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global**

Se informa sobre el avance del cumplimiento del Principio 10 en las dos últimas CoP's. Las referencias están vinculadas al Código ético, aunque no se avanza en el detalle del mismo, más allá de la exposición de los valores a los que apunta la empresa para que sean tenidos en cuenta en el accionar de todos los integrantes de la organización, independientemente de que ocupen cargos directivos u operativos.

El grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global es alto.

### **Elementos reportados del Principio 10**

#### **Propósitos y Políticas**

B1 Propósito fijado públicamente de trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo el soborno y la extorsión.

Declaración formal de adhesión a los 10 Principios del Pacto Global

B2 Propósito de estar en acuerdo con todas las leyes relevantes, incluyendo leyes anticorrupción.

Destacada mención de la observancia de la ley, aunque sin referencia expresa a leyes anticorrupción.

#### **Implementación**

B3 Traducción de los propósitos anticorrupción en acciones

Si bien en el año 2006 se menciona la adopción de un Código de Ética, recién dos años después la empresa lo vincula a una acción relacionada con el cumplimiento del Principio 10, lucha contra la corrupción. Cabe señalar que dicha asociación es de carácter formal, dado que el contenido de lo informado, no varía en el período que transcurre entre 2006 y 2008.

B5 Comunicación y entrenamiento en propósitos anticorrupción para todos los empleados

Se menciona que el empleado toma conocimiento de la existencia del Código de Ética en el momento de incorporarse a la empresa y luego, lo puede consultar con la periodicidad que considere necesario dado que está disponible en la intranet de la empresa.

D10 Auditoría interna y procedimientos de auditoría relacionados con anticorrupción

Hay mención a la realización de auditorías internas y externas relativas a la aplicación de las metodologías para el cumplimiento de los requisitos vinculados al principio 10, esto es al Código de Ética y a la observancia de las leyes que tienen relación con la actividad central de la empresa.

### **Monitoreo**

Sin mención expresa

### **Comentario síntesis**

La empresa ha adherido al Pacto Global tempranamente, en 2004. Se observa que ha mantenido una política gradual de información sobre la implementación de los Principios del Pacto. La última área incorporada es la correspondiente al Principio 10. La información suministrada no es sustantiva, dado que se fundamenta en el Código de Ética. Sobre el particular cabe señalar que, en el año 2006, se señala la adopción del Código y en esa oportunidad se asocia al cumplimiento del Principio 1, variándose luego la aplicación del Código al cumplimiento del Principio 10, aunque no varió el contenido de lo que se informa.

Otro aspecto destacable es el esfuerzo por informar sobre el estricto cumplimiento de la ley, asociándolo a la información suministrada sobre el Principio 10, aunque no hay referencias expresas ni a la lucha contra la corrupción ni a cuestiones directamente vinculadas a ella.

El énfasis recae en la observancia de la legislación relacionada con las actividades operativas de la empresa.

El grado de maduración en la presentación de las COP's es alto.

El grado de cumplimiento del Principio 10 según lo informado por la empresa en la página del Pacto Global es alto.

La empresa informa en distinto nivel según la categoría que se considere; lo hace en nivel básico, respecto a las políticas, y en nivel básico y deseable, respecto a la implementación, pero no informa respecto al monitoreo.



## REFERENCIAS

BARTON, Allen (1982) El concepto de espacio de propiedades en la investigación social en KORN, F, LAZAERSFELD, y otros. Conceptos y variables en la investigación social. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.

BECKER, Howard (1998) *Tricks of the Trade: How to Think about Your Research While You're Doing It*. Chicago: University of Chicago Press.

BURRELL, Gibson y Gareth MORGAN (1980) *Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory*. Cornell University.

CARR, Indira y Opi OUTHWAITE (2008). *Investigating The Impact Of Anti-Corruption Strategies On International Business: An Interim Report*. Arts Humanities Research Council - University of Surrey.

DAHLSTRUD, Alexander "How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. (in press). Published online in Wiley InterScience. (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/csr.132.

GLASER, Barney G. y Anselm STRAUSS (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York, Aldine Publishing Company. Material traducido por Floreal Forni y Jorge Walter, utilizado en el Seminario de Metodología del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales. (CEIL- CONICET).

GORROCHATEGUI, Nora (2000) Medidas preventivas de la corrupción en el funcionamiento del aparato público. Reforma y Democracia. Revista del CLAD. N° 16.

INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACION Y CERTIFICACIÓN (IRAM) (2010) Norma Internacional IRAM – ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social. Primera Edición.

MILLS, Wright (1974). "Apéndice sobre artesanía intelectual" en La Imaginación Sociológica. Fondo de Cultura Económica. México.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE) (2011) Declaración de OECD Watch acerca de la actualización de las Líneas Directrices de la OCDE para las EMNs. Disponible en: <http://oecdwatch.org>. Consultado: nov.2011

-----Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Disponible en: <http://www.comercio.mityc.es/>. Consultado: noviembre 2011.

PACTO GLOBAL (s/F) Guía Práctica para la Comunicación del Progreso del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas. Crear, Transmitir y Publicar una CoP. Disponible en: [http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/contact\\_us.html](http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/contact_us.html)  
Consultado en: feb 2008.

KRIEGER, Mario (2001). Sociología de las Organizaciones. Pearson Education. Buenos Aires.

LAZARFELD, Paul, 1984. Nacimiento y desarrollo de las variables . Korn y otros. Conceptos y variables en la investigación social. Ediciones Nueva Vsión. Buenos Aires.

ROMÁN TAMEZ Ángel L. y Lida VILLA CASTAÑO (2010) Metodologías para la investigación en ética de los negocios (BE), responsabilidad social (RS) y responsabilidad social empresarial (RSE) (Inédito).

SUÁREZ, Francisco (1981) Técnicas de investigación social. Centro Interamericano para el Desarrollo Social (CIDES. Doc. N° 1/83). Organización de los Estados Americanos

TRANSPARENCY INTERNATIONAL y ERNST & YOUNG (2009). Informe Global de la Corrupción.2009. Corrupción y sector privado. Consultado en diciembre 2008: <http://www.transparency.org/publications/publications>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL, GLOBAL COMPACT (2009) *Reporting Guidance on the 10th Principle against corruption*. Disponible en: [http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/Anti-corruption/UNGC\\_AntiCorruptionReporting.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-corruption/UNGC_AntiCorruptionReporting.pdf) . Consultado: feb 2010.

TRUPIER, Pierre (1999) “Un sociólogo frente al movimiento de la calidad”. Prefacio del libro de MISPELBLOM BEYER, Frederik, *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du Bonheur*. Ed. Syros, Paris.Traducción: Alicia Calvo y Jorge Walter.

## BIBLIOGRAFÍA

BLAGESCU, Mónica, Lucy de Las Casas y Robert LLOYD (2005) Pathways to Accountability: The GAP Framework. London (UK) One World Trust. Consultado: feb 2008. [http://www.oneworldtrust.org/index.php?option=com\\_docman&Itemid=55](http://www.oneworldtrust.org/index.php?option=com_docman&Itemid=55)

BONET, María F (2008) Validación e interpretación en la producción del conocimiento social: las estrategias cualitativas. Ensayos sobre investigación del comportamiento de las organizaciones. Pablo Sebastián García (ed.) N° 5. Documentos del CIECE.

BOWEN, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. Harper & Brothers. New York

BUREN, Harry y J. Van. "Transparency." *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. 2007. SAGE Publications 22. Disponible en: [http://www.sage-reference.com/ethics/Article\\_n810.html](http://www.sage-reference.com/ethics/Article_n810.html). Consultado Mar. 2008

BUSSINESS ANTI -CORRUPTION PORTAL. Disponible en: <http://www.business-anti-corruption.com/anti-corruption-tools-inventory/>. Consultado: abr 2011.

CIAMBERLANI, Lilia y Lorena STEINBERG (1999) Comunicación para la Transparencia. Buenos Aires. GRANICA.

DEBELJUH, Patricia (2009) Ética Empresarial en el Núcleo de la Estrategia Corporativa. Buenos Aires. CENGAGE.

ETKIN, Jorge (2011) Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Ediciones Granica. Buenos Aires.

FUERTES, Flavio y Nicolás LIARTE-VEJRUP (2007) Comunicando el Progreso en Argentina: tendencias presentes y recomendaciones para el futuro (para las empresas y para la red local) Red Pacto Mundial. Argentina

FREDERICK, W. C. (1986). Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California Management Review* vol. 28 N° 2.

FUSSLER, Claude , Arom CRAMER y Sebastian VAN Der VERGT (2004) Raising the Bar. *Creating Value with the United Nations Global Compact*. UK. Greemleaf Publishing.

GARRIGA, Elisabet y MELÉ, Doménec (2004) *Corporate social responsibility theories: mapping the territory*. *Journal of Business Ethics*. Netherlands, N° 53, págs. 51-71.

GILLI, Juan José (2011) Ética y Empresa. Ediciones Granica. Buenos Aires.

\_\_\_\_\_ (2007) Indicadores de Responsabilidad Social. Ponencia presentada en IV Encuentro Nacional de Docentes Universitarios Católicos – ENDUC IV. Santa Fé. Argentina.

GLOBAL REPORT INICIATIVE, GLOBAL COMPACT (2007) Estableciendo la conexión. Guía para la elaboración de Memorias de Sostentabilidad del GRI y Comunicación del Progreso del Pacto Mundial. Disponible <http://www.pactoglobal.org.ar/content> Consultado: enero 2009.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, Carlos FERNANDEZ COLLADO y Pilar BAPTISTA LUCIO (2000) Metodología de la Investigación. Mexico. Mac Graw Hill.

KLIKSBERG, Bernardo (2010) Escándalos éticos. Editorial TEMAS. Buenos Aires.

MC WILLIAMS, Abigail, Donald S. SIEGEL y Patrick M. WRIGHT (2006) *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*. *Journal of Management Studies* .Volume 43, Issue 1, Pages 1-18. Consultado: jul 2009. <http://www.wiley.com/bw/journal.asp?ref=0022-2380>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE) (2011) Declaración de OECD Watch acerca de la actualización de las Líneas Directrices de la OCDE para las EMNs. Disponible en: <http://oecdwatch.org>. Consultado: nov.2011.

PAVA, Moses L. "Corporate Accountability." (2007) *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. SAGE Publications. Consultado: 9 Mar. 2008. [http://sage-reference.com/ethics/Article\\_n192.html](http://sage-reference.com/ethics/Article_n192.html)

PACTO GLOBAL DE LAS NACIONES UNIDAS, FORO INTERNACIONAL DE LÍDERES EN NEGOCIOS, TRANSPARENCIA INTERNACIONAL (2007). Los negocios contra la corrupción. Un marco para la acción. Implementación del 10mo principio del Pacto Global de las Naciones Unidas contra la corrupción.

PACTO GLOBAL (s/F) Guía Práctica para la Comunicación del Progreso del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas. Crear, Transmitir y Publicar una CoP. Consultado en: feb 2008. [http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/contact\\_us.html](http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/contact_us.html)

PALADINO, Marcelo, Amalia MILBERG y Florencia SANCHEZ IRIONDO (2006) Emprendedores sociales y empresarios responsables. Buenos Aires. Editorial TEMAS. PREZIOSA, María Marta (2005) La definición de «responsabilidad social Empresaria» como tarea filosófica. Disponible en: [http://www.esan.edu.pe/paginas/publicaciones/cuadernos/18\\_19/Cuad18-19-Preziosa.pdf](http://www.esan.edu.pe/paginas/publicaciones/cuadernos/18_19/Cuad18-19-Preziosa.pdf). Consultado: may 2010.

RADOVICH, Sasha, Simon ZADEK y Maria SILLANPÄÄ (2006) *Partnership Governance and Accountability. Reinventing Development Pathways: The PGA*

Framework. ). London. AccountAbility. Consultado: Ago 2009  
<http://www.pgaframework.org>

SCARANO, Eduardo R. (2004) Manual de redacción de escritos de investigación. Ediciones Macchi. Buenos Aires.

SUAREZ, Francisco y Juan José GILLI (2008) Delitos Complejos: estudio comparado de la vulnerabilidad de los sistemas de apoyo a la corrupción. Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.

TAYLOR, S y BODGAN, R. (1986) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Paidós. Buenos Aires.

THE GLOBAL COMPACT (2006) *Business against corruption. Case stories and examples. Implementation of the 10<sup>th</sup> United Nations Global Compact. Principle against Corruption*. Disponible en:

[http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/spanish/Los\\_negocios\\_contra\\_la\\_corrupcion.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/spanish/Los_negocios_contra_la_corrupcion.pdf) -

Consultado: dic 2009.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL, GLOBAL COMPACT, THE PRINCE OF WALES INTERNATIONAL BUSINESS LEADERS FORUM (2007). Los negocios contra la corrupción. Un marco para la acción. Implementación del 10mo principio del Pacto Global de las Naciones Unidas contra la corrupción. Disponible en:

[http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/spanish/Los\\_negocios\\_contra\\_la\\_corrupcion.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/spanish/Los_negocios_contra_la_corrupcion.pdf) -

Consultado: dic 2009.

GLOBAL COMPACT. United Nations Global Compact Working Group On The 10th Principle. (2009) Questionnaire overview for Field Testing the Draft Reporting Guidance on the 10<sup>th</sup> principle against corruption.

WINDSOR, Duane. (2007) "Corruption." *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. 2007. SAGE Publications. Disponible en:

[http://sagereference.com/ethics/Article\\_n208.html](http://sagereference.com/ethics/Article_n208.html). Consultado en: Julio 2009.



## GLOSARIO

Para el propósito de esta investigación, se aplican los siguientes términos y definiciones.

**Actividades:** descripción de acciones realizadas por la empresa durante el año anterior, a fin de cumplir compromisos que se ven reflejados en las políticas, procesos y sistemas de gestión.

**Cambio organizacional:** el paso de una situación específica (actual y en la Argentina) de cumplimiento del Principio 10 de cada empresa a otra, que se acerque a la implementación del modelo ideal.

**Circuito vicioso de la implementación de los atributos de la transparencia:** se establece cuando no se observan ni se instrumentan adecuadamente la información de manera completa, clara, concisa y en tiempo. Se opone conceptualmente al “circuito de la adecuada la implementación de los atributos de la transparencia”.

**“Combinación marginal” del concepto de RSE:** se refiere a las dimensiones transparencia, lucha contra la corrupción y derechos humanos, que son las menos frecuentemente mencionadas por las empresas.

**“Combinación nuclear” del concepto de RSE:** se refiere a las dimensiones medioambiental, social y socio – económicas, que son las más frecuentemente mencionadas por las empresas.

**Comportamiento organizacional de las empresas respecto al Principio 10:** es un constructo que puede ser entendido como un tipo específico de modalidades de actuación, que se registra en el nivel sistema organizacional, para analizar el desempeño de la empresa en cuanto a la lucha contra la corrupción.

**Corrupción:** abuso del poder conferido para beneficio propio.

**Definición de RSE según empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina:** se entiende las manifestaciones expresas de las empresas sobre lo que declaran entender por RSE.

**Estándares:** normas voluntarias que adoptan las organizaciones para dar cuenta ante sus grupos de interés de su performance de actuación en una materia determinada de su actividad.

**Grado de adecuación de la orientación del concepto en el sentido de la ISO 26000:** se entiende la apropiación del concepto de RSE de la ISO 26000 por parte de las empresas, acomodando sus propias conceptualizaciones a ella.

**Grado de coincidencia en torno al concepto de RSE:** se refiere al hecho de estar de acuerdo en una perspectiva de RSE, formada por la circunstancia de que las empresas seleccionen para sus definiciones de RSE, la combinación de dimensiones, más frecuentemente mencionada por el conjunto de empresas.

**Grado de correspondencia terminológica y conceptual:** se entiende la concordancia entre las definiciones utilizadas por las empresas y la de la Norma ISO 26000.

**Grado de cumplimiento del Principio 10 según lo autoevaluado por las empresas:** la observancia de los aspectos sobre los cuales la organización se compromete a informar sobre el avance en la implementación del Principio 10, según lo informa en la página web del Pacto Global.

**Grado de desarrollo conceptual:** se entiende, la evolución progresiva en la riqueza del entendimiento de la extensión, alcance y significatividad de la RS.

**Grado de extensión del concepto de RSE:** se entiende la cantidad de dimensiones del concepto de RSE que seleccionan las empresas en sus definiciones del conjunto de todas las dimensiones posibles contempladas en el concepto de RSE.

**Grado de inclusión de asuntos:** se refiere a la cantidad de temas incluidos en las definiciones de RSE elaborados por las empresas que sean tratados en cualquier parte de la Norma ISO 26000.

**Grado de intensidad en la consideración de los asuntos:** se refiere a la fuerza y énfasis puesto en la mención de los temas que sean tratados en cualquier parte de la Norma ISO 26000, que incluyan las empresas en sus definiciones de RSE.

**Grado de maduración en la presentación de las CoP's:** el desarrollo alcanzado en la presentación del instrumento de gestión de la comunicación en el marco del Pacto Global.

**Grado de profundidad del concepto de RSE:** la cantidad de subdimensiones dentro de una misma dimensión consideradas en el concepto de RSE por parte de las empresas que adhieren al Pacto Global en la Argentina.

**Grado de reporte sobre el Principio 10:** ponderación del conjunto de medidas que las empresas “declaran adoptar” en niveles básicos y deseables respecto a las políticas, implementación y monitoreo en materia de lucha contra la corrupción.

**Implementación:** acciones, actividades y sistemas adoptados para hacer efectivas las políticas declaradas de lucha contra la corrupción.

**Monitoreo:** descripción de las acciones que permitan efectuar un seguimiento de los avances realizados y la mejora continua en la instrumentación de las políticas de lucha contra la corrupción.



**Propósitos y Políticas:** conjunto de orientaciones y objetivos que la organización declara decidir adoptar para luchar contra la corrupción.

**Resultados:** información demostrada de avances en la mejora de la implementación del principio.

**Sistema:** descripción de los procesos y/o de los sistemas de gestión utilizados para abordar cada principio integrándolos a la estrategia, operatoria y comunicaciones de la empresa, incluye declaración de política.

**Transparencia:** 1. información completa, clara, concisa y en tiempo relativa a las políticas y acciones que emprende la organización en materia de lucha contra la corrupción.

2. El GRI sostiene: “la transparencia puede definirse como la presentación completa de información sobre asuntos e Indicadores necesarios para reflejar los impactos y los procesos, procedimientos e hipótesis utilizados para elaborar dicha información y para permitir que los grupos de interés tomen decisiones”.

3. A fin de delimitar lo que se entiende por información concisa, se utiliza como fuente el Diccionario de la Real Academia Española, en versión libre. En este marco, se podría entender la brevedad y economía de medios en el modo de expresar lo realizado por la organización con exactitud, manifestado tanto en el lenguaje como en el estilo de presentación.

4. Apertura de la información que brindan las organizaciones a sus respectivos grupos de interés, acerca de sus políticas y performance.

**Utilización de estándares:** adopción por parte de las empresas de normas voluntarias para dar cuenta ante sus grupos de interés de su performance de actuación en una materia determinada.