



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado

Maestría en Administración

- MBA -

**“UTILIZACION DE LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIA EN ARGENTINA
COMO HERRAMIENTA DE CREACION DE
VALOR EN LAS EMPRESAS
MULTINACIONALES INDUSTRIALES”**

Autor: DARIO LANCMAN

Tutor: HECTOR LAROCCA

2008



A mi esposa Glenda, por creer siempre
en mi, y por su constante apoyo.



Agradecimientos: El desarrollo de una tesis de maestría implica un gran desafío y un gran sacrificio. Pero no únicamente para el maestrando, sino para todo su núcleo familiar, amigos y colegas, quienes descubren prontamente que tienen que compartir a esa persona con una actividad que le consumirá esfuerzo, tiempo y mucha dedicación. Es por eso que primero quiero agradecer a mi esposa, por su paciencia y apoyo durante los años de cursada y de preparación de la tesis. A mi hijo, por comprender que no podía jugar con él tanto como hubiese querido. A mis amigos, por seguir estando a pesar de mis ausencias. A mis colegas, por no permitirme descuidar mi trabajo.

También quiero agradecer a todos aquellos que participaron en las encuestas y entrevistas, concediéndome parte de su tiempo.

Mi más sincero agradecimiento a mi tutor, quien me guió sabiamente hacia un destino seguro.

Y finalmente, llegue también mi agradecimiento a todo el equipo de profesores, directores y secretarías de la Maestría en Administración de la queridísima facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, que con su devoción y compromiso, nos enseñan que es posible mejorar la calidad y la importancia de la educación pública en la Argentina.



“Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución”.





INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	6
PALABRAS CLAVES	7
SINTESIS DE CONTENIDOS	8
INTRODUCCIÓN	10
FUNDAMENTACION DEL TEMA DE LA TESIS	13
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS	15
Objetivos Generales	15
Objetivos Específicos	15
PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACION DE LA TESIS	17
MARCO TEORICO	18
Evolución	18
Concepto y Definición	20
Contenidos de la RSE	25
Iniciativas Internacionales de Informes de RSE	28
Creación de Valor	32
ANALISIS DE SITUACION	34
Programas actuales de RSE	34
BASF	34
Chandon	35
Petrobras	36
Procter & Gamble	37
Kimberly-Clark	38
Unilever	40
General Motors	41
Cervecería y Maltería Quilmes	42
Nestlé	43
Roche	44
Shell	45
Coca-Cola	46
Encuestas de RSE	47
Investigación de RSE – Encuestas a Empresas	51
Investigación de RSE – Entrevistas	59
Entrevista a María Luz González Carman	59
Entrevista a Verónica Staniscia	62
Entrevista a María Marta Llosa	64
Entrevista a Sebastián Bigorito y Ana Muro	66
Entrevista a Agustina Cavanagh	69
Entrevista a Roxana Morduchowicz	71



CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFIA	80
ANEXO I	82
ANEXO II	85
ANEXO III	86
Entrevista a María Luz González Carman – Kimberly-Clark	86
Entrevista a Verónica Staniscia – Shell	94
Entrevista a María Marta Llosa – Coca-Cola	107
Entrevista a Sebastián Bigorito y Ana Muro – Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sustentable	117
Entrevista a Agustina Cavanagh – Fundación Cimientos	135
Entrevista a Roxana Morduchowicz – Ministerio de Educación de la Nación	141



RESUMEN

Mucho se ha estado escuchando de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en estos últimos tiempos. Pero, ¿todos entendemos lo mismo cuando nos referimos a esta temática? ¿Se trata de una moda pasajera, o es una nueva manera de hacer negocios? ¿Qué beneficios puede acarrearle a la sociedad y a la empresa su aplicación? Estos y otros interrogantes serán investigados a lo largo de la tesis, para interiorizarnos con los conceptos o fundamentos más importantes que subyacen como motivación para que las empresas multinacionales en Argentina inviertan tiempo, esfuerzo y recursos en actividades enmarcadas dentro de RSE.

Si bien por razones de focalización esta tesis analiza particularmente el sector de las grandes empresas multinacionales en Argentina, consideramos que los estudios y conclusiones tienen valor de proyección y aplicación, total o parcial, a todas las actividades económicas del país, y puede servir, además, de base para futuras investigaciones en otros segmentos del mercado.



PALABRAS CLAVES

Responsabilidad Social Empresaria

Marketing Social

Comunidad

Empleados

Triple Bottom Line

Desarrollo Sostenible

Gobierno Corporativo

Valores

Ética

Stakeholders

Grupos de Interés

Global Compact

Negocios



SINTESIS DE CONTENIDOS

La presente Tesis de Maestría consta de ocho secciones o capítulos principales, y una sección de Anexos.

Comenzamos con un capítulo de Introducción, donde se explica la naturaleza del tema elegido en esta tesis, indicando la importancia o relevancia del mismo. Este primer capítulo tiene relación directa con el siguiente – Fundamentación del tema de la tesis – ya que allí se expondrán los motivos de la elección del tema en particular, los aportes a realizar, y los fundamentos académicos que lo sustentan.

En el capítulo siguiente, denominado Objetivos Generales y Específicos, se identifican los propósitos que se intentarán demostrar con la investigación realizada. La metodología utilizada para esta investigación, la descripción de las fuentes consultadas o entrevistas realizadas, se expone en la sección Procedimientos para la elaboración de la tesis.

Luego en el capítulo de Marco Teórico se explican las teorías y conceptos, describiendo los conocimientos adquiridos y que sirven como soporte técnico y académico de todo el trabajo.

En el Análisis de Situación, se exponen los resultados de la investigación realizada, es decir, datos fácticos y objetivos de la realidad. También se incluyen los otros elementos consultados como encuestas preexistentes relevantes y la opinión de referentes en el tema.

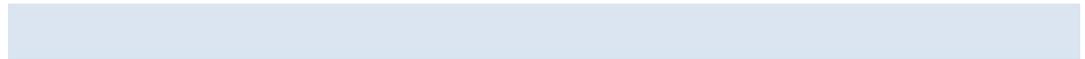
A continuación en las Conclusiones se responderá, basado en el análisis precedente, a los objetivos planteados al comienzo de la tesis.



En el último capítulo se incluirán Recomendaciones basadas en la capacidad profesional y en los conocimientos adquiridos durante la cursada de la Maestría y del desarrollo de la tesis, de forma tal que puedan obtenerse mejores beneficios en la empresa y en la sociedad de la aplicación de la Responsabilidad Social Empresaria.

A continuación se describe la Bibliografía utilizada, tanto para citar en la texto de la tesis, como el utilizado como material de consulta.

En la sección de Anexos se incluyen las encuestas y entrevistas realizadas.





INTRODUCCIÓN

Estamos inmersos en un mundo globalizado. Lo que sucede del otro lado del globo tiene repercusiones, implicancias y efectos sobre lo que sucede aquí. Y esto ocurre en forma casi inmediata. La velocidad con la que circula la información, y su cantidad, disponible para todos los actores de la sociedad, nunca fue tan alta en la historia de la humanidad. En este contexto, y particularmente dentro del ámbito de los negocios, resulta cada vez más importante – ya no sólo para el éxito de la empresa, sino inclusive para su supervivencia – que se desarrollen e implementen formas de gestión que incorporen las últimas tendencias mundiales y respondan satisfactoriamente a las necesidades y requerimientos de los grupos de interés (*stakeholders*).

En un mundo preocupado por el calentamiento global, la precarización laboral, la pobreza, el hambre y otros tantos flagelos que amenazan al hombre, donde el Estado moderno ha demostrado no estar en condiciones de ofrecer soluciones satisfactorias, el rol de las empresas y el lugar que deben ocupar en la sociedad está cambiando. De un objetivo estrictamente económico-financiero como era el de generar ganancias y maximizar el beneficio de los accionistas, estamos evolucionando hacia un rol más integrador y completo: la empresa como “ciudadano corporativo”, con derechos y obligaciones específicos como un integrante más de la sociedad, a cuyo beneficio y desarrollo debe contribuir.

Es por todo ello que en la actualidad cobra cada vez más importancia y repercusión en los medios el tema de la “Responsabilidad Social Empresaria” (*RSE en adelante*). Algunos la consideran como una nueva moda gerencial, que perderá vigencia rápidamente – como ha sucedido con otras tantas. Otros creen que simplemente se refiere a una nueva forma de hacer *marketing* o relaciones públicas. Sin embargo, existen abundantes datos que desmienten ambas visiones,



demonstrando que estamos actualmente ante un cambio de paradigma de la concepción misma de la empresa privada.¹

A mi entender, este cambio de paradigma implica fundamentalmente, que las empresas que no comprendan a tiempo que deben incorporar prácticas de RSE dentro de su core business, y en todos los niveles de la organización, gradualmente irán perdiendo competitividad y únicamente lograrán sobrevivir marginalmente.

La responsabilidad social empresarial es una temática de relevancia en los principales centros de la economía mundial. Muchas de las principales empresas del mundo consideran que el desarrollo de prácticas de responsabilidad social tiene carácter de inversión y por ello, le conceden una importancia estratégica.

Phillip Rudolph, uno de los expertos en RSE más consultados en los Estados Unidos, en una entrevista concedida al diario “La Voz del Interior”, decía que:

“Las empresas necesitan el consentimiento de sus grupos de interés para desarrollar sus negocios; el éxito depende de la sociedad. Hasta hace poco las empresas no tenían que preocuparse por otra cosa que darles resultados a sus accionistas, pero ahora se amplía el grupo de interés (...). El motivo principal por el cual las empresas deben preocuparse por la RSE es para renovar su permiso y legitimación de los grupos de interés para seguir haciendo sus negocios. Los grupos de interés están teniendo cada vez mayor influencia en el éxito o no de las empresas.”²

¹ Kliksberg, Bernardo (2006) “Responsabilidad Social Empresarial: ¿Moda o demanda social?”, “Los límites de la responsabilidad social de la empresa”, AEDEM Ediciones, La Coruña, España.

² Rudolph, Phillip. Entrevista concedida al diario “La Voz del Interior” de la ciudad de Córdoba, 16/04/2007



Es así como la RSE se transforma hoy en día en una herramienta fundamental para la creación de valor, principalmente con efectos en el mediano y largo plazo, pero no solo para la misma empresa, sino también para los empleados y la comunidad de la que forma parte. En este mismo sentido se pronuncia Kliksberg:

“Es hora de aplicar su mensaje (...), hay una creciente y legítima demanda social por comportamientos éticos. Progresar rápidamente en este camino en el que América Latina está claramente atrasada es fundamental para mejorar la integración social, la equidad y la competitividad.”³

³ Kliksberg, Bernardo (2006), “Más ética, más desarrollo”, Editorial Temas, Buenos Aires, página 147.



FUNDAMENTACION DEL TEMA DE LA TESIS

Si se considera el tema de Responsabilidad Social, no únicamente como una moda o una forma de mejorar la imagen pública, sino como un compromiso genuino de la empresa con la comunidad en la que está inmersa – preocupándose por el entorno humano y ambiental –, además de ser un factor de posicionamiento institucional, de marca y de producto, la empresa podrá obtener beneficios de largo plazo y menor vulnerabilidad competitiva. El accionar socialmente responsable de las empresas resultará imprescindible a la hora de obtener una “*licencia social*” para operar y hacer negocios. Las empresas que así no lo entiendan, deberán reconfigurarse o desaparecerán.

A lo largo de la tesis quedará demostrada la compatibilidad entre los conocimientos y habilidades adquiridas por los graduados del MBA y las necesidades y requerimientos que el armado de una estrategia de negocios Socialmente Responsable precisa para ayudar al desarrollo de la sociedad en su conjunto, y de cada una de las partes individualmente. Los conceptos aprendidos en asignaturas tales como Marketing Avanzado, Finanzas Corporativas, Análisis Organizacional, Globalización y Posmodernidad, Análisis Económico y Gestión de Recursos Humanos han resultado de vital importancia para identificar la problemática existente en nuestro país con las empresas multinacionales en lo referido a la Responsabilidad Social Empresaria y, de esta forma, proponer soluciones transformacionales que modifiquen la realidad de las empresas y la comunidad.

La problemática investigada estuvo dada fundamentalmente por el modo de aplicar la Responsabilidad Social de forma tal que el negocio se viera favorecido por el empleo de recursos en actividades que no tienen repercusión directa en la línea de Ingresos en el corto plazo, logrando que a la vez se verifiquen externalidades positivas en la sociedad.



El análisis se ha realizado particularmente sobre las empresas multinacionales industriales en Argentina por los siguientes motivos:

- “Multinacionales”: Dado que, como quedo explicado en la introducción, el tema de RSE es global, entendemos que las empresas multinacionales, con operaciones en varios países, y por su forma particular de hacer negocios (muchas veces dividiendo la cadena de valor hacia geografías menos costosas), están más expuestas a las presiones de los consumidores o de la comunidad para actuar responsablemente.
- “Industriales”: la actividad económica por excelencia es la industrial, ya que es donde se produce la transformación de materias primas en productos finales, y es a la vez probablemente la que más impacto causa sobre el medio ambiente y la sociedad. De esta forma, resulta harto importante para sus directivos compenetrarse en RSE.
- “Argentina”: Considerando que la realidad de cada país es diferente, se hace necesario centrar el análisis en las circunstancias propias que presenta nuestro país, para comprender con mayor profundidad sus particularidades y, en consecuencia, estar en condiciones – como magíster en administración – de ofrecer recomendaciones o soluciones que transformen positivamente nuestra realidad diaria y nos permitan ingresar al tercer milenio como un ejemplo a seguir dentro de Latinoamérica.
- Por razones metodológicas, en virtud de normativas de focalización como esencia de una tesis de maestría profesional.



OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

Objetivos Generales

En base a los lineamientos presentados tanto en el capítulo de Introducción como en el de Justificación, el objetivo general de la presente tesis de Maestría en Administración es estudiar como actúan las filiales de empresas multinacionales en Argentina en términos socialmente responsables al hacer sus negocios, para no solo sustentarse y durar en el tiempo, sino también crecer y desarrollarse en conjunto con la comunidad de la que forman parte.

Objetivos Específicos

Como parte componente del objetivo general, se detallan a continuación los objetivos específicos perseguidos en la investigación del tema de la presente tesis:

- Identificar formas de aplicación de la responsabilidad social empresaria, tanto en el ámbito interno de la empresa como en la comunidad, con el ánimo de aportar valor a las marcas, a la vez que generando desarrollo sustentable en la comunidad.
- Examinar las posibles demandas particulares de la sociedad argentina sobre las empresas multinacionales del sector industrial.
- Demostrar que la Responsabilidad Social Empresaria puede transformarse en una ventaja competitiva.
- Generar un método de identificación de oportunidades para realizar acciones socialmente responsables.
- Descripción de una cadena de valor socialmente responsable: requisitos y obligaciones de cada stakeholder.



-
- Descripción de las particularidades en el armado estratégico de las políticas de RSE en empresas multinacionales: Necesidades locales – estrategia global.
 - Indagar métodos para lograr una cultura corporativa que incentive y fomente la responsabilidad social de los empleados.
 - Verificar la idoneidad de los Magíster en Administración para el desarrollo e implementación de políticas óptimas de RSE en las empresas.
-



PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACION DE LA TESIS

En primer lugar se realizó una profunda investigación bibliográfica para identificar conceptos, principios, prácticas y teorías sobre el tema de RSE. Se consideraron además enseñanzas que con relación al objetivo de la tesis, fueron adquiridas en el desarrollo de la carrera de Maestría en Administración, cursada entre los años 2004 y 2005.

En segundo lugar, para responder a los objetivos planteados, se diseñó y efectuó una investigación exploratoria empírica – explicativa. Respecto de la perspectiva temporal, se recurrió a estudios sincrónicos para el análisis de situación, y a estudios diacrónicos para la introducción y fundamentación de la tesis.

La investigación exploratoria utilizó encuestas cuantitativas al personal responsable de las políticas de RSE pertenecientes a las nóminas de empresas multinacionales radicadas en Argentina y entrevistas cualitativas a diferentes actores sociales involucrados (personal de asociaciones de empresas, empleados del Estado y personal de ONGs, fundamentalmente). Las técnicas de recolección de datos primarios se basaron en encuestas semi-estructuradas y cuestionarios. También se utilizaron datos secundarios, identificando y seleccionando cuidadosamente las fuentes de los mismos.

Como complemento y soporte metodológico permanente, se asistió al taller de tesis dictado por la Maestría, y se realizaron consultas al tutor elegido y al Director de la Maestría, además de la bibliografía especializada en metodología para la elaboración de tesis, que se cita en el capítulo de bibliografía.



MARCO TEORICO

Al comenzar a analizar el tema de Responsabilidad Social Empresaria, el primer detalle que se nos hace presente es que no existe aún consenso en su definición, entendiéndose incluidos dentro de ella: su contenido, sus fundamentos teóricos, o sus implicaciones sociales y organizacionales. Sumada a esta complejidad, podemos también agregar – apoyados por los resultados de algunas encuestas⁴ – que aún la mayoría de los ciudadanos, en su rol de consumidores o de inversores (algunos de los principales grupos de interés de las empresas), conociendo el término, tampoco coincide en una definición clara y precisa de su significado. Es por ello sumamente importante, analizar primero el abanico de las definiciones más relevantes, para luego comprender en profundidad sus fundamentos y alcances.

Evolución

Desde que las empresas empezaron a cobrar relevancia e importancia en la vida de la sociedad, hasta hace poco más de 50 años, no existía duda alguna que el objetivo empresarial por excelencia era la maximización del beneficio⁵. Cualquier hecho o acción que implicara un desvío de fondos hacia actividades que no pudieran demostrar rentabilidad no tenía razón de ser: el beneficio era la guía y orientación empresarial, añadirles algo era poner en peligro a la empresa⁶. A partir de una publicación de una obra de Bowen⁷, en 1953, se comienza a instalar lentamente en el inconsciente colectivo (primero en ámbitos reducidos de hombres de negocios, y ya hacia final del siglo pasado a toda la sociedad), que las

⁴ Environics International, 2001.

Encuesta de Responsabilidad Social empresaria, TNS-Gallup y Universidad de San Andrés. Estudio de Opinión “La Responsabilidad Social Empresarial en Argentina”, Decisión Consultores, 2002.

⁵ Friedman, Milton (1970), “The social responsibility of business is to increase its profits”, The New York Times Magazine, Páginas 32-33 y 123-125.

⁶ Friedman, Milton (1962), “Capitalismo y Libertad”, University Chicago Press, EE.UU.

⁷ Bowen, H.R. (1953), “Social Responsibilities of the businessman”, Harper and Row, New York.



empresas no solo tenían objetivos de tipo económico, sino que debían tener en cuenta los objetivos y valores de la sociedad.

A partir de ese momento se sucedieron diversos avances e investigaciones, pero que no llegaron a modificar en forma sustantiva el comportamiento de las empresas. Es a partir del siglo XXI que se da una revolución en el tema, no tanto en cuanto a lo conceptual, pero sí en cuanto a la aplicación, movido fundamentalmente por el fenómeno de la globalización, los escándalos financieros (por ejemplo: caso Enron), la preocupación medioambiental, y el desarrollo de la sociedad de la información apoyado por el boom de Internet⁸. Comienza entonces a tomar más fuerza la idea de que:

“...la empresa funciona como un subsistema de un sistema interactivo, integrado por directivos, propietarios, empleados, consumidores y sociedad en general, donde las acciones emprendidas son llevadas a cabo en base a los objetivos fijados y que están fundamentados en los valores imperantes”⁹.

Es así que surgen nuevas presiones o exigencias de estos grupos de interés, de tal forma que una empresa que pueda mostrarse como “socialmente responsable” ganará en reputación, se crearán nuevos modelos de negocios y aumentarán sus ganancias. La empresa es un integrante más de la sociedad, un *ciudadano corporativo*, y como tal, debe contribuir a su desarrollo, porque así también se ve beneficiado.

⁸ Dopico Parada, Ana y otros (2006), “Aproximación conceptual a la responsabilidad social corporativa”, “Los límites de la responsabilidad social de la empresa”, AEDEM Ediciones, La Coruña, España.

⁹ Prado Freire, Camilo (2006), “La paradoja de la fijación de objetivos: del rechazo del objetivo único de la maximización del beneficio a la difusa cuantificación de la responsabilidad social”, “Los límites de la responsabilidad social de la empresa”, AEDEM Ediciones, La Coruña, España.



Resulta particularmente importante destacar en este punto, que, siguiendo a Larocca¹⁰, existen dos dimensiones de RSE:

- “para la foto”, basada principalmente en objetivos de marketing y de mejora de la imagen pública de la empresa
- “la RSE que empieza por casa”, relacionada con el mejoramiento sincero de las condiciones internas de la empresa, para luego aplicar mejoras reales en la calidad de vida de toda la sociedad.

Estas dos dimensiones son diametralmente opuestas, enfrentando la “moda” de la RSE, con la convicción de que un accionar ético y responsable puede contribuir al desarrollo sustentable de la sociedad en la que lleva a cabo sus operaciones, y, por ende, a maximizar sus beneficios en el largo plazo.

Concepto y Definición

Tal como indicábamos al inicio del capítulo, el concepto de RSE es variable y dinámico. Está influido por las responsabilidades sociales (que evolucionan en el tiempo), por el entorno social (delimitado por situación geográfica, política, económica), y también por el tipo de empresa y sector de actividad. Sin embargo, de acuerdo a la Comisión Europea¹¹, existe consenso general sobre las principales características:

- RSE consiste en un comportamiento que adoptan las empresas voluntariamente, más allá de sus obligaciones jurídicas, por considerar que redundará a largo plazo en su propio interés.

¹⁰ Larocca, Héctor A. (2006) “Responsabilidad Social Empresaria”, “Los límites de la responsabilidad social de la empresa”, AEDEM Ediciones, La Coruña, España.

¹¹ Comisión Europea (2002). Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible, Bruselas.



-
- RSE está intrínsecamente vinculada al concepto de desarrollo sostenible: las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales.

Tomando como base la experiencia del Instituto Ethos de Brasil, podemos afirmar que la RSE supone:

- INTEGRALIDAD: es una visión que abarca un conjunto complejo de dimensiones.
- GRADUALIDAD: se presenta como un camino a seguir.
- PROPORCIONALIDAD: la expectativa de su aplicación tiene relación directa con el tamaño de la empresa y su poder de influenciar el mercado.
- TOTALIDAD: idealmente debería incluir a todas las empresas.

La RSE es mucho más que una simple donación o filantropía; es una estrategia que debe incluirse en el *core business* de la empresa.

Algunas de las definiciones modernas de RSE más representativas son:

- Instituto Ethos: “La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”
- De la Cuesta y Valor¹²: “RSE se puede definir como el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e

¹² De la Cuesta, M; Valor, C. y Kreisler, I. (2003), “Promoción institucional de la responsabilidad social corporativa”, Boletín ICA Económico N °2779, página 9, España.



internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral medioambiental, y de los derechos humanos”.

- *Fundación Empresa y Sociedad (España): “...entendemos por RSE una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas (...). Es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra”.*
- *Foro de las Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas: “RSE generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”.*
- *CSR Europa: “RSE gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. RSE no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos – positivos y negativos – que genera en la sociedad”.*

De todas estas definiciones, podemos sacar como conclusión, que las empresas deberían tomar conciencia de las implicancias individuales, sociales y medioambientales que acarrearán sus prácticas operativas, desarrollando políticas, procedimientos y procesos orientados a evitar posibles efectos colaterales



negativos, a potenciar externalidades positivas, y a fomentar el respeto y consideración de cada uno de los grupos de interés con los que se relaciona¹³.

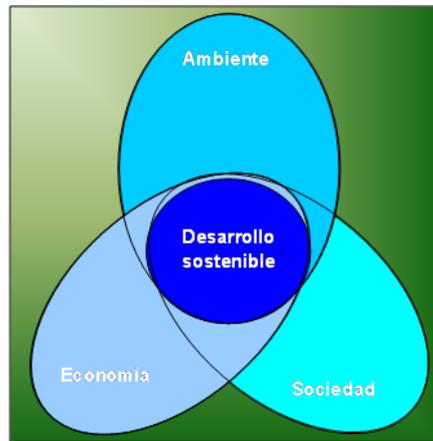
En línea con estas implicancias se encuentra el término de “triple cuenta de resultados”, acuñado por Elkington¹⁴, que hace referencia a las responsabilidades sociales y medioambientales que se le suman a la económica que ya poseía la empresa. Estas responsabilidades incluyen:

- Económicas: generar riqueza y retorno a los accionistas, generar empleo, pagar impuestos, etc.
- Sociales: responder a las demandas de la sociedad en cuanto a valores y pautas de comportamiento.
- Medioambientales: la empresa debe realizar todo lo anterior cuidando y conservando el medio ambiente para las generaciones futuras.

Esta situación puede quedar plasmada tal como está en el gráfico siguiente, donde claramente se visualiza que para lograr un desarrollo sostenible de la sociedad – y de la empresa con ella – es poseer una visión que contemple no sólo las finanzas de la empresa, sino también la sociedad en la que se encuentra inserta y el medio ambiente con el que interactúa.

¹³ Sturzenegger, Adolfo y otros (2003), “Hacia un cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina”, Foro Ecuménico Social, Buenos Aires.

¹⁴ Elkington, J. (1997) “Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st Century Business”, Gabriola New Society Publishers.



Continuando con la delimitación de las responsabilidades empresarias, Carroll¹⁵ divide el concepto de RSE en cuatro dimensiones, que se pueden observar en el siguiente cuadro:



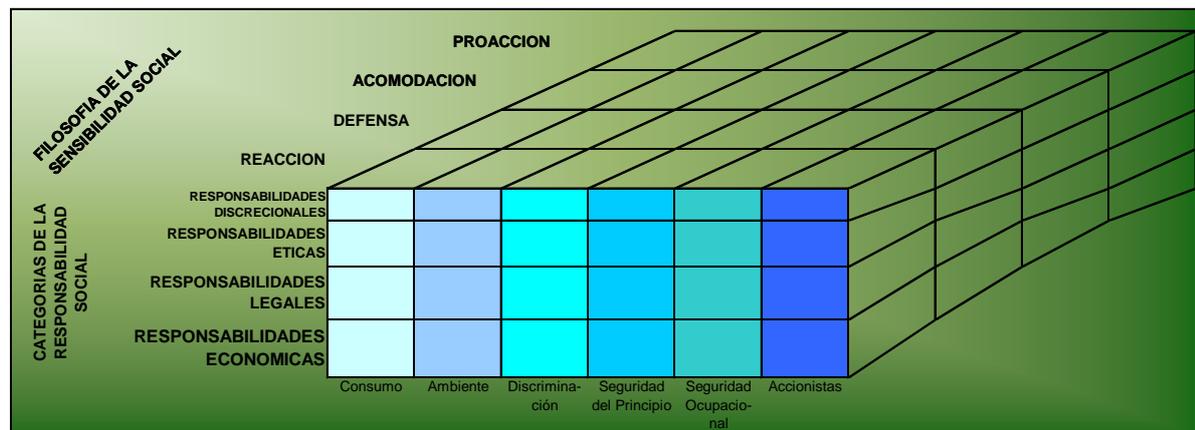
El tamaño de cada categoría indica su importancia. La suma de las cuatro categorías conforma la responsabilidad social total de la empresa.

La categoría más importante – la económica – implica principalmente que la empresa sea eficiente en la provisión de bienes y servicios. La responsabilidad legal se refiere a la obligación de cumplir con las leyes. La responsabilidad ética incluye los comportamientos y actividades no incluidos en la ley, pero que los miembros de la sociedad esperan que se cumplan. Finalmente, la responsabilidad discrecional hace referencia a todas las actividades de acción social que son

¹⁵ Carroll, A.B. (1979), “A three-dimensional conceptual model of corporate social performance”, Academy of Management Review, volumen 4.

voluntarias, guiadas solo por el ánimo de formar parte de una sociedad más desarrollada.

Carroll avanza un poco más en su definición, y combina estas responsabilidades con cuestiones sociales y filosóficas, formando un modelo de Desempeño Social empresarial que se muestra a continuación:



Aquí se puede apreciar, como para cada categoría de responsabilidad explicada anteriormente, existe una filosofía detrás de la actividad que se realiza, y un área o grupo de interés con el cual está relacionado. Mientras más participación tome la empresa en actividades que se encuentren la parte superior y del fondo del cubo, mejor posición tendrá en el mercado en lo que respecta a RSE.

Contenidos de la RSE

Para comprender cuales son las áreas componentes de la RSE, es preciso enmarcar cada una dentro del grupo de interés al cual están respondiendo. En este sentido, Castillo¹⁶ hace una clasificación en las siguientes agrupaciones:

¹⁶ Castillo, A.M. (1988), “Aproximación metodológica al contenido de la responsabilidad social de la empresa”, Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales N° 19, España

- Grupos integrantes de la empresa: accionistas, dirección y empleados
- Grupos del entorno inmediato o específico: proveedores, clientes, distribuidores, competidores, entorno físico de la empresa y comunidad local.
- Grupos del entorno social o general: Estado, comunidad nacional e internacional y la naturaleza.

Las iniciativas de RSE deberían idealmente ocuparse de estos grupos en el orden expuesto, de acuerdo a lo representado en el siguiente gráfico:



Esto implica fundamentalmente, que hasta que no estén satisfechos los legítimos requerimientos del primer grupo, la empresa no estará en una buena situación para poder cumplir los requerimientos del segundo grupo, y mucho menos del tercero.

Siguiendo con Castillo, presentamos a continuación una tabla donde pueden observarse las responsabilidades de la empresa con cada uno de los grupos mencionados anteriormente:



GRUPOS SOCIALES	OBJETIVOS
Grupos integrantes de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Propietarios y accionistas: objetivos de rentabilidad, continuidad, valor de la empresa, etc.• Administradores y directivos: objetivos de rentabilidad, crecimiento, poder, prestigio, remuneración, etc.• Trabajadores y empleados: objetivos de remuneración, estabilidad, formación, promoción, participación, equilibrio vida laboral-familiar, etc.
Grupos del entorno inmediato o específico	<ul style="list-style-type: none">• Proveedores: objetivos de incremento actividad, vinculación, seguridad, seriedad comercial, etc.• Acreedores, objetivos de continuidad, rentabilidad, transparencia, solvencia, etc.• Clientes y consumidores, objetivos de calidad y fiabilidad de productos, precios adecuados, garantías, publicidad veraz, mejoras en la calidad, etc.• Competidores: objetivos de competencia leal, cumplimiento de directrices patronales, posibilidades de actuación conjuntas, etc.• Comunidad local: objetivos de eficiencia económica y social, consideración de los efectos de la actividad sobre la comunidad, empleo, generación de rentas, conservación del patrimonio natural, etc.
Grupos del entorno social o general	<ul style="list-style-type: none">• Estado: rentabilidad, impuestos, contribución a los objetivos macroeconómicos, innovación, investigación y desarrollo tecnológico, etc.• Comunidad nacional e internacional: protección y defensa de valores sociales, contribución al bienestar social, innovación, utilidad social del producto, etc.• Naturaleza: objetivos de protección y defensa del entorno natural, fuentes energéticas, materias primas no renovables, reciclaje de residuos, reducción de contaminación, etc.

Fuente: Castillo, op. cit.

Algunos de los beneficios que podría obtener la empresa por invertir en este tipo de actividades serían:

- Mayor confianza, lealtad y motivación de los empleados y directores: es probable que las personas pertenecientes a la organización trabajen con mayor fidelidad y constancia, sabiendo que sus necesidades y las de su comunidad serán atendidas y respetadas.
- Aumento de la productividad: Los programas de RSE, necesariamente representarán un aumento de la productividad, si están relacionadas con mejorar el reclutamiento, entrenamiento y



desarrollo del personal, y la seguridad del ambiente de trabajo, entre otras iniciativas.

- Aumento de la utilización de los activos y de la facturación: Si promovido por RSE, la organización se comporta responsablemente hacia sus clientes, otorgando una mayor calidad, mejor nivel de servicios, o términos flexibles por ejemplo, aumentará la demanda de sus productos, aumentando consecuentemente el nivel de ocupación de los activos que posee y la facturación.
- Calidad de los activos: Este beneficio se hará tangible principalmente por la ética que demuestren los socios, directores y ejecutivos de las organizaciones, actuando con transparencia y prácticas de comercio justas.
- Reducción de litigios: Al actuar de forma responsable, la organización se comportará como un buen vecino, tendrá un manejo eficiente de desperdicios y de energía, reduciendo el riesgo medioambiental, y tratando con equidad a sus clientes y empleados. De esta forma, evita crear situaciones de conflicto que pueden derivar en juicios y demandas de alguno de estos actores.
- Reducción de costos: Como resultado final de todos los puntos anteriores, y considerando el costo en un sentido amplio, es posible visualizar que si las organizaciones invierten en actuar responsablemente hacia todos aquellos con los que tiene relación, sus costos disminuirán en el futuro.

Iniciativas Internacionales de Informes de RSE

Dentro de las principales iniciativas internacionales referidas a RSE podemos encontrar las siguientes:



-
- Global Reporting Initiative (GRI)¹⁷, creada en 1997 por iniciativa del CERES (Coalition Environmentally Responsible Economies) y el programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas. La misión del GRI es preparar y difundir una *Guía de Reportes de Sustentabilidad*, aplicable globalmente y de manera voluntaria por organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales de sus actividades, productos y/o servicios. El objetivo de largo plazo sería desarrollar Principios Contables de Sustentabilidad Globalmente Aceptados, para homogeneizar la información que brindan las empresas y de esta forma incrementar su utilidad, equiparándola con los reportes financieros.
 - Global Compact¹⁸, lanzada en 1999 por las Naciones Unidas. Es un marco o modelo para empresas o negocios que están comprometidos a alinear sus operaciones y estrategias con 10 principios universalmente aceptados, en las áreas de recursos humanos, trabajo, corrupción, y el medio ambiente. La adhesión es voluntaria.
 - OCDE Guidelines¹⁹, es un código de conducta corporativo creado en 1977 por la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo, posteriormente revisada en 2000. Su principal objetivo es establecer políticas voluntarias que promuevan la transparencia empresarial específicamente sobre las relaciones laborales, la administración del medio ambiente, sobornos, competencia, intereses de los consumidores y difusión de ciencia y tecnología; buscando mejorar la relación entre los negocios y la sociedad dejando en claro los derechos y responsabilidades de las empresas multinacionales.

¹⁷ <http://www.globalreporting.org>

¹⁸ <http://www.unglobalcompact.org>

¹⁹ <http://www.oecd.org/daf>



-
- Accountability 1000 (AA1000)²⁰, es una herramienta presentada en 1999 por el Institute of Social and Ethical Accountability. Su misión es mejorar e incrementar la contabilidad social y ética, así como también la realización de auditorías y reportes relacionados a este aspecto dentro de las empresas. Describe un conjunto de procesos que una organización puede seguir para contabilizar, administrar y comunicar su desenvolvimiento social y ético.
 - Social Accountability 8000 (SA 8000)²¹, es un instrumento que provee estándares para certificar el desempeño de las compañías en nueve áreas: trabajo infantil, trabajo forzoso, salud y seguridad, libertad de asociación, prácticas de disciplina, discriminación, horas de trabajo, compensación y administración. Social Accountability genera también una red de empresas virtuosas, puesto que exige a las compañías participantes que se inclinen por proveedores que cumplan con los requisitos de SA8000. De esta forma, se convierte en un certificado que asegura condiciones de trabajo justas y decentes en las empresas y en sus proveedores.
 - Normas ISO²². Dentro de las normas emitidas por la Organization of Standardization de Suiza, referidas a RSE podemos encontrar las siguientes: La norma ISO 14.000 (1996) provee guías estándares para dotar a las empresas de herramientas adecuadas para manejar y evaluar el impacto y los riesgos medio ambientales. Por su parte, la norma ISO 14.063 (2001) desarrolla una guía estándar sobre principios básicos para la realización de reportes medio ambientales. Por otra parte, actualmente se encuentra en desarrollo la ISO 26.000, que será una guía de implementación de modelo para llevar a la práctica el concepto de RSE. Esta nueva norma creará un estándar, proveyendo orientación acerca de Responsabilidad Social, y generando conciencia a la comunidad de

²⁰ <http://www.accountability21.net>

²¹ <http://www.sa-intl.org/>

²² <http://www.iso.org/iso/home.htm>



una adecuada gestión en los negocios. Está programada para ser emitida a fines de 2009²³, y sus objetivos principales son facilitar el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora de la estructura o marcos de RSE en organizaciones que contribuyan al desarrollo sustentable; contribuir a incrementar la confianza y satisfacción en las organizaciones entre los stakeholders; y por último, incrementar las garantías en materia de RSE a través de la creación de un estándar único aceptado por un amplio rango de stakeholders²⁴.

Como se puede apreciar, existe un amplio rango de iniciativas lideradas por diferentes organizaciones. Esto demuestra la creciente relevancia del tema para la sociedad, y marca la necesidad de generar medios de información comparables y confiables para satisfacer la necesidad de conocer el grado de cumplimiento de las expectativas de los distintos grupos de interés. Siguiendo a Inés García Fronti, podemos afirmar que:

“...un informe social pretende constituir una alternativa al compromiso de los entes públicos o privados para rendir cuenta sobre su responsabilidad social. Actualmente esta forma de exposición está basada principalmente en la emisión voluntaria de informes sociales [...]. Existe una fuerte corriente de opinión de algunos sectores de la sociedad sobre la necesidad de que los informes sociales debieran tender progresivamente a adquirir un carácter obligatorio”²⁵.

En la actualidad, en Argentina a través del Decreto 1171 del año 2000 (que reglamenta la Ley 25.250 de reforma laboral) existe un requerimiento legal para las empresas con más de quinientos trabajadores, para presentar un Balance Social.

²³ http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=42546

²⁴ <http://www.rsc-chile.cl/modules/qpages/la-norma-y-su-procedimiento/>

²⁵ García Fronti, Inés (2006), “¿Cuál es el rol de la contabilidad con respecto a la responsabilidad social empresaria?”, “Los límites de la responsabilidad social de la empresa”, AEDEM Ediciones, La Coruña, España.



Este balance social tiene como objetivo reunir información cuantitativa y cualitativa de manera objetiva sobre el desarrollo de las actividades en el campo de los recursos humanos y medir el desempeño de programas de tipo social. Sin embargo, no establece reglas claras sobre la forma de presentar las variables analizadas, y pone su foco en el personal, dejando de lado a otros grupos de interés como por ejemplo la comunidad.

Creación de Valor

A continuación presentaremos un breve de resumen de lo que entendemos por creación de valor para las empresas.

En Economía, existen varias teorías para determinar el valor económico. Una de ellas, la substantiva, apoyada fundamentalmente por la teoría clásica, opina que el valor es el monto necesario para la producción social de un bien económico (es decir, que tiene valor de uso) en un determinado nivel de desarrollo tecnológico. Para estas escuelas, los precios se derivan del valor, por lo que siempre se mueven en pequeñas variaciones en torno a él. En la economía clásica, además, tratándose de valores de cambio, al coste de producción se agrega el de oportunidad, es decir, la cantidad de ganancias potenciales que se pierden por tomar la decisión de producir uno u otro bien. Para la teoría neoclásica, en cambio, el valor es una magnitud subjetiva que se mide por la importancia con la que el público valore un objeto. Por ello, la teoría neoclásica supone que los precios no tienen por qué tener ninguna cercanía con los costos de producción²⁶.

Una empresa crea valor cuando el retorno obtenido supera la rentabilidad exigida. Es decir, que una empresa genere utilidades no significa necesariamente que haya construido valor.

²⁶ <http://es.wikipedia.org>



El Valor Económico Agregado (en inglés EVA, Economic Value Added) – concepto acuñado y registrado por el consultor norteamericano Stern Steward – es una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que opera. Existen otros conceptos similares, como ser el ‘Economic Profit’ (‘Utilidad Económica’), que es utilizado por otra consultora, aunque los métodos y resultados son bastante similares. Por ser el EVA el más conocido, seguiremos utilizando esta nomenclatura aunque nos estemos refiriendo a todos ellos en general.

El EVA es la utilidad que queda una vez que deducimos el costo del capital invertido para generar dicha utilidad. El costo del capital incluye tanto los recursos propios y capital en acciones como deuda. Es decir que se fundamenta en que los recursos empleados por una empresa deben producir una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así es mejor trasladar los bienes utilizados a otra actividad.

La formula básica es:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{CAPITAL CHARGE}$$

Donde NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) representa la utilidad operativa neta después de impuestos pero excluyendo los intereses, y Capital Charge (costo del capital) corresponde al capital invertido en el negocio, multiplicado por el costo promedio ponderado del capital.

Dado que RSE involucra actividades que consumen recursos, y el impacto primario de éstas en el estado de resultados se da en la línea de gastos, en principio parecería que más que crear valor, se está destruyendo. Precisamente uno de los puntos que trataremos de investigar en esta tesis es cuál es el impacto de RSE en la creación de valor, dado el efecto que provoca sobre el resto de las actividades de la empresa y el bienestar de la sociedad.



ANÁLISIS DE SITUACION

El análisis de situación será dividido en cuatro sub-capítulos. En el primero analizaremos los programas de RSE que actualmente están ejecutando las sucursales o filiales argentinas de algunas empresas multinacionales. En el segundo, analizaremos datos de fuentes secundarias (diferentes encuestas realizadas tanto a consumidores como a líderes de empresas multinacionales y responsables de RSE dentro de las mismas). En el tercero y en el cuarto, se mostrarán los resultados de la investigación exploratoria empírica – explicativa, llevada a cabo de acuerdo a lo descrito en el capítulo “Procedimientos para la elaboración de la tesis”.

Programas actuales de RSE

Para las empresas multinacionales, RSE no es algo nuevo. Muchas de ellas ya hace algunos años han comenzado a aplicar programas específicos en Argentina. A continuación listamos algunas iniciativas y opiniones de sus directivos responsables por su ejecución, obtenidas de fuentes de datos secundarios²⁷, de marcada importancia en el análisis. Todos los datos aquí mostrados han sido recogidos mediante entrevistas realizadas por medios especializados a lo largo del mes de Octubre de 2007.

Basf

Carolina Cappelloni, gerente de Relaciones Públicas y Comunicación comenta que “En Basf la responsabilidad social corporativa es una parte esencial de la estrategia, es por esto que constantemente realizamos acciones para

²⁷ Datos extraídos de la nota “La perspectiva sectorial”, publicada en la Revista Mercado N° 1076, Argentina, (22/11/2007) - Páginas 114-136



contribuir con quienes más lo necesitan”. Entre los objetivos de este accionar está garantizar el desarrollo sustentable, compartiendo los valores que ayudan a promover la cooperación y la asociación en negocios globales y creando una base para el respeto y la confianza mutua. La compañía busca testimoniar el compromiso hacia la comunidad creando programas orientados a la nutrición y educación de niños y jóvenes.

Otro de los campos de acción es la responsabilidad en temas de seguridad, salud y medio ambiente, llevando adelante iniciativas tendientes a estimular la toma de conciencia en estas áreas y buscando la mejora continua por medio de metas prefijadas. La empresa asume también como compromiso la fabricación de productos que ofrezcan seguridad en los procesos de producción, utilización, reciclado y eliminación, así como apoyar los esfuerzos de clientes y proveedores en el manejo seguro y responsable de los productos que son provistos y adquiridos. “Como empresa, formamos parte de la sociedad y asumimos, en el marco de nuestro campo de actuación, cuantas responsabilidades ecológicas y sociales nos puedan corresponder. Estamos comprometidos en conseguir elevados estándares, tanto en el campo de los negocios como en el social. En este sentido, nuestra convicción de ser buenos ciudadanos nos empuja a contribuir al más escrupuloso respeto por los Derechos Humanos”, concluye Cappelloni.

Chandon

“A partir de lo que una empresa tiene que hacer bien, que es dar resultados rentables para el accionista, se debe garantizar trabajo genuino y condiciones básicas de empleo. Luego, entra el concepto de RSE propiamente dicho”, explica Pablo Naumann, gerente de Comunicación Corporativa. Así establecida, la RSE en Chandon se rige sobre tres principios. Primero, enfoca las actividades relacionadas con la esencia de la empresa. “En nuestro caso -revela Naumann-, se trata de trabajar con el agro, el cuidado del medio ambiente y, como hacer vino es un arte, todo lo que tenga que ver con cultura y educación” El segundo principio



es el no-asistencialismo. “Trabajamos con el concepto de dejar capacidad instalada generando proyectos sustentables” explica el directivo. En tercer lugar, la territorialidad. Chandon, con base productiva en Mendoza y base comercial en Buenos Aires, realizará acciones sólo en estas zonas.

La inversión total de Chandon en acciones de RSE es de aproximadamente \$ 300.000 (menos de un 1% de su facturación anual). Una de las acciones de RSE, fue la instalación de una planta de tratamiento de efluentes para uso agrícola, “justo en Mendoza donde el agua es uno de los bienes más escasos y está regulada”, señala Naumann. Los desechos líquidos de la bodega se reutilizan en algunos viñedos. Además, se llevan adelante los programas “Educar forestando” que trata de generar conciencia ecológica en los chicos de colegios primarios, a partir de la plantación de árboles; y “Las 4 estaciones” que busca ayudar a que los alumnos no subvaloren sus opiniones. Indica el encuestado Naumann que, en general, los chicos y maestros de Mendoza tienen un “espíritu huraño”, de escaso diálogo y “demasiado acatamiento” Entonces, el programa de Chandon busca, a través de – por ejemplo – momentos de contemplación de una obra de arte, que los chicos generen sus opiniones con confianza, ya que “la obra de arte no es pasible de juicio”. Otro programa es “Educar en vendimia” contra el trabajo infantil, a través del armado de una colonia, en época de cosecha, para que los hijos de los trabajadores golondrina no “terminen trabajando por una cuestión natural” según explica el responsable de la empresa indagada.

Petrobras

Los programas de responsabilidad social de Petrobras Energía tienen como ejes la educación y la salud. Interactúa con diferentes instituciones de bien público y organizaciones apoyando sus proyectos. Según Pablo Puiggari, gerente ejecutivo de Comunicaciones, la elección tiene que ver tanto con los lineamientos de la casa matriz como con el abordaje de áreas con grandes demandas en muchas comunidades del país. Una de las acciones de RSE que destaca la compañía es el



programa de educación vial, con talleres dirigidos a jóvenes de 16 a 18 años de escuelas medias de todo el país. El año pasado, llegó a 26.000 alumnos de 103 escuelas. Según explica Puiggari, los talleres apuestan por mezclar el juego con el contenido y adaptarse a los temas y transportes más utilizados en cada comunidad. Otro programa mencionado por el gerente de comunicaciones es “Energía para los chicos” que “tiene como principal objetivo contribuir con hospitales públicos dedicados a la salud infantil” y se lleva a cabo a través de la organización de recitales (para recaudar fondos) y patrocinios. En las estaciones de servicio de la empresa se vende un CD con canciones de Alejandro Lerner en beneficio de Fundación Garrahan. Además, “convencida de que la educación tiene un papel protagónico en el crecimiento del país” y ante los cada vez mayores requisitos para ingresar al mercado laboral, añade Puiggari, “Petrobras desarrolló 'Educar para trabajar', que brinda capacitación en oficios con alta demanda laboral para jóvenes de 18 a 24 años”. Aunque no existen datos disponibles sobre la inversión de la empresa en acciones de RSE, podemos comentar que como resultado de este programa, en 2006 se graduaron 239 alumnos. Los programas son coordinados por el área de Responsabilidad Social de la Gerencia de Asuntos Corporativos de la Gerencia Ejecutiva de Comunicaciones. Y aunque la compañía no cuenta con voluntariado corporativo en la Argentina, en algunas oportunidades invita a los empleados a participar en la promoción de instituciones dedicadas a la niñez y adolescencia.

Procter & Gamble

Explica Mercedes Martínez Toledo, gerente de Relaciones Institucionales: “Nuestras acciones de RSE se enmarcan en una causa corporativa global denominada ‘Vivir, aprender y avanzar’, destinada a niños de comunidades vulnerables. Cada pilar tiene su foco específico: ‘vivir’, en salud, higiene y nutrición; ‘aprender’, en educación y capacitación, y ‘avanzar’, en autoestima y empowerment”. La compañía, agrega Martínez Toledo, focaliza sus esfuerzos en “contribuir a una mejor calidad de vida para los niños” y prioriza la educación



temprana, de 0 a 5 años, con el convencimiento de que cuanto más temprano se les pueda brindar oportunidades de desarrollo a los chicos de contextos vulnerables, “más posibilidades tienen de un mejor presente y futuro”. Sus principales programas son: “Mamás del corazón” en alianza con UNICEF, en el que la empresa contribuye en el proyecto Redinfa, que acompaña a familias con mujeres embarazadas y niños de hasta 6 años para mejorar su nutrición, crianza y salud; “Aprender es crecer”, con Wal-Mart, Cáritas y Cesni, que promueve conductas de buena alimentación y capacitación en nutrición infantil y seguridad alimentaria para madres en situación de riesgo; e “Infancias, varios mundos” con las fundaciones Arcor y Walter Benjamín, que, con un concurso fotográfico, una muestra y un libro con retratos de niños busca crear conciencia sobre la inequidad social.

Según la gerente, “Para P&G, ser socialmente responsable significa asumir la RSE desde el corazón mismo de sus valores e incorporar las prácticas de transparencia, buen gobierno corporativo y derechos humanos de forma sistémica y estructural a la actividad de negocios. Al ser la RSE transversal a la organización, está en la forma misma en la que hacemos negocios y en el espíritu y conducta de nuestra gente”. Los trabajadores de la firma crearon una ONG, “Acercándonos” que canaliza las iniciativas de voluntariado y está fondeada por aportes de empleados y de la compañía.

Kimberly-Clark

“Proyectar” es el nombre que actualmente recibe el programa de RSE, que se sustenta en tres pilares; salud-alimentación, educación y cultura. Entre otras acciones, apadrina instituciones que trabajan en la prevención del abandono de niños y en la mejora de su calidad de vida. Junto a otras compañías, está creando el capítulo argentino de “United way”, que busca unir líderes para identificar necesidades locales y desarrollar estrategias para solucionar problemas de la comunidad. En Kimberly-Clark, la definición de RSE es mucho más amplia que el



“mero patrocinio” Así lo afirma Fernando Hofmann, director de Asuntos Legales y Corporativos de la Región Austral. “Lo nuestro -explica- es un compromiso continuo y efectivo, una conducta ética en el manejo de nuestro negocio. Es intentar impactar mejorando la calidad de vida de nuestros propios trabajadores y sus familias”. Así definido, según el directivo, se hace innecesario un programa troncal de RSE. Este concepto, en Kimberly, se relaciona con la seguridad del trabajador (por el programa “Estrellas seguras” se colocan estrellas de advertencia en lugares inseguros); el cuidado del medio ambiente; y la relación con proveedores y la comunidad. En el caso de los proveedores, según Hofmann, se busca, por ejemplo, que tengan a sus trabajadores “en blanco” y que sus negocios sean transparentes.

Cada área de la compañía tiene proyectos y presupuestos asignados para sus acciones. Hofmann maneja, desde su división, los programas de inversión social. Desde este campo, Kimberly-Clark se enfocó en la promoción cultural. El programa “Nuestras escuelas dan la nota” reunió en el Teatro Colón a colegios y geriátricos de la ciudad y de la provincia de Buenos Aires, para que alumnos y abuelos pusieran en escena una obra teatral.

Existen, además, equipos de voluntarios que recorren hospitales, para entregar libros y juguetes que aportan en cantidades iguales los empleados y la compañía. Pero estas acciones no son “herramientas de publicidad” afirma Hofmann. “Lo que se logra como inversión es el propio rédito de que la comunidad la identifique como una compañía socialmente responsable”. Desde 2002, la empresa empezó a ajustar su perfil en RSE. Sin embargo, el directivo, que responde directamente a Estados Unidos, aclara que siempre estuvo presente como cultura empresaria de Kimberly: “Es parte de nuestra ética empresarial: cómo tratamos a los empleados, cómo competimos, nuestro código de conducta interno, son todos valores de la compañía”.



Unilever

El ejecutivo Jack Smart, gerente de Asuntos Públicos y Comunicaciones, asocia la misión de vitalidad de la compañía, que “hace productos para que las personas se sientan bien, se vean bien y aprovechen más la vida” con el espíritu del trabajo que aplican hacia la comunidad: “Nuestros programas, pensados desde la sustentabilidad y el desarrollo social, apuntan a trabajar en nutrición, higiene y limpieza también relacionadas con educación. Pero cada proceso o actividad de la empresa es minuciosamente responsable”. Afirmo que “el foco es siempre una decisión de rumbo, resultado de la suma de una gran diversidad de insights que provienen de distintas fuentes: nuestros empleados, nuestros clientes y proveedores, quienes consumen nuestros productos, quienes “auditan” nuestras actividades en la sociedad. Indagando en ellos detectamos necesidades latentes y definimos estrategias y acciones”. Smart dice que el compromiso con la sustentabilidad es hoy un deber global de Unilever, también asumido para la Argentina, como concepto para estimar el costo futuro de nuestras acciones actuales. “Cada vez que pensamos un proyecto tenemos en cuenta el vínculo con el negocio, la sustentabilidad, la relación con actores de la gestión pública, de la sociedad civil y del sector privado” expresa. “En el último año, nos hemos sentido orgullosos de los resultados de actividades que reúnen estas características: los Centros de Formación Técnica (tanto los dirigidos a empleados como a personas de la comunidad cercana a centros productivos); la reducción de la cantidad de agua y energía utilizados en los procesos productivos; el trabajo por el desarrollo sano de los chicos (campana Ala por la vuelta al juego y al aire libre como punto importante para el crecimiento de los niños); nuestra labor conjunta con Banco de Alimentos; el compromiso de Dove por la liberación de los estereotipos de belleza; nuestro esfuerzo por el desarrollo y crecimiento de Fundación Impulsar (quien capacita y ayuda a jóvenes emprendedores a comenzar una empresa) y de otros proyectos que están en piloto que creemos serán generadores de cambios profundos en diferentes comunidades”.



General Motors

Entre las distintas actividades de responsabilidad social que realiza la firma, se destaca el “Programa de voluntariado General Motors” por su alto impacto en todos los empleados y en las distintas comunidades en las que participa activamente. A escala global, la compañía propone algunos pilares que pueden ser utilizados en cada uno de los 80 países en los que tiene presencia con actividad productiva. Bernardo S. García, gerente de Comunicaciones y Responsabilidad Corporativa, vincula la responsabilidad corporativa a la estrategia de negocios y, por lo tanto, su permanente adaptación a las necesidades locales. Dice García: “En la Argentina, nuestros programas de responsabilidad social ponen especial énfasis en niños y jóvenes para ofrecerles mayores oportunidades de desarrollo y un mejor futuro. Incluyen campañas de educación vial, educación empresarial y asistencia para jóvenes, niños y niñas del país. Además de la parte educativa, implementamos campañas ambientales, que van desde el reciclado de materiales y residuos, que alcanza 98% en nuestra planta de Rosario, hasta la capacitación en materia de indicadores ambientales y de desarrollo sustentable a través de asociaciones empresariales” Este año, General Motors de Argentina ha consolidado varios de sus programas como “Empresarios del futuro” que realiza junto a Júnior Achievement, con la particularidad de apuntar a escuelas públicas y de ser el único en su tipo cuya capacitación se realiza íntegramente en instalaciones de planta. “Al día de hoy, más de 100 jóvenes de 16 y 17 años se han beneficiado de este programa que les permite desarrollar una visión empresarial, al tener la posibilidad de conocer los procesos claves de una empresa como GM. Este programa obtuvo el primer puesto del Premio a la Innovación en Recursos Humanos 2007, otorgado por la consultora Meta 4” explica. “Futuro sobre ruedas” se denomina otro programa que ha beneficiado a más de 1000 niños, a través de la red de concesionarios que la marca Chevrolet tiene en todo el país.



Cervecería y Maltería Quilmes

El ejecutivo Mariano Botas, vicepresidente de Relaciones Institucionales, identifica en el programa educativo “Vivamos responsablemente” el paraguas bajo el cual la compañía realiza todas sus acciones relacionadas con la responsabilidad social.

“Trabajamos en dos direcciones: por un lado, generar conciencia en los mayores de edad sobre el peligro de mezclar acciones, como beber y conducir, a través de campañas, publicidad y acciones de patrocinio responsable en eventos culturales y deportivos masivos [test match de Los Pumas, Quilmes Rock, por ejemplo). Por otro, a través del “Programa vivamos responsablemente” se promocionan valores, como la responsabilidad, la tolerancia, la conciencia de los propios límites, el afecto y el esfuerzo, con el objetivo de prevenir conductas de abuso, entre los alumnos de escuelas de nivel medio en todo el país”.

En mayo y setiembre de este año, dicho programa fue declarado de interés educativo por la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de interés municipal en los distritos de Corrientes, Mar del Plata y Zárate, respectivamente. “Alcanzó una cifra récord de alumnos: casi 23.000 chicos, en 346 charlas, trabajando en 227 escuelas públicas y privadas de Capital Federal, Conurbano Bonaerense, Tucumán, Mendoza, Corrientes y Resistencia”, precisa Botas. En línea con su campaña para crear conciencia sobre la incompatibilidad de mezclar las acciones de beber y conducir “Si tomaste no manejes”, en enero Quilmes entregó un alcoholímetro a la municipalidad de Pinamar y, en el marco de la Primera Semana Mundial de la Seguridad Vial de Naciones Unidas, durante abril, otros 10 de última generación al Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Otro más, durante julio, a la municipalidad de San Carlos de Bariloche.

En cuanto al patrocinio cultural, en agosto llevó la avant-premiere de la película ‘El Salto de Christian’ a la localidad de Tres Arroyos. “Demostramos así



nuestro profundo compromiso con el desarrollo social y económico de esta ciudad en la que la compañía tiene su maltería, y del sudeste de la provincia de Buenos Aires” concluye.

La inversión de Quilmes en lo referido a acción comunitaria, campañas de consumo responsable y el programa “Vivamos Responsablemente” asciende a aproximadamente \$ 2,5 millones (0,1 % de su facturación anual).

Nestlé

Entre los logros más importantes de la compañía en los últimos doce meses, el ejecutivo Hugo Cucarese, gerente de Comunicaciones de Nestlé, menciona la realización de las actividades de capacitación de los instructores internos en el plan “Manos a la obra” de la Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano, ya que, “además de la colaboración con el desarrollo de los emprendedores y sus proyectos, más el aporte social que representa, significa un alto grado de motivación de nuestros colaboradores en la contribución social realizada y el reconocimiento interno y externo a su capacidad humana y profesional” señala Cucarese. Menciona como otra conquista, el comienzo de la articulación y avance del programa de desarrollo de la responsabilidad comunitaria con las asociaciones cooperadoras de las escuelas apadrinadas, donde “en tres escuelas ya hemos comenzado el apoyo de los emprendimientos pensados, diseñados y propuestos por ellos y donde se involucran las Asociaciones Cooperadoras como protagonistas del proceso de concreción del mismo con el apoyo de Nestlé”. El tercero que enumera en orden de importancia está referido a la firma de los acuerdos con el Ministerio de Trabajo en temas como la contribución de las empresas a la erradicación del trabajo infantil y el fomento del trabajo decente, como corolario de las labores realizadas en las mesas de trabajo y en cumplimiento de los acuerdos internacionales firmados por Nestlé Argentina en ese sentido (Global Compact de Naciones Unidas y Metas del Milenio). Estas acciones continúan la línea iniciada en 1977 con el plan “Nutrir”, que actualmente abarca a 4.500 niños y transita una etapa superadora de integración comunitaria



buscada a través de las asociaciones cooperadoras de escuelas de la localidad. El fin es desarrollar una estrategia en la que, nuevamente, las asociaciones cooperadoras puedan desarrollar su capacidad de gestión. Así, se ha puesto en marcha un proyecto en asociación con dos organizaciones civiles, Fundación Avina y Alternativa 3, especializadas en emprendimientos de impacto social.

Roche

En Roche, la RSE se desarrolla en el marco del área de Relaciones Públicas, que tiene como responsable a Alejandra Loureiro. Según su opinión, la RSE implica desarrollar una actividad sostenible de compromiso con la comunidad y mantener un equilibrio entre impacto y recursos disponibles. En ello se incluyen el cuidado del medio ambiente, calidad de sus productos, promoción cultural y acciones sociales.

Referido a la acción social, en el barrio Ricardo Rojas de General Pacheco, donde se encuentran las oficinas administrativas de Roche, la empresa trabaja junto a la fundación Nuevos Caminos, desde 2001, en temas como violencia familiar y deserción escolar: brinda atención psicológica y asistencia social, dona medicamentos, da talleres de arte y realiza actividades deportivas. Pero también financia emprendimientos productivos sostenibles y apunta a programas educativos. “Este año -cuenta Loureiro-, armamos el programa ‘Sumando sonrisas’ al cual adhiere el voluntariado corporativo que quiera trabajar con la comunidad: participa de actividades con los chicos, brinda soporte a los emprendimientos productivos y los ayudan a insertar los productos en el mercado.” Parte de los fondos que utiliza la compañía para las acciones específicamente sociales proviene de los empleados. Por ejemplo, a través de la venta a precios accesibles de equipos informáticos que se dan de baja en la planta.

Otra iniciativa a escala mundial son las marchas de los empleados de Roche contra el Sida, que se realiza todos los 1 de diciembre. En la Argentina, este año será la cuarta oportunidad. Participan voluntariamente los empleados y



directivos durante la mañana y se ofrece un desayuno. Cuenta Loreireiro: “Los empleados aportan dinero propio o consiguen Sponsor personales, aunque no es privativo de aportar plata”. Los fondos recaudados por ellos son igualados por la empresa. En la Argentina, 50% de este dinero va a un programa de Unicef para Malawi y el otro 50% se destina a planes en el país. En 2006, participaron 1.150 personas.

Shell

De acuerdo a Verónica Staniscia, encargada de Relaciones con la Comunidad, la RSE para Shell está comprendida en el marco de desarrollo sostenible. “Es como una relación género-especie” explica. Tres son los pilares que integran este concepto: el trabajo que se hace para generar ganancias para los accionistas; el enfoque en el cuidado del medio ambiente; y el área social. RSE es “trabajar por un lado en productos de excelencia de la industria en sí, el cuidado de nuestros proveedores, empleados, la ética, la diversidad, la rendición de cuentas; son un conjunto de políticas puertas adentro y afuera”. En la empresa, el área directamente ligada a acciones sociales es la de Inversión Social, dentro del marco de Asuntos Públicos. Desde allí, se brinda un servicio al resto de las divisiones de la compañía que quieran desarrollar programas.

El sector de Refinería, por ejemplo, lanzó el programa “Creando vínculos” que genera diversas actividades en el marco de la comunidad de Dock Sud, donde está la refinería de Shell. Una de ellas es un concurso de proyectos presentados por diferentes organizaciones de la zona que definen sus necesidades. Cuando el proyecto se lleva adelante, no se hace con terceros actores, comenta Staniscia, sino que Shell trabaja directamente. Primero, financiando y brindando soporte; luego, la presencia de Shell es sólo de consultoría. Al momento de crear un programa, se busca que sea sostenible económicamente y se generan redes en la zona para mejor desarrollo.



Otro proyecto es “Desafío joven” que convoca a chicos de 20 a 28 años, que quieran transformar una idea en plan de negocio. Un equipo de voluntarios de Shell brinda soporte profesional: son consejeros de proyecto. “Hay muchos que necesitan un contador, un químico, un abogado. Queremos armar una bolsa de recursos, aunque el temor es no poder responder a todos los pedidos” termina Staniscia.

Considerando todos los programas y diferentes acciones que realiza la empresa, la inversión en RSE supera el medio millón de dólares anuales (un 0,01% de su facturación anual).

Coca-Cola

En Coca-Cola, dice Silvina Bianco, gerente de Asuntos Públicos y Comunicaciones, la responsabilidad social es un eje que atraviesa toda la compañía. A cargo del área de RSE desde hace tres años, Bianco asegura que la misma abarca “cuatro dimensiones”: el mercado, con productos y servicios de calidad; el entorno laboral, propiciando el crecimiento de los asociados; el medio ambiente, protegiendo el entorno; y la comunidad, “con tiempo, recursos y conocimientos para potenciar iniciativas que apunten a mejorar la calidad de vida”.

Con un presupuesto de aproximadamente 6 millones de pesos anuales para RSE, las acciones de la compañía se centran en educación, medio ambiente y bienestar. Cada área tiene una plataforma en la que se integran los programas, que se concretan en alianzas con ONG, entes gubernamentales y otras empresas. Éstos, además, tienen una alta participación de los asociados, que el año pasado llegó a 84%. “La plataforma Futuro Cercano -enumera Bianco- expresa el compromiso con la educación como motor de cambio de la sociedad y brinda herramientas para mejorar las condiciones sociales y educativas de sectores vulnerables”. Los programas apuntan a la capacitación de docentes, el mejoramiento de la infraestructura, la promoción de la igualdad de oportunidades por medio de becas,



el combate a la desnutrición infantil y el desarrollo personal de estudiantes de bajos recursos.

Acción Planeta, vinculada con el medio ambiente, se focaliza en la educación y el impulso al trabajo conjunto entre el Estado, la empresa y la comunidad. “En función de políticas globales, se seleccionaron como temas prioritarios el uso racional del agua y la gestión responsable de residuos sólidos” puntualiza la gerente. “Por último -agrega-, Movimiento Bienestar renueva el compromiso con el bienestar integral de las personas, entendido como una elección de vida equilibrada en lo físico, mental, espiritual, social y ambiental”. Los programas apuntan fundamentalmente a fomentar la actividad física en los estudiantes y apoyar la investigación en nutrición.

Encuestas de RSE

En esta sección expondremos los resultados obtenidos por encuestas realizadas por distintos consultores de investigación social, tanto al público en general como a ejecutivos de empresas, referidas a la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. Esta es una fuente secundaria de información de valor por los contenidos, según se desprende del siguiente análisis.

Comenzaremos con el público en general²⁸. De acuerdo a una encuesta publicada por la revista Mercado²⁹, el conocimiento de la gente en Argentina sobre RSE se ha incrementado en los últimos años. En un inicio se pensaba que la responsabilidad social de la empresa pasaba fundamentalmente por la creación de empleos, pero a medida que el conocimiento se va expandiendo en la sociedad,

²⁸ Las encuestas utilizadas han sido realizadas por: Decisión Consultores “La Responsabilidad Social Empresaria en Argentina”, Bs. As., 2002 y por Datos Claros, Bs. As., 2007.

²⁹ Datos extraídos de la Nota “RSE – No converge la visión de las empresas y de la gente”, publicada en la Revista Mercado N° 1076, Argentina, (22/11/2007) - Páginas 98-110. Encuesta realizada por DATOS CLAROS, a 420 hogares con teléfono en el Área Metropolitana de Buenos Aires.



también lo hace el ámbito de aplicación, pasando a actividades que estén más relacionadas con la ética o el compromiso social.

Los temas más valorados por el público para ser incluidos en la agenda de RSE de las empresas (en orden decreciente son):

Programas de apoyo a la educación	69%
Ser transparente en sus negocios	68%
Programas de salud	67%
Acciones de cuidado del medio ambiente	62%
Programas de mejora y creación de empleo	62%
Programas de asistencia alimenticia	58%
Acciones de inversión e investigación	53%
Acciones filantrópicas	40%

Más del 96% de los ciudadanos se manifiesta de acuerdo, bastante de acuerdo o muy de acuerdo con que las empresas lleven a la práctica acciones de responsabilidad social. Este porcentaje disminuye marginalmente – hasta 93% – cuando sólo se tienen en consideración las opiniones de los empleados del sector empresarial privado, quienes además afirman en más de un 50% que las empresas en las que trabajan no han desarrollado acciones de RSE en el último año.

Por otro lado, en la evolución 2006-2007 también se verifica una canalización de los destinatarios preferidos de estos programas, concentrándose cada vez más en los usuarios de los productos y la comunidad local, en detrimento de los empleados:



	2007	2006
Sociedad en General	68	66
Empleados	35	43
Comunidad Local	32	30
Medio Ambiente	29	30
Los consumidores/usuarios	28	18
Los proveedores	5	8

En lo referido a la forma de participación (directamente las empresas o a través de intermediarios), también se nota una evolución favorable hacia acciones de RSE realizadas a través de otras organizaciones, siendo las preferidas las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), seguidas de lejos por las Fundaciones.

	2007	2006
Directamente y sin intermediarios	51	60
A través de intermediarios	43	31

	2007	2006
ONGs	49	51
Fundaciones	19	26
Organismos Gubernamentales	18	8
Instituciones religiosas	8	8
Otros	6	7

La percepción del grado de RSE de acuerdo al sector de la economía está bastante pareja en todos, siendo los sectores tabacaleros, plásticos, combustibles y minería los catalogados como “poco responsables”.



Por otra parte, en cuanto a la comunicación de las acciones de responsabilidad social empresarial, más de un 70% considera que está bien o muy bien que las empresas lo hagan. En lo referido a los medios o vías preferidos por el público para comunicar las acciones de RSE de las empresas siguen siendo los avisos publicitarios, pero se verifica un aumento en la publicación de informes especiales:

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Avisos Publicitarios	43	45
Información en los productos	22	26
Publicación informes especiales	18	12
Informes en sitios web	4	6
Otros	6	2

Es importante destacar también que 85% de los consumidores alrededor del mundo están dispuestos a cambiar la marca que compran con el fin de mejorar el mundo del mañana. Inclusive el 70% de los consumidores está dispuesto a pagar más por una marca que apoye causas sociales o por productos amigables con el medio ambiente³⁰.

Pasando ahora a las encuestas realizadas a personal de empresas³¹, la gran mayoría (84%) está de acuerdo en que mejora mucho o bastante el clima de negocios para realizar inversiones el hecho de que haya una mejor situación social. Asimismo, más del 87% de los encuestados, cree que es muy importante para los negocios aumentar el nivel de educación de la población.

Estas respuestas son congruentes según lo expresado en los principales destinos de la inversión social:

³⁰ Datos extraídos de la Nota “Consumidores y RSE”, publicada en ComunicaRSE, Argentina, 28/11/2007

³¹ Datos extraídos de la Nota “Guía de RSE”, publicada en la Revista Apertura N° 169, Argentina, (12/09/2007) - Páginas 94-108. Encuesta realizada por MKT.



Educación	32%
Medio Ambiente	28%
Salud y Alimentación	26%
Inserción Laboral e inclusión social	13%
Cultura	10%
Capacitación	6%
Seguridad e Higiene	5%
Otros	26%

En cuanto a los conceptos que el empresariado asocia con RSE, podemos encontrar los siguientes:

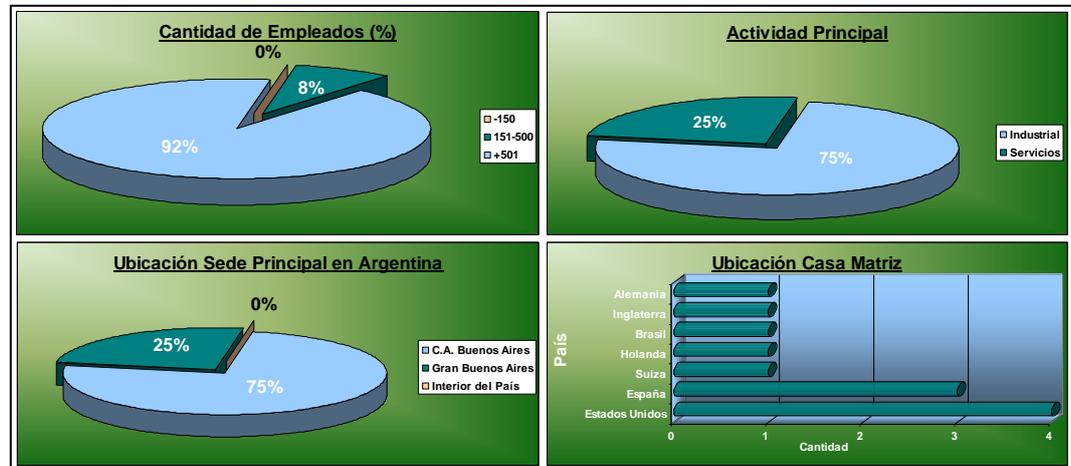
Inversión Social	27%
Sostenibilidad	26%
Ética	24%
Acción Comunitaria	21%
Compromiso	20%
Ambiente	9%
Estrategia de Marketing	6%

Por último, es relevante destacar que más del 95% de los empresarios encuestados opina que el rol que las empresas deben cumplir tanto para que mejoren los indicadores sociales, como para que mejore el cuidado del medio ambiente, es bastante o muy importante.

Investigación de RSE – Encuestas a Empresas

Expondremos a continuación los resultados obtenidos en la encuesta realizada. La misma puede ser consultada en su totalidad en el Anexo I. Las encuestas han sido realizadas vía e-mail, durante el mes de Junio de 2008. La lista

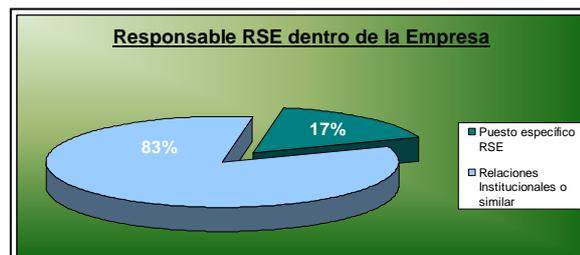
de empresas encuestadas puede consultarse en el Anexo II. El perfil de las empresas encuestadas es el siguiente:



Cuadro I – Cantidad de Empleados – Actividad Principal, Ubicación Sede Argentina, Ubicación Casa Matriz
Fuente: Elaboración Propia en base a encuesta realizada

Es decir, se han obtenido datos de grandes empresas (con más de 500 empleados), principalmente industriales (entendido en un sentido amplio), ubicadas todas en el ámbito metropolitano de Buenos Aires. Las ubicaciones de las respectivas Casas Matrices nos ofrecerán un panorama extenso, ya que existen muestras de varias nacionalidades diferentes – inclusive de continentes diferentes – pero con un claro predominio de empresas de origen norteamericano.

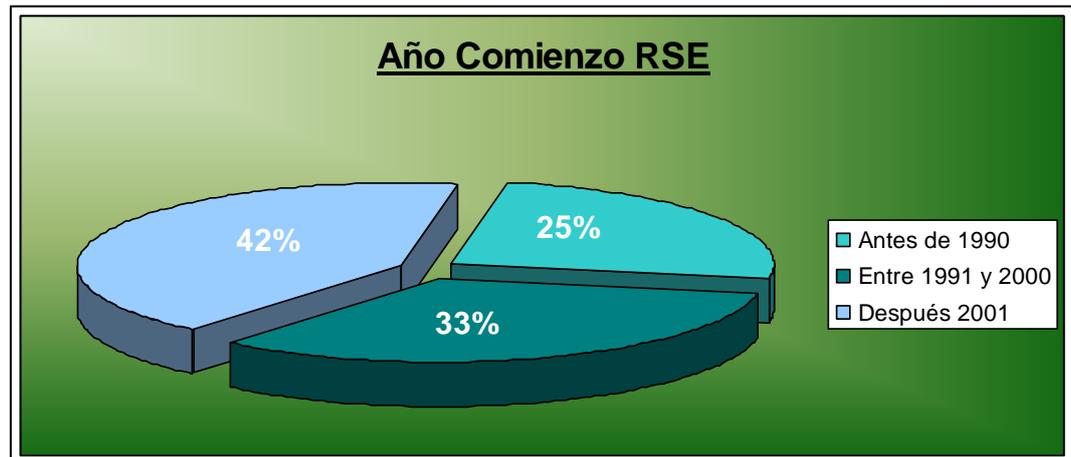
Uno de los primeros puntos investigado en las encuesta, podría llegar a relacionarse con el grado de desarrollo o la importancia que tiene en nuestro país la RSE para las empresas, al estar referido al puesto o función dentro de la estructura de la misma que tiene injerencia sobre el desarrollo de programas o acciones de RSE. De acuerdo a los resultados obtenidos (ver Cuadro II), notamos que aún no existe en la mayoría de empresas un puesto que se encargue



Cuadro II – Puesto RSE dentro de la Empresa
Fuente: Elaboración Propia en base a encuesta realizada

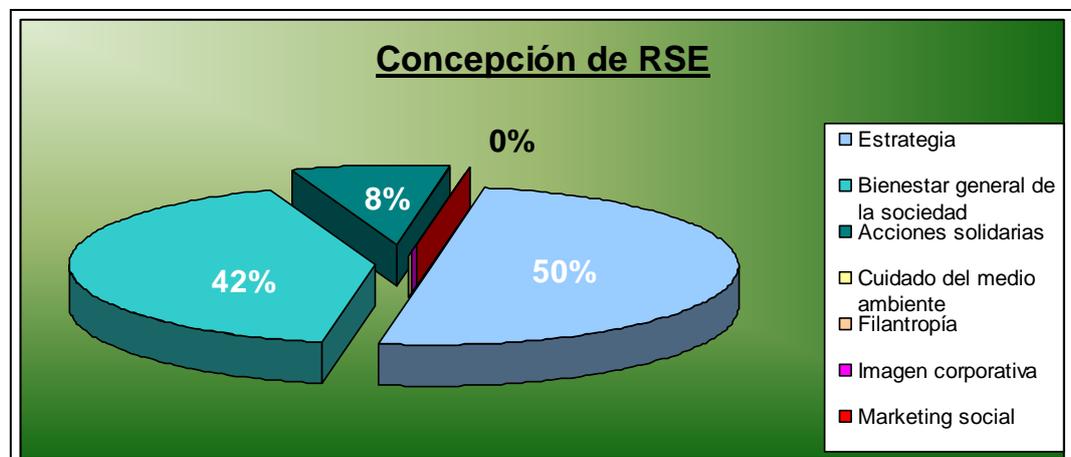
especialmente de RSE, sino que parecería estar mezclado con las responsabilidades referidas a Comunicaciones Institucionales o Externas.

Como podemos observar en el siguiente cuadro, el gran desarrollo de la implementación de programas de RSE en empresas multinacionales en Argentina, comenzó en los últimos años, ya que hasta 1990 solo 1 de cada cuatro empresas tenía en marcha alguna acción que calificaron dentro de RSE.



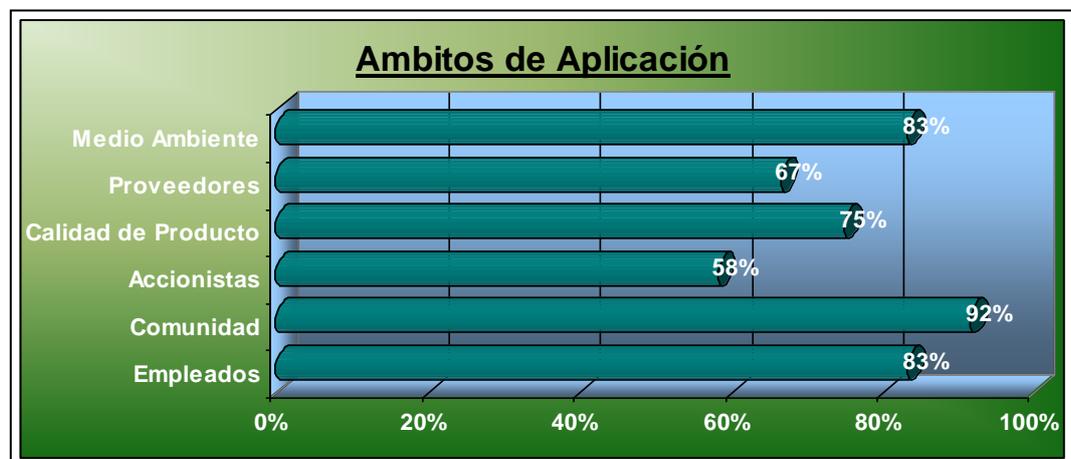
Cuadro III – Año de Inicio de Acciones de RSE
Fuente: Elaboración Propia en base a encuesta realizada

Asimismo, también puede verificarse, tal como nos muestra el cuadro IV, que la concepción de RSE ha evolucionado y se ha entendido de la misma manera en las empresas encuestadas, ya que para la mitad de las mismas, ha pasado a ser una cuestión estratégica, y para la gran mayoría del resto, una forma de llevar bienestar general a la sociedad. Ya la RSE no tiene su fundamento en la filantropía o en el marketing social, sino que ha mutado para tener una significación mucho más relevante para el desarrollo, tanto para la empresa, como para la comunidad.



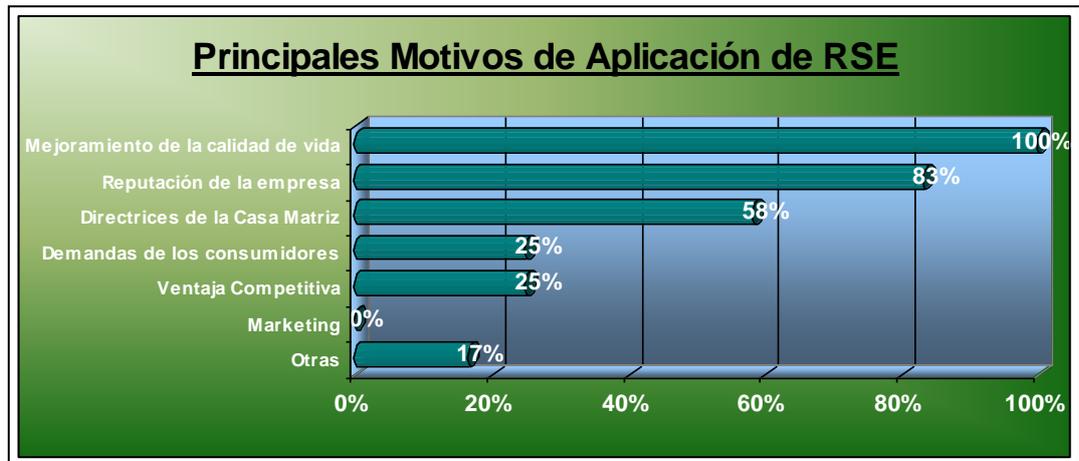
Cuadro IV – Concepción de RSE para la Empresa
Fuente: Elaboración Propia en base a encuesta realizada

En relación a los ámbitos donde las empresas aplican acciones o programas de RSE, podemos observar que el *stakeholder* o grupo de interés más relevante para las empresas multinacionales es la comunidad, seguido muy de cerca por los empleados (ver cuadro V). Los accionistas aparecen en último lugar, y tal vez esto tenga relación con el hecho de que las empresas siempre han tenido dentro de sus objetivos la maximización de los beneficios de los accionistas. Sí es para resaltar, el hecho de que todas las opciones provistas hayan tenido respuestas positivas.



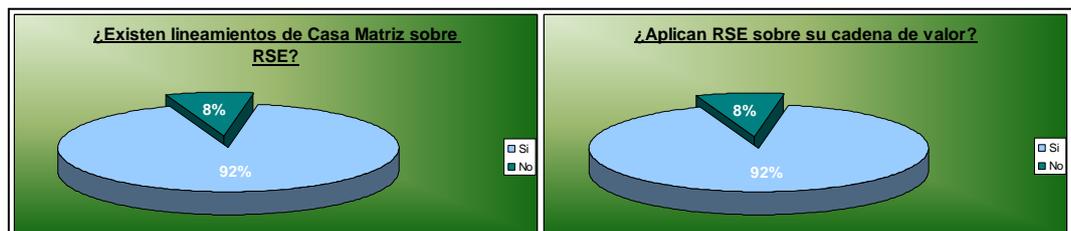
Cuadro V – Ámbitos de Aplicación de RSE en Argentina
Fuente: Elaboración Propia en base a encuesta realizada

Por otra parte, podemos notar en el cuadro VI, que el principal motivo de aplicación de RSE resulta ser, con una coincidencia del 100% de las empresas, el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en donde opera. Esto confirma lo dicho anteriormente sobre la evolución en la concepción de RSE y el entendimiento del mismo por parte de las empresas. Pero también tiene mucha importancia para las empresas la mejora en la reputación o la imagen, de forma tal que indirectamente puede terminar convirtiéndose en una ventaja competitiva. A pesar de no ser una de las respuestas más frecuentes, no es para despreciar el impacto que puedan tener las directrices de las Casa Matrices, ya que es muy importante la influencia que los países desarrollados – que están en general mucho más avanzados en relación a RSE – puedan ejercer sobre los países en desarrollo. No hay que olvidar la relevancia del efecto “contagio”, o el rol de las empresas líderes, como guías en estos nuevos caminos a recorrer.



Cuadro VI – Principales Motivos de Aplicación de RSE en Argentina
Fuente: Elaboración Propia en base a encuesta realizada

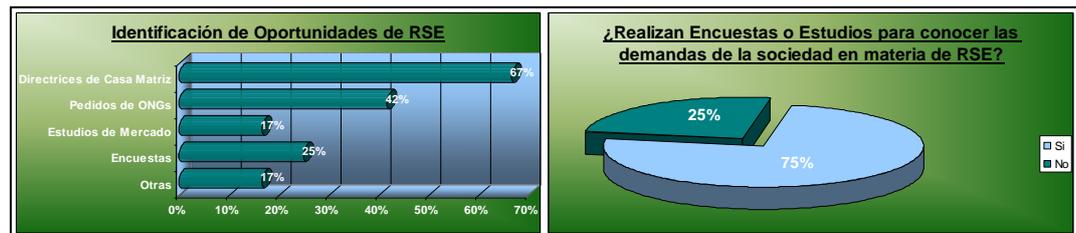
En relación con lo comentado anteriormente, podemos remarcar que a pesar de que no sea uno de los principales motivos para la aplicación de RSE, la gran mayoría de las empresas, reciben lineamientos de sus casas matrices para hacerlo. Es decir, sin necesidad de indicaciones globales, los dirigentes locales ya están conscientes de la importancia de aplicar RSE. Adicionalmente, también se verifica el efecto que las empresas líderes tienen sobre el resto, ya que la gran mayoría aplica programas de RSE en su cadena de valor, tanto hacia los proveedores como hacia los clientes. De esta manera, se estaría logrando un impacto mayor sobre la comunidad, ya que muchas veces los integrantes de las cadenas de valor no tienen motivaciones propias para la aplicación de RSE.



Cuadro VII – Existencia Lineamientos Casa Matriz – RSE en Cadena de Valor
Fuente: Elaboración Propia en base a encuesta realizada

En lo relativo a la forma en que las empresas multinacionales identifican el ámbito o terreno sobre el cual actuar en materia de RSE, también tiene mucha importancia las directrices o indicaciones de la casa matriz. Por otra parte, ya también comienza a visualizarse la importancia que tienen las ONGs en este tema,

al estar segunda en orden de importancia para identificar oportunidades de inversión en RSE. Analizando las respuestas que se presentan en el cuadro VIII, podríamos inferir, que a pesar de que la mayor parte de las empresas realiza encuestas o estudios que les permiten conocer las demandas de la sociedad para con las empresas en materia de RSE, éstas no siempre resultan en un método que les permite identificar las oportunidades de acción de RSE. Es importante destacar, que muchas veces los programas llevados a cabo por las empresas no tienen el impacto deseado, simplemente por una cuestión de expectativas. De tal manera, resulta relevante indicar que las expectativas recíprocas entre comunidad y empresa en materia de RSE deberían comunicarse, para evitar o minimizar dichos fracasos, y permitir identificar oportunidades que finalmente lograrán un mejor y más rápido desarrollo.



Cuadro VIII – Identificación Oportunidades – Demandas Sociedad
Fuente: Elaboración Propia en base a encuesta realizada

Al momento de decidir la aplicación de los programas o acciones de RSE, tal como indica el Cuadro IX, las empresas multinacionales tienen en cuenta el negocio o actividad que desarrollan. De esta manera, casi la totalidad de los programas (considerados en su conjunto para la empresa, y no individualmente) posee una relación directa con la actividad de la compañía. Parece existir entonces un concepto relativo a minimizar o anular el impacto que la actividad conlleva, tanto en la comunidad como en el medio ambiente. Adicionalmente, este mismo porcentaje de empresas, es el que también ayuda a generar conciencia sobre la importancia de RSE, permitiendo o fomentando que los empleados participen en sus programas o acciones de RSE. Esto en general provoca un doble efecto positivo: mejora el clima interno de la organización (motivando también a los empleados), a la vez que permite esparcir o extender cada vez más el concepto de

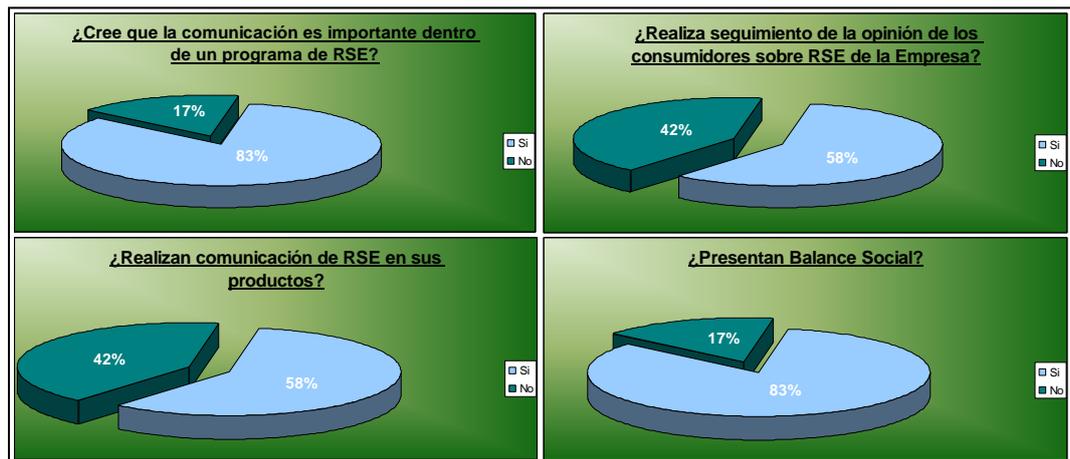
RSE dentro de la sociedad, de tal manera que se vaya fertilizando el terreno para que cada vez más empresas decidan empezar a aplicarlo en su gestión.



Cuadro IX – Relación Programas RSE y Negocio – Participación Empleados

Fuente: Elaboración Propia en base a encuesta realizada

Uno de los puntos que destacamos como más importantes para lograr un efecto multiplicador de RSE en la sociedad, es la importancia de la comunicación. Este mismo concepto parece residir también en las empresas, según puede verificarse por el siguiente gráfico:



Cuadro X – Importancia Comunicación – Comunicación en Productos – Balance Social – Opinión Consumidores

Fuente: Elaboración Propia en base a encuesta realizada

Podemos observar que un gran porcentaje de empresas considera que la comunicación de los programas de RSE que llevan adelante es muy importante. Un punto a destacar dentro de la comunicación, es la forma de hacerlo, de forma tal que se logre una buena comunicación, pero sin un desvío de fondos de la acción o programa en si misma, que comprometa el resultado o que no lo maximice. Vemos también que la relación de empresas que presentan balance social es mayor que las empresas que realizan comunicación de RSE en sus productos. Dado el público al que se dirigen y los objetivos diferentes que persiguen cada uno de estos métodos de comunicación, aquí se puede confirmar

que en principio, resulta de particular relevancia la comunicación corporativa, para liderar y el mostrar el camino de esta nueva forma de hacer negocios responsablemente al resto de las empresas. Asimismo, parece existir una cuestión de reputación, ya que una porción apenas superior a la mitad de las empresas encuestadas, también realiza algún tipo de seguimiento de la opinión de los consumidores sobre la imagen de la empresa y su acción en RSE.

Un aspecto relevante en este trabajo de investigación, es la relación existente entre los resultados del negocio y la RSE. De acuerdo a los datos presentados en el Cuadro XI, solo una pequeña minoría opina que no existe tal relación. Pero también podríamos agregar que resulta aún muy difícil establecer linealmente esa relación, dado que muy pocas empresas afirman utilizar algún método para calcular el rendimiento de la inversión realizada en RSE. Muchas veces el efecto sobre el resultado del negocio está más relacionado con el largo plazo – y por ende con una ventaja competitiva – más que con algo que pueda hacerse tangible o visible en el próximo balance. También tiene relación con la disminución de la conflictividad, y, fundamentalmente, con la obtención de la llamada “licencia social para operar”, que en última instancia es lo que permite desarrollar los negocios y las actividades en la comunidad.



Cuadro XI – Correlación RSE y Resultados – Rendimiento Inversión RSE
Fuente: Elaboración Propia en base a encuesta realizada

Finalmente, pero no menos importante, aparece en la encuesta el tema de las limitaciones existentes para aplicar RSE. Al considerar el tipo de empresas que han participado de la encuesta, se podría pensar que no tal vez no existen limitaciones. Sin embargo, tal como se puede observar en el cuadro XII, de hecho sí las hay. Sólo el 25% de las empresas encuestadas han reconocido que al día de hoy no existen limitaciones para la aplicación de programas de RSE. Entre las

limitaciones de la mayoría que sí las tiene, aparece en el primer puesto el tema del financiamiento, y compartiendo un segundo puesto muy alejado: prioridades, capacitación y tamaño. Esto resalta la importancia que tiene el ayudar o exigir a otras empresas más pequeñas la implementación de RSE, pues si una gran empresa multinacional tiene limitaciones para aplicarla, es de suponer que las pymes locales las tendrán en mayor medida.



Cuadro XII – Limitaciones en la implementación de RSE

Fuente: Elaboración Propia en base a encuesta realizada

Investigación de RSE – Entrevistas

Expondremos a continuación un resumen de las entrevistas realizadas para indagar sobre la visión que tienen de la Responsabilidad Social Empresaria diferentes representantes de grupos de interés. La transcripción completa de las mismas puede ser consultada en el Anexo III. Las entrevistas han sido realizadas en forma presencial, durante los meses de Junio y Julio de 2008.

Entrevista a María Luz González Carman

María Luz González Carman es profesora de la materia “Inteligencia Comercial” en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Se ha desempeñado anteriormente como Gerente General de la División



Lever de Unilever, y actualmente es consultora del Directorio de Kimberly Clark Argentina. En su experiencia ha visto como las compañías han pasado de hacer filantropía a trabajar en los conceptos más integrales y estratégicos que implica la responsabilidad social empresaria. Algunos de estos ejemplos que nombró son los casos de Unilever en Inglaterra y Quilmes en Argentina, construyendo barrios alrededor de las fábricas para sus empleados. En la actualidad, considera que los proyectos se han ampliado hasta involucrar la sociedad o la comunidad, y en temas más amplios como pueden ser la educación, el arte, y otros. Estos ámbitos en los que deciden incursionar las empresas, muchas veces están ligados con los intereses particulares de los responsables, o de las ONGs que hayan venido a tocar sus puertas, pero también pueden estar influenciadas por los lineamientos de sus Casas Matrices.

La Ingeniera González Carman cree que hay una doble motivación para que una empresa sea socialmente responsable, que puede parecer paradójicamente antagónica: hay una motivación ética o altruista de ayudar al otro, pero también está presente una cuestión de que no es posible mantenerse “sano” en un ambiente o en una comunidad “enferma”. Entonces, la principal forma de que uno logre estar en una mejor situación, es mejorando a los que están alrededor: no se hace simplemente por hacer el bien, sino también porque tiene un repago. Pero a la vez cree también que este repago no tiene relación con la imagen corporativa de la empresa, ya que las empresas – por lo menos en Argentina y Europa, tal vez menos en Estados Unidos – no realizan mucha comunicación de sus programas de RSE. En cambio, sí se verifica un impacto hacia adentro, hacia los propios empleados, generando motivación y mejorando el clima organizacional, ya que los empleados se sienten mejor trabajando para una empresa socialmente responsable.

De acuerdo a su experiencia, en épocas de crisis parece ser altamente recomendable que las empresas no comuniquen al consumidor ninguno de sus programas. El motivo parecería ser que en esos tiempos la confianza del



consumidor está muy menoscabada, y cualquier comunicación en ese sentido le haría creer que habría algún interés oculto por parte de la empresa. Otro motivo sería que los consumidores, como se sienten muy perjudicados por la crisis, entenderían que ellos también deberían beneficiarse a sí mismos en lugar de ayudar a otros, y obtener un precio más bajo por el producto. Por la idiosincrasia argentina de desconfianza, también hay muchas empresas que no comunican abiertamente para que los consumidores no piensen que se hace marketing social; prefieren simplemente llevar adelante sus proyectos sabiendo que están haciendo lo correcto.

Consultada sobre el origen de las acciones de RSE, opina que en general la responsabilidad social empresaria viene impulsada desde afuera, desde el exterior del país, pero en cuanto a los programas específicos, en general se deciden localmente, evaluando las necesidades de la comunidad cercana. A pesar de esta globalización de RSE desde el lado corporativo, la Ing. González Carman no cree que exista, en Argentina por lo menos, una mayor conciencia desde el lado de los consumidores, quienes en general solo demandan beneficios para sí mismos y no para la sociedad o comunidad. En cambio, en EEUU o Europa el consumidor es más consciente y más solidario. En nuestro país existe mucha más desconfianza y escepticismo, de esta forma la demonización del mundo empresario ayuda a generar descreimiento en las corporaciones, cuando en realidad muchas veces tienen programas de RSE con alto impacto positivo en la comunidad.

En su visión, no siente que las empresas estén invadiendo áreas donde debería estar el Estado, ya que opina que no es tan sencillo marcar una línea que separe el rol del Estado del rol de las empresas. Lo importante de resaltar, es que no importa que tan bien actúe el Estado, siempre hay lugar para que las empresas trabajen a favor de la sociedad, mejorando su bienestar.

Identificada la relación ONGs – Empresas en lo referido a RSE, la Ing. cree que las empresas no se asocian para beneficiarse del buen nombre de la



ONGs, sino que las buscan porque muchas veces conocen mejor las problemáticas y las formas de resolverlas. En sus propias palabras: *“es como si las empresas trabajando solas en RSE dieran el pescado directamente, en cambio, trabajando junto con una ONG pueden enseñar a pescar”*.

Entrevista a Verónica Staniscia

Verónica Staniscia es la gerente de Relaciones con la Comunidad en la División Sur (Argentina y Chile) de Shell Compañía Argentina de Petróleo. Desde su posición, es la encargada de llevar adelante las acciones de Responsabilidad Social Empresaria de la empresa. Por otra parte, conduce actualmente un programa radial llamado “Tercer Tiempo” en radio América (AM 1190) que se emite los sábados, y tiene como eje principal la RSE.

Desde su posición, ha visto como Shell ha venido realizando simplemente acciones puntuales de filantropía y ha evolucionado, de acuerdo a las necesidades del negocio, pasando por una etapa intermedia de marketing social, hacia un concepto de inversión social, que es esencialmente estratégico. En la actualidad, esta estrategia les permite mejorar o mantener la reputación o imagen corporativa.

Shell trabaja su estrategia de RSE sobre tres pilares:

- Ganancias (retorno a los accionistas)
- Medio Ambiente (desarrollo sostenible)
- Comunidad (incluye proveedores, empleados, clientes y sociedad)

Sobre estos mismos tres pilares está construido el balance social de la empresa, que se viene presentando desde 1996.

La interrelación existente entre inversión en RSE y los resultados del negocio, es para Shell muy clara y evidente, aunque no fácilmente medible. Están convencidos que al tener acciones de RSE, mejoran su imagen pública, minimizan la posibilidad de conflictos o litigios, y todo esto les permite operar de una forma



tal que pueden afrontar los problemas coyunturales sin afectar los resultados. Adicionalmente, creen que la RSE puede llegar a representar una ventaja competitiva, principalmente impulsado o favorecido por los requerimientos de los consumidores, tanto locales como extranjeros.

En Shell consideran que al hacer RSE, no solo están contando con el aporte particular de la empresa (sean fondos, capacitación, etc.) sino que al apadrinar proyectos, están dando una “garantía” o respaldo sobre la seriedad del mismo, lo que facilita la obtención de recursos de otras empresas, y a la vez fomenta la activa participación y desarrollo de RSE. Es decir, funciona como líder, abriendo caminos para que RSE penetre cada vez en la mente de los consumidores, empresas y sociedad en general.

En lo referido a la comunicación de acciones de RSE, entienden que básicamente la publicidad ha evolucionado desde lo que era pauta de producto hacia una pauta que tiene más que ver con la comunidad, sin llegar a ser marketing social. Para analizar el impacto de sus acciones, tanto en la comunidad, como en los clientes, proveedores e inclusive empleados internos, la empresa realiza una serie de estudios conocidos como “*reputation tracker*” que les permite medir la evolución de ciertas métricas referidas a imagen corporativa, reputación, acciones emprendidas, etc. En base a estos estudios, las acciones o programas son ajustados, eliminados o profundizados.

Al ser una compañía multinacional, desde su Casa Matriz se dictan las políticas o procedimientos para la aplicación de programas de RSE, promoviendo un proceso de foro abierto o participativo. Esto implica en la práctica que, a nivel local, las características del contexto permiten personalizar la parte operativa de los mismos.



Entrevista a María Marta Llosa

María Marta Llosa es la Directora de Relaciones Públicas y Asuntos Institucionales de la División Latinoamérica Sur (Argentina, Chile, Perú, Bolivia, Paraguay y Uruguay) de Coca-Cola. Comenzando con gestionar las relaciones con los medios de comunicación, su puesto ha ido evolucionando, hasta incorporar el manejo de las relaciones con las distintas audiencias y públicos que son clave para el éxito del negocio, conocido internamente como “*stakeholder engagement*”. A pesar de que en Coca-Cola, desde que inició sus actividades en el país hace 65 años, siempre hubo iniciativas de mejorar la comunidad, normas de calidad y de comportamiento para con los clientes y empleados, recién en el año 2000 comenzó a pensarse más estratégicamente en RSE, uniendo los conceptos relacionados con los clientes/proveedores y la comunidad. La idea era englobar las actividades bajo un mismo paraguas, homogeneizar, para poder mostrar – y de esta forma liderar y comprometer a otros – lo que se entendía por RSE y los programas que se estaban realizando. Paralelamente, desde su Casa Matriz ha comenzado a medir su reputación y a plantear objetivos relacionados con esta métrica. Esto trae aparejado conocer y analizar los motivos o “*drivers*” que influyen sobre la reputación, para poder actuar sobre ellos y mejorar la métrica. Toda esta evolución ha llegado a que el concepto de RSE se entienda en la empresa como trabajar bien en los ámbitos o entorno laboral, de negocios o mercado, y también en la comunidad y el medio ambiente.

Su Casa Matriz también marca lineamientos sobre la estrategia a seguir en RSE, indicando las áreas en las que necesariamente la Compañía debe lograr un impacto local y globalmente. Estas iniciativas tienen relación fundamentalmente con el impacto del negocio o la actividad en si misma (por ejemplo: agua). Pero a la vez deja cierta discreción para que localmente se decida avanzar en áreas diferentes (por ejemplo en Latinoamérica se ha decidido trabajar en Educación). Sin embargo, en lo referido a las políticas de calidad, laborales e impacto al medio ambiente, entre otras, es muy estricta globalmente y no permite modificaciones



locales. Inclusive esta política a veces lleva a que las regulaciones internas sean más estrictas que las leyes locales.

El impacto de RSE en el negocio tiene directa relación con el grado de madurez del mercado: mientras más maduro es, más importancia cobra la forma en que un producto o servicio es producido o generado. En cambio, en épocas de crisis económicas, o en países menos maduros, cobra mucho más relevancia el precio. Particularmente en Argentina, Llosa opina que el mercado está muy maduro en percepción del consumidor; están muy informados y son muy exigentes. Esto implica fundamentalmente que los productos que consumen deben estar respaldados por un accionar responsable, particularmente referido a las prácticas laborales. También considera que el foco de los consumidores en este sentido está puesto con más énfasis en las empresas multinacionales, ya que en su visión, sería aun más reprochable que una de ellas no haga sus operaciones en la debida forma.

Uno de los temas que tal vez pueda traer un dilema ético, es lo referido al tema de comunicación de RSE. Lo que resulta difícil es encontrar el equilibrio entre los fondos destinados al programa en si mismo, y a la comunicación del mismo. Más aún teniendo en cuenta el costo de la pauta publicitaria en TV, que es el medio que más repercusión tiene. Igualmente, considera muy importante que Coca-Cola comunique, para que de esta forma, en su rol de liderazgo, pueda generar un efecto multiplicador importante. De hecho, apoyar a un programa, o a una ONG, en general provoca que otras empresas comiencen a apoyarlos, por la garantía que da el respaldo de Coca-Cola.

En referencia a las ONGs, opina que – si son ONGs creíbles – aportan credibilidad a los programas que las empresas realizan en asociación con ellas. Pero adicionalmente son las ONGs las que tienen más capacidades para que el impacto en la comunidad sea mayor, en el sentido de conocimientos y capacidades para llevar adelante los programas. Inclusive, en nuestro país, donde el Estado ha



dejado de realizar ciertas actividades esenciales, las ONGs han tomado la posta, trabajando fundamentalmente con empresas privadas que les provean fondos o propuestas. Esto no debería verse como que las ONGs o empresas reemplazan al Estado, sino que el ideal sería articular o trabajar entre estos sectores en conjunto, para poder dar solución a los problemas que se presentan.

En su opinión, impulsada principalmente por la globalización y la generalización de las comunicaciones – por el lado del consumidor –, y por la responsabilidad sobre la comunidad o el planeta – por el lado de las empresas –, la RSE ha llegado a Argentina para quedarse, de forma tal que el accionar sea más transparente y permanente, y de esta manera sea creíble.

Entrevista a Sebastián Bigorito y Ana Muro

Sebastián Bigorito es el Director Ejecutivo del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sustentable. Ana Muro es la coordinadora del Grupo de RSE existente en la misma institución. El Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) fue creado en 1992, y es el capítulo local del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) una asociación global liderada por los CEOs de más de 230 compañías, dedicada exclusivamente a la vinculación empresa y desarrollo sostenible, creada también en 1992, en el marco de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y desarrollo realizada en Rio de Janeiro. El CEADS brinda a las empresas una plataforma para explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas trabajando con el Gobierno, Sociedad Civil y organizaciones intergubernamentales.

Desde su posición privilegiada para observar la realidad de la RSE en Argentina, nos comentan que se puede visualizar como de a poco se ha ido evolucionando desde una mirada de corto plazo o asistencialista, hacia una estrategia de largo plazo o desarrollista. Esta tendencia asistencialista existía en Argentina desde hace más de 50 años, y no estaba relacionada con las crisis por



las que pudo haber pasado nuestro país. Si bien es cierto que el contexto sociopolítico influye en la determinación de los programas y que además en épocas de crisis profundas la única opción era cortoplacista, las grandes empresas igualmente ya estaban trabajando en programas relacionados con el desarrollo de las comunidades, con la sustentabilidad. Otro elemento que se empezó a ver luego de la crisis de 2002, es que las empresas comenzaron con los grandes programas de relaciones con la comunidad, midiendo impacto y comunicando. Pero esto no se dio por efecto de la crisis, sino que era más que nada una tendencia mundial que empezaba a llegar a nuestro país, marcando la evolución de conceptos como ciudadanía corporativa, RSE, sustentabilidad, etc.

Al trabajar con personal de diferentes niveles dentro de las empresas, en el CEADS creen que la RSE es multifacética, en el sentido de que la misma acción puede cumplir diferentes objetivos para cada área. Por ejemplo, una acción de comunicación responsable puede tener para Marketing un fuerte vínculo con la imagen de la marca, mientras que para Legales es una manera de evitar conflictos. En cambio, para los líderes de las empresas (muchos de ellos forman parte del Directorio del CEADS), existe un convencimiento de que esto es lo que tienen y deben hacer, por varios motivos. El primero, relacionado con la oportunidad de generar conciencia y educación de que no existen empresas exitosas en sociedades que fracasan. El empresariado tiene la responsabilidad de influir en el contexto para generar condiciones de desarrollo social, ambiental y económico. El segundo motivo es que deben estar dentro del ámbito de la sustentabilidad, para poder identificar los posibles riesgos existentes. El tercero y último, tiene que ver con la sustentabilidad de su propio negocio: sin aplicar estas políticas, no será posible seguir haciendo negocios en el futuro. Evidentemente, estos tres motivos están íntimamente relacionados.

Por otra parte, también están convencidos que no se trata de una moda. Y como tal, se ha llegado a la conclusión de que deben ser comunicados, para poder generar réplicas o contagios en otras empresas. Lo que no es claro todavía es la



forma de comunicarlo, ya que estos mensajes pueden ser incorrectamente decodificados por el consumidor, y generar justamente la reacción adversa. Inclusive los últimos avances en la materia indican que probablemente la forma de comunicar será fundamentalmente a través de medios no convencionales, sobre todo aprovechando el potencial de Internet.

En lo relativo al papel de Estado en RSE, Bigorito opina que es muy importante que el Estado no confunda los roles y responsabilidades. La RSE, es por naturaleza y definición una forma de actuar o hacer negocios que va más allá de la ley, y no solo cumplirla. El Estado tiene que regular muchas materias, como derechos laborales, derechos ambientales, discriminación, etc. Una empresa socialmente responsable cumplirá las leyes y adicionalmente tendrá otras iniciativas, que no deberían limitarse por ser incluidas en una norma legal. Por ejemplo, la forma en que las empresas que desean establecer programas de voluntariado o de relaciones con la comunidad no deberían regularse, ya que no todas las iniciativas son útiles para todas las empresas ni todas las comunidades. La reglamentación de la herramienta no solo desmotiva a las empresas que la quieren aplicar, sino que aumentan la burocracia y no generan valor social. Lo que si resulta de particular importancia es que el Estado identifique las externalidades y aspectos socio-ambientales que hay que cuidar, para asegurarse un piso mínimo de cumplimiento, pero sin inmiscuirse en la forma o método para lograrlo.

En lo referido a la forma en que el consumidor o la comunidad demandan RSE de parte de las empresas, lo que pueden observar es que existe un cambio de valores que se traduce en la exigencia de respuestas diferentes. El sector privado es visto como agente de cambio, potenciado por el desprestigio del sector público. Pero un punto muy importante a concertar son las expectativas. Es por ello que en los últimos años las empresas han comenzado a realizar encuestas o trabajos de investigación para asegurarse que están brindando a las comunidades lo que ellas realmente necesitan, y no lo que las empresas creen que necesitan. Pero por otro lado, también han estado trabajando con las comunidades para, al dialogar con



ellas, establecer límites a las expectativas de la sociedad sobre las empresas, indicando cuales son las actividades que pueden hacer, y cuales son aquellas que le corresponden al Estado, u otro actor social. Esta adecuación de las expectativas de ambos sectores, permitirá obtener el mejor resultado, ya que la empresa se beneficiará más por la mejor reputación que obtendrá, a la vez que estará ayudando a desarrollar la comunidad de la forma correcta.

Adicionalmente, también se puede observar que el consumidor argentino no es tan demandante como el consumidor europeo, que tiene más interés en asegurarse que un producto no implique mano de obra infantil, y con que tecnología se fabrica. En Argentina el punto que más le interesa al consumidor es el precio, y luego podrán aparecer otras cuestiones adicionales.

En el contexto socio geopolítico en el que estamos, resulta muy importante obtener lo que se conoce como licencia social para operar, que permite el asentamiento territorial para efectuar las actividades. Aunque muchas veces se ha criticado que la RSE es entendida en Argentina como relaciones con la comunidad, hay que comprender que, junto con cuestiones laborales, de derechos humanos, de consumidores y de medio ambiente, las relaciones con la comunidad forman parte de lo que el borrador de la ISO 26000 incluye dentro de RSE. El asunto es que en nuestro país, las relaciones con la comunidad resultan fundamentales para la obtención de la licencia social para operar, y por ello muchas empresas han volcado sus esfuerzos más grandes de RSE en este tema.

Entrevista a Agustina Cavanagh

Agustina Cavanagh es la Directora Ejecutiva de la Fundación Cimientos, una ONG creada en 1997 por un grupo de profesionales con la convicción de que la educación es la herramienta por excelencia para superar el círculo vicioso de la pobreza - falta de capacitación – exclusión social. Actualmente maneja programas de Becas Escolares, de Apoyo a Escuelas, Becas Universitarias y Retención y



Reingreso, entre otros. En todas las actividades que realizan, los fondos que provienen de empresas como parte de sus programas de RSE, resultan fundamentales para la obtención de resultados. Es tan así que aproximadamente el 70% de los fondos disponibles tienen esa procedencia. Sin embargo, al momento de la fundación esto no era tan sencillo de conseguir, y para empezar a funcionar, los socios fundadores tuvieron que fondear las actividades desde su propio patrimonio.

En su opinión, las empresas con las que trabajan buscan principalmente un objetivo de contribuir al bienestar de la sociedad, sin negar que probablemente también de esta forma ayuden a mejorar su imagen y visibilidad. Sin embargo, esto también puede tener que ver con el trabajo previo que se realiza al seleccionar las posibles empresas a las que visitarán para solicitar colaboración: se realiza un estudio o una investigación sobre los intereses o el perfil de las empresas, de manera que las posibilidades de éxito son mayores.

Al participar en los programas de la ONG, las empresas no tienen mayor incidencia en la determinación de la forma de llevar adelante el programa. La metodología y los objetivos están fijados por Cimientos, lo único que podría elegir la empresa es el área o zona de influencia, pero nuevamente será Cimientos quien seleccione a los beneficiarios finales. En otros casos, las empresas les piden que lideren alguna iniciativa de RSE, pero para hacerlo, la metodología y los objetivos deben amoldarse a lo que ya maneja Cimientos, quien adicionalmente velará por el cuidado de los beneficiarios, poniendo límites indicando que se puede hacer y que no. Esto último tiene su fundamento en que puede haber empresas – no muy éticas – que pueden utilizar los programas simplemente como una forma de mejorar su imagen, utilizando en beneficio propio la imagen que pretenden mostrar de los beneficiarios (sean estos escuelas o alumnos).

Por otro lado, el contar con empresas como colaboradores de los programas potencia enormemente a los mismos, ya que contar con muchas



empresas, da la imagen que las cosas se hacen bien. Pero adicionalmente, que se sumen empresas de renombre internacional ayuda a que otras empresas también se sientan más seguras de participar, por el respaldo que les brinda. Es por ello que también se trabaja en conjunto en la comunicación que se realizará, de manera que ambas partes se vean beneficiadas, sin utilizar de manera incorrecta a los beneficiarios de los programas.

Desde el punto de vista de los beneficiarios, salvo algún prejuicio que puedan tener las escuelas – prejuicio que prontamente desaparece – sobre la participación de empresas privadas, no hace ninguna diferencia el origen de los fondos que permiten el avance del programa, sino que prima el agradecimiento por la posibilidad de desarrollo personal y comunitario.

Entrevista a Roxana Morduchowicz

La Dra. Roxana Morduchowicz es la Directora del Programa “Escuela y Medios” del Ministerio de Educación de la Nación. Este programa, existente a nivel nacional desde el año 2003, tiene como objetivos: promover la actitud crítica y reflexiva de los chicos como audiencia; promover la expresión de los adolescentes (que aprendan a usar los medios para escribir y transmitir mensajes); y tratar de cambiar la manera en que los medios representan a los adolescentes (no representarlos siempre como víctimas o victimarios). El programa trabaja articulando al Estado – como impulsor de políticas públicas y conector de la problemática –, a las asociaciones de medios, y a las empresas privadas. La importancia de la participación de las asociaciones de medios, es que para desarrollar iniciativas que involucren a los medios, es imposible hacerlo sin ellos. Pero una participación fundamental es la de las empresas privadas, ya que ellas principalmente aportan los fondos necesarios para el financiamiento de las iniciativas. Para el Estado, el único costo del programa, son los sueldos de los miembros del equipo coordinador, todo lo demás es aportado por empresas.



En su función, la Dra. Morduchowicz es la encargada – entre otras actividades – de contactarse con los responsables de RSE en las empresas, para presentarles el proyecto y la participación requerida. No existen proyectos apoyados por una sola empresa, ya que, no solo muchas veces los presupuestos son demasiado elevados, sino que ella cree que las empresas entienden el valor de las asociaciones y el sumar esfuerzos tras un objetivo común.

En su opinión, una de las ventajas o beneficios que tiene el trabajar con empresas, es que le brinda la posibilidad de presentarles la situación actual de la educación, presentarles datos nuevos para ellos. Esto tiene particular importancia, porque una empresa sólo puede funcionar cuando la sociedad está educada. Las empresas van a requerir empleados mejor formados, y todas estas iniciativas aumentan el capital cultural de los adolescentes. Inclusive, a veces se genera un ida y vuelta entre el sector público y el sector privado, ya que las empresas, al expresar sus dudas, propuestas o proyectos, enriquecen la visión total.

Sin embargo, afirma la Dra. que las empresas no participan en la decisión sobre los proyectos. El rol de Estado (que es quien mejor conoce las necesidades de la educación pública) es el de diseñar las políticas públicas. El Estado define, las empresas tiene la capacidad el derecho de acompañar o no esa estrategia, brindando apoyo financiero. Esto no quita que las empresas tengan sus propias iniciativas en materia de educación y las lleven a cabo, inclusive a veces con el auspicio del Estado.



CONCLUSIONES

Luego de analizadas las encuestas y entrevistas realizadas, nos encontramos en condiciones de emitir juicios de valor académico que respondan con fundamento a los objetivos planteados originalmente.

En lo relativo a la creación de valor, tanto en la empresa como en la sociedad, se comprobó como la RSE – cuando está correctamente aplicada – trae aparejado una cantidad de importantes beneficios. Pudimos observar, a lo largo del análisis de situación, diferentes maneras en que las empresas multinacionales en Argentina aplican programas de RSE que traen desarrollo a la comunidad local, en ámbitos tan diversos como la educación, la protección del medio ambiente, cultura, alimentación, capacitación laboral, y un largo etcétera. Estas prácticas difieren mucho de una simple acción filantrópica, ya que muchas veces lo que más importa no es el donativo en dinero, sino la enseñanza brindada, o las técnicas transferidas: no se utiliza RSE para paliar un problema puntual en un momento del tiempo, sino que se utiliza para ayudar a la búsqueda de soluciones perdurables.

Esto trae como consecuencia inmediata un cambio sustancial o cualitativo en la comunidad, que a la vez se refleja, o tiene su impacto, en la empresa. La comunidad beneficiada estará mejor preparada para desarrollarse hacia un futuro mejor, lo que a la vez le permitirá a la empresa mantener o ampliar un mercado “saludable” (en sentido económico) en el cual colocar cada vez más productos, o productos con mayor valor agregado, ya que es de esperar que mientras más desarrollada esté una sociedad, mayor sea la demanda de bienes de mayor valor agregado.

Entonces, para las empresas enfocadas en la supervivencia a largo plazo, es imprescindible contar con una política de RSE que les permita utilizar los



recursos actuales, sin comprometer los futuros. Esto se aplica tanto a los recursos naturales (medio ambiente), como a los recursos humanos (educación, comunidad). Por otra parte, y dadas las respuestas obtenidas en la investigación – fundamentalmente en la importancia dada a la relación con la comunidad – quedó demostrada la importancia en Argentina de la obtención de la licencia social para operar, pilar fundamental de una estrategia empresarial a largo plazo que minimice la posibilidad de conflictos y de riesgos. De esta manera, estos gastos actuales en RSE, que muchas veces no pueden relacionarse en forma inmediata con la obtención de ingresos, terminando siendo los que, en cierta medida, permiten la normal operación del negocio, y el desarrollo sin interferencia de las actividades.

También hemos analizado a lo largo de esta tesis, la manera en que las empresas conciben las demandas de la sociedad argentina. Hemos visto como las demandas difieren de acuerdo a la situación económica coyuntural (en épocas de crisis la preocupación fundamental pasa por el precio de los productos), pero también como se ha evidenciado una evolución hacia conceptos o preocupaciones más trascendentales o relevantes (similar a consumidores europeos). El énfasis está puesto ahora en las relaciones laborales y cuidado del medio ambiente, y se hace foco fundamentalmente en las empresas multinacionales, que para el consumidor parecen tener una responsabilidad más importante con respecto a la manera de hacer negocios éticamente, y de esta forma están más expuestas a las consecuencias de su accionar.

Dada la evolución global de la manera de hacer negocios, y los requerimientos necesarios para entrar a mercados cada vez más competitivos y rentables, es innegable la importancia de la RSE para las empresas. Seguramente llegará un momento en que las certificaciones en RSE (ejemplo ISO 26000) serán imprescindibles para comercializar con determinados mercados desarrollados. De esta manera, quienes tengan una trayectoria en RSE estarán mejor preparados, y obtendrán más fácilmente la certificación. Asimismo, y sin necesidad de esperar



este futuro, en la actualidad las empresas que tienen programas de RSE son menos vulnerables a los boicots de consumidores, a problemas sindicales o de retención de personal clave, o a la mala publicidad, de manera que resulta evidente que RSE también representa una ventaja competitiva.

Uno de los puntos que ha quedado demostrado en la tesis, es la importancia de las ONGs para las empresas, al momento de definir o identificar la dirección de los esfuerzos en RSE. El papel que la sociedad civil cumple en el mejoramiento de la calidad de vida y en el desarrollo, es cada vez más importante. No solo permiten que se maximice el beneficio (no entendido en el sentido estrictamente económico) de los fondos destinados a esas actividades, sino que también de cierta forma garantizan o certifican el trabajo realizado.

Otro aspecto muy importante que no podemos dejar de señalar, es el papel que cumplen las empresas multinacionales como líderes. Estas empresas tienen el mandato de ser socialmente responsables, y por la importancia que ocupan en la economía por su propio peso específico, pueden llegar a modificar conductas, tanto de sus competidores, como de sus proveedores y clientes, y de otras empresas del mercado. Es primordial que las empresas multinacionales comprendan el rol que están cumpliendo, para “contagiar” el entusiasmo por prácticas éticas o de RSE al resto de la sociedad. Más aún en un mercado como el argentino, donde las PyMES tienen en su conjunto un peso muy importante en la economía, pero donde individualmente poco pueden hacer, o poco es el incentivo a hacerlo. En cambio, si, por ejemplo, las empresas multinacionales requieren de sus proveedores locales ciertas certificaciones en RSE, el impacto positivo en la sociedad puede ser inclusive mayor al que podrían lograr solo las grandes empresas.

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada, las directrices de las Casas Matrices no se encuentran dentro de las principales motivaciones para la aplicación de RSE localmente, sino que estas últimas tienen directamente más que



ver con un convencimiento interno del impacto sobre el mejoramiento de la calidad de vida, o de la reputación de la empresa. Sin embargo, al momento de definir el área de RSE en que se trabajará, las políticas de Casa Matriz aparecen en primer lugar. Esta situación, nos permite concluir que si bien existe un reconocimiento de la Dirección local de la relevancia de la RSE, el marco de aplicación viene dado desde el origen de la empresa. Es significativo en este punto destacar la importancia que tiene para las filiales el hecho de que estas políticas globales permitan ciertas libertades para poder adaptar los esfuerzos en RSE a los requerimientos y particularidades locales. Sin esta libertad, los esfuerzos pueden llegar a ser estériles, pues no se beneficiaría ningún *stakeholder*, y por ende, tampoco la empresa. La discrecionalidad de la gerencia local no es condición suficiente para que los esfuerzos rindan sus frutos, pero por lo menos parece ser necesaria, ya que la cercanía a las problemáticas particulares, permitirían enfocar mejor la solución.

Tal como hemos afirmado en el Marco Teórico, la RSE bien entendida empieza “por casa”, es decir, dentro de la propia empresa. Este enunciado nos marca la importancia de generar políticas de RSE hacia adentro, propiciando el desarrollo personal de los empleados. Que en última instancia también redundará en beneficio empresario, al lograr un mejoramiento del clima interno, de la motivación y de la productividad. Pero los empleados no sólo deben ser receptores de políticas de RSE, sino que también deben ser parte. Como funcionarios o ejecutivos de la empresa, son en definitiva quienes guían la manera en que se conducen los negocios. Resulta fundamental fomentar una cultura corporativa que exija altos estándares de RSE en todas las áreas de la organización, para que los empleados se conduzcan en forma ética y buscando el desarrollo y satisfacción de todos los grupos de interés (*stakeholders*), en la medida de lo posible, al realizar sus actividades cotidianas.

Finalmente, cabe destacar el papel preponderante que pueden cumplir los Magister en Administración en el armado de políticas de RSE. Por su formación



multifacética y polifuncional, los graduados del MBA están en inmejorables condiciones para identificar, aplicar y desarrollar estrategias de RSE para los múltiples *stakeholders*. Una correcta planificación requiere acciones variadas, para lograr que la RSE sea la columna vertebral que defina el modo de la empresa para comunicarse y actuar hacia adentro y hacia fuera. Un Magister en Administración podrá poner al servicio de la organización sus sólidos conocimientos en materias tales como Recursos Humanos, Finanzas Corporativas, Análisis Organizacional y Marketing, entre otros, para poder evaluar correctamente las oportunidades existentes, y los impactos en la sociedad y la empresa.

Por último, podríamos concluir entonces, sin temor a equivocarnos, que la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina, ha llegado para quedarse.





RECOMENDACIONES

Como consecuencia del análisis de situación y conclusiones realizadas, se pueden enunciar recomendaciones que aporten valor al tema planteado, así como a su implementación. Es de entender que las mismas no pretenden ser contenidos normativos sino simples reflexiones fundadas en el conocimiento adquirido durante el cursado de la Maestría y en el desarrollo de la presente tesis.

Una de las recomendaciones más relevante, tiene que ver con la educación. Sería muy importante que la formación en RSE integre los contenidos curriculares de materias de grado y postgrado, fundamentalmente de carreras referidas a la administración. La RSE no debe ser una materia en sí misma, ni estar restringida a unas pocas materias específicas. Dada la universalidad del tema, se torna necesario que cada materia de la currícula, incorpore los conceptos o prácticas de RSE vinculadas. De esta manera, la RSE se convertiría en alguna medida en la espina dorsal de la carrera, y se estarían formando profesionales comprometidos con la ética, el desarrollo y el bienestar de toda la comunidad. Inclusive de esta manera se podría generar un cambio radical en las empresas, provocado desde el interior de las mismas: sus propios empleados o ejecutivos.

Un punto que no podemos dejar de mencionar es el papel del Estado (como promotor de políticas públicas de bienestar general) en materia de RSE. A pesar de lo que comentábamos al inicio de la tesis sobre la multiplicidad de definiciones, es un hecho que RSE implica acciones que van más allá del cumplimiento legal. Es por ello que es algo que debe dejarse al libre albedrío de las empresas. Que el Estado sancione leyes que regulen la forma en que las empresas llevan adelante sus acciones de RSE tendrá seguramente un efecto contraproducente, pues regulando una actividad que por definición es no obligatoria, se podría llegar a desalentar la inversión y el involucramiento o participación de las empresas.



El papel del Estado en ese sentido, es marcar mínimos de cumplimiento, y no debería reglamentar la forma en que una empresa decide actuar por sobre esos límites. Si el Estado desea ser cada vez más exigente sobre estos mínimos, igualmente siempre quedará espacio para que discrecionalmente las empresas sigan ejecutando acciones de RSE cada vez más sofisticadas, y que permitan un desarrollo y evolución más acelerado de la sociedad.

Finalmente, la última recomendación está referida a la concientización e información sobre RSE. En una Argentina cada vez más segmentada y con mayores desigualdades, existe un imperativo ético y moral que nos llama a todos a ser más solidarios, y principalmente a las empresas, a tomar cartas en el asunto, asumiendo un rol de ciudadanos corporativos. Este rol no solo se refiere a las acciones en si mismas, sino a la manera de comunicar y liderar el cambio. Es necesario:

- que los consumidores estén informados y capacitados, para saber que demandarle y a quien, comunicando expectativas reales donde las empresas puedan hacer foco;
- que los accionistas comprendan el valor que agregan a la sociedad los fondos destinados a RSE;
- que la toda comunidad empresaria, sin importar tamaño ni capacidades, incorpore en su acervo de prácticas habituales, el hacer negocios responsables y éticos.

En resumen, para lograr un progreso equitativo, donde se desarrolle la sociedad en su conjunto y cada parte individualmente, todos los integrantes deben poner su granito de arena. Para las empresas, ese granito de arena es la RSE.



BIBLIOGRAFIA

- Dolan, Valle Abrera, Jackson y Schuler, (2003) “La gestión de los recursos humanos” Mc Graw Hill.
- Drucker, Peter, (2002). “Escritos fundamentales-Tomo 2- Management”, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina.
- Eco, Humberto, (1977) “Como se hace una Tesis”, Editorial Gedisa, Barcelona.
- Etkin, Jorge. “Gestión de la Complejidad en las Organizaciones” Madrid, Granica, 2005.
- Fassio, Adriana y otros. (2002) “Introducción a la metodología de las investigaciones aplicadas al saber administrativo”, Ediciones Cooperativas.
- Friedman, Milton, (1970). Friedman doctrine. The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine. Pages 32-33 and 123-125.
- Hart, Stuart L., (2005). “Capitalism at the crossroads”, Wharton School Publishing.
- Kliksberg, Bernardo y Mercado, Carmelo (2006). “Los límites de la responsabilidad social de la empresa. Responsabilidad social de la empresa, Universidad y Desarrollo” AEDEM Ediciones, La Coruña, España.
- Kliksberg, Bernardo (2004) “Más Ética, Más Desarrollo” Temas Grupo Editorial, Buenos Aires.
- Kotler, Philip, (2001) “Dirección de Marketing”, Editorial Prentice Hall.
- Larocca, Héctor A. (2006) “Responsabilidad Social Empresaria”, “Los límites de la responsabilidad social de la empresa”, Universidad Rey Juan Carlos, AEDEM Ediciones, La Coruña, España.
- Larocca, Héctor A., Capítulo 8 “Responsabilidad Social Empresaria”. Vicente, Miguel Angel y Ayala, Juan Carlos (compiladores) (2008). “Principios Fundamentales de Administración de Organizaciones”, Prentice Hall, Pearson
- Martínez Nogueira, Roberto, (2003). “Análisis Organizacional – Colección de Lecturas”, MBA, UBA.



Mayoral, Luisa, (2002). “Metodología del trabajo de tesis” 2da. Edición, Editorial Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil.

Paladino, M.- Mohan, A. (2002). “Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina”- Documento de Investigación del IAE-Escuela de Educación y Negocios de la Universidad Austral.

Porter, Michael (1999). “Ser Competitivo” Editorial Deusto.

Roitter, Mario (1996). “La razón social de las empresas”, Centro de Estudios de Estado y Sociedad, Buenos Aires, Argentina.

Savater, Fernando (1991). “Ética para Amador”, Editorial Ariel, Barcelona.

Sturzenegger, Adolfo y otros (2003). “Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina”, Foro Ecuménico Social, Buenos Aires, Argentina.

Vicente, Miguel Ángel (1997). “Dirección de Organizaciones”. Ediciones Macchi, Buenos Aires.

Revistas “La Gaceta de Económicas”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Revista Mercado N° 1076, Argentina, (22/11/2007)

<http://www.iarse.org> Sitio Web del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria.

<http://www.foroecumenico.com.ar> Sitio Web del Foro Ecuménico Social.

<http://www.ceads.rg.ar> Sitio del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sustentable.



ANEXO I

ENCUESTA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Formulario utilizado para el relevamiento de información

DATOS DE LA EMPRESA

- A. Cantidad de Personal
- a. Hasta 150 personas
 - b. Entre 151 y 500 personas Seleccione solo una opción
 - c. +de 501 personas
- B. Facturación anual (en Pesos)
- a. Año 2005
 - b. Año 2006
 - c. Año 2007
- C. Ubicación de la sede principal en Argentina
- a. Ciudad Autónoma de Buenos Aires
 - b. Gran Buenos Aires Seleccione solo una opción
 - c. Interior del país
- D. Indicar país de localización de la Casa Matriz, y países en los que opera.
- E. Indicar actividad principal de la empresa, tipificación (servicios, industrial, comercial, etc.)

ENCUESTA

1. ¿Cuál de las siguientes palabras o frases se acerca más a la concepción de Responsabilidad Social Empresaria (en adelante, RSE) para la empresa?
- a. Marketing social
 - b. Imagen corporativa
 - c. Filantropía
 - d. Bienestar general de la sociedad Seleccione solo una opción
 - e. Cuidado del medio ambiente
 - f. Estrategia
 - g. Acciones solidarias
2. A. ¿La empresa aplica en alguna medida prácticas de RSE?
B. ¿Desde cuándo?
C. ¿En qué ámbitos?
- a. Empleados



-
- b. Comunidad
c. Accionistas
d. Calidad de producto
e. Proveedores
f. Medio ambiente
3. Por favor especifique:
4.
- a. Monto anual de inversión en programas de RSE
b. Monto anual de inversión en comunicación de dichos programas
5. Describa brevemente los principales programas o iniciativas de RSE que lleva adelante la empresa.
6. ¿Existe en la estructura organizacional de la empresa un puesto o sector dedicado especialmente al tema de RSE? Si la respuesta anterior es no, indicar que sector es el responsable.
7. De la lista que se describe a continuación, ¿cuáles cree que son los principales motivos de aplicación de RSE en la empresa?
- a. Directrices de la Casa Matriz
b. Reputación de la empresa
c. Marketing
d. Ventaja Competitiva
e. Demandas de los consumidores / la sociedad
f. Mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en donde opera
g. Otras (detallar)
8. Describa brevemente el proceso de decisión sobre el ámbito o iniciativa de RSE a invertir. ¿Existe una relación entre las actividades que desarrolla la empresa y sus programas de RSE?
9. ¿Incentivan de alguna manera a los empleados a actuar de acuerdo a principios de RSE? Describa brevemente.
10. ¿Realizan encuestas para determinar las demandas de la sociedad y de esta manera dirigir los esfuerzos de RSE?
11. ¿Cree que la comunicación (tanto interna a los empleados, como externa a la sociedad) es más importante, igual de importante o menos importante que las políticas de RSE (y sus resultados) en si mismas?
12. ¿Realiza algún tipo de seguimiento de la opinión de los consumidores sobre el grado de RSE de la empresa? Por favor describa brevemente .
13. A. ¿Expande la empresa la aplicación de RSE en toda la cadena de valor?
-

Seleccione una o más opciones

Seleccione una o más opciones



ANEXO II

Listado de Empresas participantes de las encuestas

Coca-Coca de Argentina
DHL Express
Edesur
Ford Argentina
Gas Natural Ban
Kimberly-Clark Argentina
Kraft Foods Argentina
Metrogas
Nestlé Argentina
Petrobras
Shell Cía. Argentina de Petróleo
Unilever de Argentina



ANEXO III

Entrevista a María Luz González Carman – Kimberly-Clark

María Luz González Carman

Consultora Externa Directorio Kimberly-Clark Argentina

Profesora Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Bs. As.

Lugar de Entrevista: Oficinas Kimberly Clark Argentina

Fecha:

¿Cuál fue tu primer contacto con Responsabilidad Social Empresaria?

Fui Gerente General de una de las divisiones de UNILEVER... entonces UNILEVER fue una de las empresas donde el tema también empezó. Sinceramente yo creo que antes de que se llamara responsabilidad social empresaria, en UNILEVER la idea ya estaba. De hecho hoy en día, por ejemplo, la fábrica de Gualaguaychú, que fue una fábrica que se incorporó a UNILEVER en la compra de un gremio y que tenía personal mayor, de gente grande, gente que no había terminado la escolaridad y demás...por ejemplo se instaló una escuelita dentro de la fábrica. La verdad es que ese tema estaba, como decir, metido en la compañía desde hacía mucho tiempo, por lo menos desde el año 1994, 1995. Inclusive antes de eso, en una época, ingresó a la compañía, un señor que se llama Santiago Goulan, en la parte de relaciones institucionales, que también fue el encargado de trabajar en programas de responsabilidad social empresaria y demás. Me acuerdo también, en los años '80 se trabajaba y se le daba soporte a una escuela en el noroeste argentino, en Jujuy. O sea, siempre ha existido esa idea realmente dentro del concepto fundacional de UNILEVER. El señor que fundó UNILEVER hizo un barrio para los empleados y los obreros de su compañía, alrededor de la fábrica. Yo me acuerdo que hay un librito sobre su vida donde se refleja que se preocupaba por el bienestar de la comunidad que rodeaba a todos



sus operarios y operarias.(...) Me acuerdo que en el libro ese contaban: qué le preocupaba de las empleadas mujeres, el tema del alcoholismo en los hombres, el tema de la educación, el tema de lo que era la vida de los empleados del pueblo, del trabajo y de la comunidad en la que ellos estaban viviendo. Una visión muy europea.(...) A Argentina llegó también de la mano de algunos de los chairman. Si mal no recuerdo el tema del apadrinamiento de la escuela del noroeste fue un chairman inglés el que lo propuso y lo impulsó. Después recuerdo también en la fábrica de Gualguaychú, por ejemplo en esa comunidad, se trabajaba mucho con el hospital local. Me acuerdo un año que en UNILEVER trabajamos para que el hospital pudiera tener una sala de neonatología apropiada con estas cunas que son para chicos prematuros, con problemas y demás, o sea, tipo una terapia intensiva. Siempre ha habido una especie de preocupación por la comunidad.

Después si ya empezó el tema de responsabilidad social empresarial con ese título, las compañías trabajando mucho más orientadas hacia un proyecto determinado... muchas veces proyectos que entran en cosas que a veces hasta gente de la compañía le interesa, es como trabajar en una ONG. Uno eligió una ONG en la que siente que la temática es afín a los intereses que uno tiene. Entonces hay gente que decide: bueno, vamos a trabajar en temas educativos, muchos, otros en temas de arte.

¿Crees que tienen mucha libertad para elegir los temas, o depende de los lineamientos de la Casa Matriz?

No. A veces uno se inspira viendo cosas afuera, eso es cierto, pero también a veces depende un poco de quién viene a tocar la puerta de la compañía; quiénes son los más rápidos, los primeros que tocaron la puerta; entonces a veces se orienta un poco de acuerdo a eso. No es solo que la compañía viene a buscar en dónde puede ayudar sino que también moviliza a recibir pedidos. Por ejemplo, hay una asociación cristiana de dirigentes de empresas que da charlas de RSE y yo creo que ese tipo de organizaciones, de alguna forma, como que ponen la semillita



y empiezan a hacer que mucha gente que participa se interese por el tema. Yo creo que hay una cosa altruista y hay una cosa egoísta en el sentido de que: uno no puede vivir bien si está en una sociedad que está enferma, o que tiene muchas áreas de enfermedad. No es una cuestión solo que el otro viva bien (o sea que la comunidad viva bien) sino que realmente también uno lo hace por uno mismo, porque la verdad que estar viviendo en una sociedad enferma no es sano para uno tampoco... o sea, tarde o temprano uno sufre algo de la infección (que creo que lo vemos hoy en los temas de seguridad, por ejemplo). Entonces uno dice: “nos afecta a todos”. Entonces no es solamente que uno se preocupa realmente por el simple hecho de hacer el bien, sino porque también a uno le hace bien hacer el bien y tiene su repago.

¿Y crees que el repago tiene más relación con el hecho de que “estando bien la sociedad voy a estar mejor yo en el futuro” o tiene algo que ver también con el futuro más inmediato de comunicar esa acción que estoy haciendo y crear una imagen positiva para la compañía?

Yo creo que en realidad es como si fuera una especie de subproducto, porque inclusive me parece que las compañías, la verdad, ni siquiera están haciendo tanta comunicación...o sea, no lo están haciendo en forma tan abierta, ni nada por el estilo. A veces también un poco depende del perfil de compañía, me parece que eso es hasta a veces más americano que lo que está pasando acá o en Europa. Si hay una cosa interesante hacia los propios empleados. O sea, como empleada de una compañía que tiene un programa de responsabilidad social empresaria, yo me siento mejor con mi propia compañía...eso está claro. Esto lo estoy diciendo casi a nivel personal, a mi me gusta estar en un lugar en que se que hay gente que se encarga de mejorar el bienestar de la comunidad, porque lo que me muestra es que hay valores morales que son afines a los que por lo menos yo creo que tengo. Entonces creo que ahí hay un repago de alguna forma. Hay una cuestión de motivación, de estimulación, de provocar un buen clima y demás entre los propios empleados. Pero me parece que en la Argentina no está tan



expandido esto de comunicar acciones de RSE para mejorar la imagen. En cambio, en EEUU parece ser diferente. Por ejemplo, yo soy fanática de la opera y me acuerdo el día que fui por primera vez al Metropolitan en Nueva York, me impresionó la pared que tiene con todas las compañías, firmas y sponsors, puestos en un lugar totalmente público. No lo critico, pero, acá me parece que hay muchas compañías que están haciendo cosas y son bastante silenciosas. Inclusive diría que en mi experiencia de investigación de mercado, en el 2001, 2002 cuando todo voló por el aire, me acuerdo de una investigación de mercado que hicimos sobre los argentinos, cómo se sentían después del corralito. La verdad que era un tema en el que se había herido la identidad de todos. Ese estudio lo hicimos nosotros para venderlo a las empresas porque en ese momento, cuando todo el mercado se cayó, había poca inversión en investigación de mercado, y la verdad dijimos, bueno qué podemos hacer para mantener el contacto con los clientes, hacer algo útil por ellos y algo que pudieran inclusive comprar en precios muy accesibles. En este estudio, por ejemplo, se podían ver las recomendaciones que hacíamos a todos los clientes nuestros: si ustedes están pensando en un programa de responsabilidad social empresaria ahora, no es momento de comunicar. Porque en realidad el argentino estaba tan con la carne al rojo vivo, prácticamente tan expuesta, que cualquier cosa, se pensaba enseguida que había algún interés oculto por parte de las empresas. Había caído la credibilidad, no solo en los políticos, en los periodistas, en los diarios, o sea que todo el que hacía algo era porque tenía un interés, porque tenía una segunda intención. Me acuerdo de escuchar un ejemplo de Coca-Cola: si un día Coca-Cola decidiera que por cada lata de bebida dona algo al Hospital de niños, que no lo comunique. El director financiero de Nestlé, de Pepsi, el director de marketing de Unilever o similar, van a entender la intención, pero la gente en ese momento hubiera dicho: “hay hijos de..., mira lo que están haciendo para vender”. En Argentina, yo creo, hay tanta suspicacia, que muchas veces hasta los mismos empresarios no comunican estas cosas porque tienen miedo de que la gente piense que lo está haciendo porque así queda bien su compañía, en lugar de pensar que lo está haciendo y que es bueno. Pero creo que



forma parte también de la desconfianza argentina, del carácter argentino, de la idiosincrasia nuestra.

Me imagino que debe venir algún tipo de lineamiento de las Casas Matrices sobre la responsabilidad social empresaria a aplicar localmente, ¿es esto así?

Esto que te contaba de Unilever en Inglaterra, siglo XIX principios del XX, la verdad que acá los Bemberg lo hicieron con Quilmes, o sea cuando el grupo Bemberg se instaló en Quilmes, pusieron un barrio alrededor de la cervecería de casitas lindas, agradables y demás que eran para los operarios, los empleados. No se qué habrá pasado con eso después, pero en realidad creo que hubo muchas cosas. Cuando uno mira cantidad de hospitales, cosas que hoy son públicas en la Argentina, que fueron donación de alguien, había ese espíritu filantrópico que es del siglo XIX, principios del XX. Después probablemente se fue perdiendo. Y hoy en nuestras compañías esto de la responsabilidad social empresaria, claramente está empujado también desde afuera. Acá hay muchos casos impulsados, no el programa específico, al revés, es donde en general, cada compañía toma un programa que tiene que ver con su propia comunidad, en el barrio en el que está inserto, donde están insertas sus fábricas, y demás. Pero sí hay un movimiento global de responsabilidad social empresaria. Nosotros recibimos una especie de mailing por Internet, de la compañía globalmente, y últimamente estaban con el tema de los desastres que hubo en Asia, las inundaciones y demás, para contarnos que estaba haciendo Kimberly por eso. Claramente al ponerlo en el newsletter que va a todos los empleados de todo el mundo, lo que se está diciendo es “miren esto, es un buen ejemplo, es algo que Kimberly corporación mira bien”. En esos newsletter te ponen todos los buenos ejemplos. Cuando un país que ha producido un relanzamiento fantástico de una marca corporativa lo ponen ahí, es para que lo miren, lo compartan, lo adapten. De hecho en los premios que da Kimberly, el año pasado, si mal no recuerdo, en Kimberly de Argentina hubo una que sacó un premio por un programa de responsabilidad social empresaria.



Entonces es como que está bien fomentado del lado de la empresa, ¿pero crees que también hay como una globalización de los consumidores? Con este tema de la globalización, ¿crees que los consumidores saben lo que hacen en otros países y quieren que lo hagan acá también?

No, para nada. El consumidor demanda beneficios para sí mismo. En la crisis el consumidor lo que nos decía en ese momento directamente era. “si quieren regalar algo, que me lo regalen a mí, que yo estoy en la mala - y la verdad era lo que pasaba con todo el mundo - que de alguna forma yo los apoyé: yo vengo comprando Coca-Cola desde que soy chiquita, entonces si Coca-Cola quiere hacer algo que ahora lo haga por mí. Entonces que esos centavos lo bajen en precio, que hagan accesible Coca-Cola para mí”. Te diría que creo que nunca escuché en una investigación de mercado (he hecho investigación de mercado para Danone, Unilever, Kimberly, Coca Cola) a alguien que diga en un grupo “che, que bueno lo que está haciendo Coca-Cola con el hospital de niños” o “no me gusta lo que está haciendo Coca-Cola con el hospital de niños”. Nunca escuché yo una demanda del consumidor hacia las compañías que tuvieran una determinada marca para que apliquen algún programa que tenía que ver con responsabilidad social empresaria. Sí hay cosas a las que le dan la bienvenida: cuando vos haces una campaña que es más didáctica, entonces dicen “está muy bien que informen a la gente...”, nada más. Pero no es “eso es lo que yo espero que hagan”. Hay mucho escepticismo, mucha duda, mucha falta de confianza y de credibilidad. Yo había leído algunas encuestas del exterior donde los consumidores están un poquito más concientes. En Europa, o EEUU es como que la sociedad es mucho más conciente de lo que cada uno puede hacer y de lo que colectivamente, por ejemplo una empresa puede hacer o puede lograr. Creo que hasta son educados para eso. Entonces es todo muy distinto. El otro día veía televisión y hay un programa que tiene que ver con temas solidarios y creo que es a las 6.50 de la mañana, claro mucha gente no lo va a poder ver. Creo que hay razones para que el público argentino sea escéptico y no confíe claramente. Yo



tengo 48 años y todavía recordamos con horror, y yo creo que mucha gente lo recuerda, que cuando fue la guerra de Malvinas, chicos de colegios donaban chocolates, para los soldados. Terminada la guerra de Malvinas, en Jujuy, en Neuquén, alguien que va a comprar el chocolate, abre el chocolate y se encuentra la cartita de un chico: “querido hermano soldado...” que fueron casos, que salió a la luz pública como una barbaridad. Entonces hay una cantidad de cosas que pueden generar que el público argentino sea muy descreído, muy desconfiado. Pero igual creo también que por ejemplo, la demonización que hay en el mundo empresario y demás tampoco ayuda.

¿Alguna vez investigaste cómo es el rol del Estado en esto? Parecería como que las empresas están ocupando un papel que le correspondería al Estado.

Yo no creo que sea tan marcado como para decir: “este rol le corresponde al Estado, este rol de corresponde a la empresa”, porque aún en países donde el Estado es mucho más eficiente que acá y hay políticas públicas más claras que benefician más a la gran masa de la población o a mayor cantidad de gente, siempre hay espacio para que entidades privadas o individuos trabajen a favor de la sociedad. Yo viví un tiempo en España, en Francia y la verdad que ahí uno puede decir que el Estado provee todo, la educación pública es diez veces mejor que en Argentina (de hecho en Francia todavía no existe la educación privada muy extendida, la salud pública tiene sus deficiencias pero todo el mundo llega a ella), y sin embargo algunas ONG globales han surgido (Médicos sin Fronteras es de origen francés), y muchas veces vienen a cumplir un rol dentro de Francia y también fuera de Francia. Había un sociedad que había fundado un francés que se llamaba algo así como “los comedores para los que no podían comer”, para gente de la calle, y la creó un actor que ya falleció, pero sin embargo la ONG continúa. Argentina tuvo momentos muy ricos y fueron esos momentos en donde aparecieron los orfanatos que muchos de ellos al principio no eran del Estado, después el Estado se hacía cargo, pero en general eran de las “señoras paquetas”.



La sociedad de beneficencia de la época del siglo XIX, cumplía ese rol. Como que fue evolucionando la relación entre la responsabilidad social empresaria y las ONG. Lo que yo he visto o he charlado con gente sobre que, sí, son las ONG las que vienen y tocan la puerta de alguna compañía y solicitan el sponsoreo, el soporte de alguna de ellas. Yo trabajo en una ONG formada toda por ejecutivos de multinacionales en general, de distintas áreas (muchos ya son retirados), y en realidad lo que hacemos se llama gestión para el tercer sector, y muchos de los que empezaron con esta ONG eran ex socios de Accenture, de consultoras grandes, y lo que se hizo fue pensar en qué podemos ayudar nosotros, qué sabemos hacer. Entonces ellos organizan equipos para dar consultorías a ONG.

¿Crees que las empresas dan más atención a las ONG, porque de alguna forma validan más, frente al público en general, el esfuerzo que están haciendo en responsabilidad social empresaria?

Yo creo que en lo que ayuda el casamiento este ONG con empresas, es que te dan la experiencia que vos no tenés como compañía en este tipo de cosas. Entonces muchas veces creo que es muy positivo porque te ayudan a encausar el esfuerzo, te enseñan. No es un tema de lo hago con una ONG porque la ONG te da un nombre, sino que realmente saben más de este tema, porque no es tan sencillo ayudar, no es tan sencillo armar un programa que funcione en el área de ayuda. A veces, creo que en las empresas tenemos el sentido de “yo voy y hago algo por” y muchas ONG son “yo hago algo por, pero enseño a”, entonces la famosa cosa de decir “no es importante el pescado sino enseñar a pescar” y a veces las ONG pueden ayudar a enseñar a pescar.



Entrevista a Verónica Staniscia – Shell

Verónica Staniscia

Gerente de Inversión Social Cono Sur (Argentina y Chile)

Shell Cía. Argentina de Petróleo

Lugar de Entrevista: Oficinas Shell

Fecha:

¿Cuál de las siguientes palabras o frases se acerca más a la concepción de Responsabilidad Social Empresaria para Shell?

Marketing social

Imagen corporativa

Filantropía

Bienestar general de la sociedad

Cuidado del medio ambiente

Estrategia

Acciones solidarias

Para nosotros es un mix, es una estrategia y por otro lado pasa por el tema de imagen corporativa. Para todo lo que implica imagen corporativa o reputación, nosotros trabajamos con una especie de cono invertido, donde se inicia hace tiempo con el tema de filantropía. Ahora nosotros hablamos de social performance. Pasamos en el medio social, pasamos en el medio con la estructura de desarrollo sostenible. Shell viene con el tema de desarrollo sostenible desde el '96, que es el trabajo sobre los tres pilares: por un lado nosotros generamos ganancias (porque si no generásemos ganancias no tiene sentido que la compañía funcione), por otro lado el tema de medio ambiente, porque se supone que nosotros trabajamos con recursos naturales, y la frase de Shell es “no comprometer los recursos de futuras generaciones”; y por otro lado el tema del trabajo con la comunidad, porque ahí está puesta la estrategia, de alguna manera son nuestros potenciales clientes, y además son los que ayudan a que todo esto, como reputación, no se caiga en un



minuto, todo lo que se ha tardado en construir. Porque para nosotros el logo de la compañía es el único logo que no lleva letras. Solo al ver el logo ya sabes que es Shell y ese logo vale muchísimos millones de dólares a nivel internacional como para destruirlo por alguna cuestión. Como te decía, nosotros trabajamos con una concepción que pasa de la filantropía al desarrollo sostenible, y ahora estamos hablando de social performance. Inicialmente empezamos con algunas acciones, con algunas organizaciones muy puntuales, y que se elegían básicamente porque tenían alguna cercanía con la compañía o con algún interés de la compañía. Es decir, hay una escuela cercana a una estación de servicio que nos interesaba puntualmente o algún depósito en el interior del país. Hicimos marketing social también en un momento, cuando trabajamos más cerca con la gente de marketing y en algunas campañas muy puntuales, en shops. Después se trabajó más –siempre cuidando el desarrollo sostenible- con una estrategia de inversión social, donde se trabaja conjuntamente con los negocios, donde se define para cada área un tipo de inversión. En refinería, por ejemplo, que te mencioné que tenemos una de las plantas, nuestra inversión social se basa en desarrollo local. Qué significa esto socialmente, que se trabaja con la comunidad cercana a la refinería. Acá, más corporativamente, cuando quisimos poner en práctica el tema del voluntariado, como un valor agregado, no pensamos en ir a servir comedores, no porque esté mal, sino porque eso por ahí tenía más que ver con marketing y no con el tema de inversión que queríamos dejar para nuestros empleados y para quienes trabajaban directamente con ellos. Entonces se pensó en “Desafío Joven”, donde a través de voluntariado de los empleados, totalmente libres, ellos tienen a un aconsejado, son tutores de chicos entre 20 y 28 años que quieran poner en práctica, llevar a la realidad una idea de negocio, armar un plan de negocio. Entonces durante el año se trabaja con charlas para esos chicos, tienen un coaching uno a uno. Digamos que el concepto de RSE fue cambiando según las necesidades del negocio y por eso hablamos de inversión social, porque hay hasta un estudio de prefactibilidad como si fuera un negocio, y como se está trabajando tan integralmente, y en forma tan conjunta con los negocios, lo que el grupo viene hablando hace ya tres años, es de “social performance”: de qué manera uno hace su desempeño social dentro de



la comunidad, la comunidad toda, entendida por los empleados internos como los empleados externos, y con involucramiento también de lo que es cadena de valores: proveedores, todo lo que hay en el medio.

En nuestra estrategia de “social performance”, cuando hacemos todos estos programas y demás, el grupo ya la tiene tan clara, que la verdad me saco el sombrero. Tienen una unidad especial de “social performance” a nivel mundial, es decir, en la estructura que es supercompleja tiene incluso una unidad de auditoria (es decir, por ejemplo, vienen dos persona del grupo Shell, que integran esta área de “social performance”, a auditarme sobre los trabajos de “inversión social”), entonces hay toda una secuencia, es una herramienta que ellos aplican para ir midiendo, año a año, en qué cosas mejoras, en qué cosas no, e incluso siempre te dejan sugerencias que después evalúan si las hiciste o no, o porqué no las hiciste, y si las hiciste porqué no resultaron. Esta unidad de auditoría se integra por gente del “social performance” de esa unidad, pero también por gente de los negocios. Para nosotros esto es muy importante, para no perder la objetividad de que esto no lo hacemos porque somos buenos, sino porque es una estrategia de negocios y un modelo de gestión, entonces viene siempre acompañado por alguien del negocio.

¿En cuáles de estos ámbitos aplican programas de RSE?

Empleados

Comunidad

Accionistas

Calidad de producto

Proveedores

Medio ambiente

En todos estos ámbitos.

¿Cómo conforman el presupuesto anual con el cual cuentan para programas de RSE?



¿Con contrapartidas o sin contrapartidas? Porque en esta estrategia de trabajo, yo no actúo filantrópicamente: hay todo un proceso en el medio, porque nosotros llamamos a un concurso para presentar propuestas, los acompañamos en casi dos meses sobre cómo hacer el proyecto (porque hay algunos que tienen capacidades y otros no y siempre está en desventaja), hay consultoría individual (porque en algunos casos hay gente que no sabe leer ni escribir). Presentan las propuestas y una vez que las presentan nosotros hacemos una selección en base a ciertos criterios definidos previamente. Y tenemos dos categorías de proyectos que aprobamos. Unos que son redes donde trabajan muchas organizaciones juntas, que se conocen ahí en ese entorno o ya se conocen de años anteriores (porque esto lo venimos haciendo desde el año 2003) entonces al obligarlos a hacer capacitaciones juntos llega un momento en que se unen varias organizaciones y establecen una red. Para esos proyectos, aprobamos hasta cinco proyectos por un total de 50.000 pesos. Y después hay otros que son de trabajos individuales, que solo benefician a la organización que presentó la propuesta. Y habíamos dicho de aprobar hasta cinco de diez mil, pero qué es lo que pasa en la realidad: como tienen ese sentido solidario (y yo insisto mucho: miren que si ustedes piden menos le dan la posibilidad al otro de poder presentar, porque la plata ya la tengo, y el gerente de refinería no me va a decir que no porque son solo cinco...), entonces ellos mismos se dan cuenta que por ahí piden 3.000, 3.500 y permiten a otros ingresar. Ahora vamos a lo de las contrapartidas. ¿Cómo es que puedo pedir 3.000 y hacer un proyecto que por ahí sale 20.000 pesos? Porque en este proceso de capacitación yo entreno para que le vayan a golpear la puerta a otro y me usen a mí como “garantía”. Pero yo también sé que tengo que conseguir contrapartidas, porque es la forma de asegurar la sostenibilidad. Si yo me pongo a hacer muñecas de trapo y la única que me las va a comprar es Shell, me voy a morir al segundo año. Entonces buscan estrategias de poder trabajar con otros, y tenemos desde contrapartidas de UNICEF o contrapartidas, como está pasando este año, de organizaciones como la asociación para el infarto, organizaciones mucho más grandes que para ellos era como un sueño pensar, desde una organización de base



de Dock Sud (que inclusive a veces no tienen ni personería jurídica. Entonces si ese proyecto funcionó, ya está, tiene vida propia. Pero también los obligó a buscarse socios y gestionar ese proceso de autosostenibilidad, es lo que me asegura a mí que los ayudemos con la puesta en marcha, pero gracias a los otros socios que consiguen pueden mantener el proyecto funcionando. Entonces los recursos que están movilizándolo son muchos más que lo que aporte Shell.

Creo que quedamos una de las pocas empresas donde contamos en qué nos va mal. Desde el 2003 que funciona, y en el primer año fueron 9 proyectos, el segundo 11, el tercero 25, el cuarto 20, y obvio que en el medio de todos esos proyectos muchos se cayeron y a muchos les bloquearon las cuentas bancarias, los desembolsos. Firmamos los acuerdos donde ellos, los responsables del proyecto, dicen qué cosas se comprometen a hacer, qué objetivos van a cumplir y cómo van a rendir la plata. Entonces como los desembolsos no son todos juntos sino que son paulatinos, si vos no cumplís yo no te hago un desembolso.

¿Cuál es el monto anual de inversión en comunicación de dichos programas de RSE?

La comunicación, como muchos de los proyectos, se compone de dos partes: uno es el presupuesto institucional, donde logro sacarle gran parte de la pauta a quien hace prensa y está puesta ahí, y por otro lado tengo muy buena relación con los medios locales y nacionales en materia de RSE porque, más allá de Shell, yo tengo un programa de radio sobre RSE. Vengo hace mil con este tema entonces conozco este mundo, somos poquitos, nos conocemos todos, entonces hay como esa credibilidad que te permite crear ese lugarcito de “hablemos de tal cosa”, que va mucho más allá de Shell.

De hecho gran parte de la pauta institucional se usa en este tipo de cosas como RSE. Ha cambiado absolutamente la pauta desde lo que antes era pauta de



producto hasta ahora. Hay muy pocas cosas que se ponen de producto. En general toda la pauta pasamos por el tema de comunidad.

¿Existe en la estructura organizacional de la empresa un puesto o sector dedicado especialmente al tema de RSE?

Si, yo le digo relaciones con la comunidad, pero para el grupo es “social inversión”, “Social inversión South”, es decir Argentina y Chile, tengo a cargo Argentina y Chile en inversión social.

De la lista que se describe a continuación, ¿cuáles cree que son los principales motivos de aplicación de RSE en la empresa?

Directrices de la Casa Matriz

Reputación de la empresa

Marketing

Ventaja Competitiva

Demandas de los consumidores / la sociedad

Mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en donde opera

Es una realidad que es una directriz de la casa matriz porque si no nunca se hubiera puesto en marcha. Hace a la reputación de la compañía por esto que te conté antes. Demanda de los consumidores/sociedad, en realidad lo hicimos antes que esto se instalara como tema, entonces no es eso. Mejoramiento de calidad de vida de la gente también es un motivo para actuar.

¿Existe una relación entre las actividades que desarrolla la empresa y sus programas de RSE?

Esto se decide por trabajo con los negocios, tiene que ver con el trabajo directo con la gente de los negocios. De hecho para nosotros esto no es una fundación. Si bien existe una fundación Shell que está asentada en Londres, para



nosotros esto forma parte de la agenda de la compañía. Cuando se definen las acciones está también definido el tema de agenda para los negocios de “social inversión”.

¿Incentivan de alguna manera a los empleados a actuar de acuerdo a principios de RSE?

Cuando vos entras a trabajar a Shell te dan el código de ética (que es el mismo que desde el setenta y pico el grupo Shell tiene en todas partes del mundo). Nos dan un cuadernillo donde cada principio está explicitado y adaptado a cada país. Pero los diez principios madre son iguales para todas partes del mundo. Esos diez principios tienen, desde relación con tus compañeros, cosas de diversidad, cosas de inclusión, temas de vinculación con los clientes, trato directo con los clientes, de qué manera, cómo manejarse con la competencia. Y además tiene un tema de política de “no alcohol ni drogas” que significa que vos pertenecés al club, y el club tiene como un contrato de adhesión: si vos vas a pertenecer al club te hacen asegurar que no consumís ni alcohol ni drogas. Hay una máquina en la planta, en los depósitos, en casa central y demás que sorteá todos los días a tres, cuatro personas, te llama la enfermera, te dan el tarrito, entras a una habitación totalmente solo, te cortan el agua, haces pis en el tarrito, lo cerrás vos, le pones un código (no le pones el nombre y apellido para ser totalmente transparente, es un código de barras donde vos anotas y firmas que adherís al mismo), si no querés no lo haces pero es una presunción en contra, que si da positivo, la primera vez es como una advertencia, entras en un tratamiento. La segunda vez hay problemas, la tercera vez obviamente no podés pertenecer al club, porque es la regla. Hay muy pocas empresas que lo hacen y si vos te pones a pensar ¿es responsabilidad social?, la verdad que sí porque con una computadora podés llegar a destruir a alguien y alguien manejando un camión también. Y esa misma política que tienen para con nosotros, también está con los proveedores. Todos los proveedores y contratistas, al momento de prestar servicios, firman el código de ética, firman el tema de “no alcohol ni drogas” y demás.



¿Realizan encuestas para determinar las demandas de la sociedad y de esta manera dirigir los esfuerzos de RSE?

En realidad, más que demandas de la sociedad, se hace la encuesta de Shell... que hay como dos bloques: uno es para los empleados, que lo hacen todos los empleados de todo el mundo de Shell y que mandan después todos los resultados de todo el mundo y de la unidad Argentina, de la unidad Chile. Y también hacemos un “reputation tracker”, eso con clientes, proveedores, que es una muestra externa. ¿Qué se está midiendo con esto? Hay de todo, porque en la de empleados medís mucho el clima interno, cuáles son sus expectativas, tenemos políticas de reconocimiento, bonos, y demás. Se les pregunta de todo, pero también se les pregunta cómo creen ellos que no ve la compañía hacia fuera, de qué manera, qué cambiarían, qué no. Y por otro lado el reputation tracker es el que está dirigido al público, a nuestro clientes, prensa, ONG, gobierno. Cuáles son los atributos que ellos ven que tenemos más fuertes, cuáles son los más débiles, en qué cosas ellos reconocen nuestra marca, en qué cosas no.

¿Cree que la comunicación (tanto interna a los empleados, como externa a la sociedad) es más importante, igual de importante o menos importante que las políticas de RSE (y sus resultados) en si mismas?

Si. Hoy la comunicación es la misma, tanto interna como externa. Obviamente que tenés herramientas internamente que te facilitan el feedback, el ida y vuelta que cuando vos tenés una comunicación externa es más difícil. Para nosotros la gran herramienta es la intranet con los empleados, que de hecho pueden enviar sus consultas sin que los identifiquen entonces también te beneficia al momento de tomar una decisión. Es más complicado cuando hablas de clientes, si entras a Internet te insultan, te agradecen, hay de todo.



El presidente que tenemos es muy notorio en la compañía, se exhibe mucho y siempre con una coherencia en su discurso, un mensaje claro y como muy diferente del resto de la competencia. Entonces tenemos que armar nuestra visión institucional y la verdad es que siempre vamos por el lado comunidad pero hay un tema que engloba todo, tanto el trabajo con comunidad como el trabajo de RSE en general como modelo de gestión. Me parece que ese es el potencial que tiene Shell en este momento con relación a la competencia. Yo me puedo sentar en reuniones sobre RSE totalmente tranquila sabiendo que la empresa no paga una coima, es coherente con su discurso, se enfrenta con quien quiere y me siento defendida, porque hay un tema de transparencia. Cuando a nosotros nos clausuraron la refinería, yo al día siguiente tenía una reunión con la gente de la comunidad y me tuve que para delante de todos y contarles qué pasó. No cualquiera puede hacerlo. Entonces hay como una estrategia de comunicación que es en forma directa y basada en la transparencia. Me parece que el potencial más rico que tenemos es el tema de la transparencia.

¿Realiza algún tipo de seguimiento de la opinión de los consumidores sobre el grado de RSE de la empresa?.

Si, el “reputation tracker” se hace todos los años. Se hacen con agencias externas, con lo cual no hay posibilidades de especulación.

¿Expande la empresa la aplicación de RSE en toda la cadena de valor (clientes / proveedores)?

Además de hacerles firmar el acuerdo del código de ética, también hay seguimiento. Porque ellos también son sorteados por la máquina al momento de hacer el doping. Obviamente también cuando se detectan algunos casos se trabaja conjuntamente con la gente del proveedor. Eso también nos ha ocasionado problemas, legalmente, porque, como de alguna manera el empleado está



cumpliendo una ética que exige el que está contratando. Entonces hay veces que el tema de la RSE también tiene sus riesgos.

¿Cree que RSE puede significar una ventaja competitiva sobre otros participantes en el mismo mercado? ¿De que forma?

Totalmente. Lo vas a tener más claro cuando salga la ISO 26.000. La cosa es que si bien es voluntaria, al momento de exportar y comercializar (de hecho ya está pasando en el exterior): el tema de RSE es algo muy habitual en empresas europeas, entonces, para ellos va a ser un valor agregado. Y de alguna manera está la trampa: voluntaria u obligatoria, si no la tenés... vas a quedar afuera. Fíjate lo que ya les está pasando a empresas con el tema de trabajo infantil, no les queda otra que trabajar con cadenas de valor y además esto de la RSE se les está transformando en un “must”... no tanto por el consumidor local, sino también por consumidores extranjeros.

¿Existen lineamientos bajados desde Casa Matriz sobre aplicación de RSE? ¿Cómo se compatibilizan con las necesidades locales?

Hay toda una política de inversión social, te dicen: Usted puede desarrollar las siguientes estrategias: tal, tal y tal. Son muy amplias a nivel local, en cuanto a como vos después lo hagas operativo, es decir, sabemos que un gran bloque se llama desarrollo local, esto de ser el ciudadano elegido por la comunidad local. Después cada uno lo hace como le parece, ellos te sugieren un proceso de foro abierto, participativo. Pero después cada uno lo baja localmente a las necesidades del contexto.

¿Utilizan algún método que les permita calcular el rendimiento de la inversión (ROI) en RSE?



Si. Con la gente de la comunidad hicimos varias guías de trabajo. Una es de cómo hacer proyectos, es una guía muy simple pero que tiene la misma metodología del banco mundial. Tiene la misma metodología que se exige en cualquier proyecto internacional o local. Y después, esto que hablábamos de valuación, hicimos una guía con ellos en el 2004 sobre evaluación y monitoreo de proyecto social, con la misma gente. Y a partir de la experiencia con ellos surgió qué herramienta usar para evaluar un proyecto y que va muy de la mano con la de cómo hacer un proyecto, porque vos para evaluar un proyecto tenés que tener muy en claro qué indicadores vas a medir, después te puede saltar algún indicador indirecto que no tuviste en cuenta, pero se supone que si uno quiere hacer algo y tiene un objetivo, más o menos vas a saber cómo medir ese objetivo. Y ahí también hay indicadores de cómo medir la inversión, esto de factibilidad o no del cumplimiento, etc.

¿Cree que existe correlación entre la inversión en RSE y los resultados del negocio?

Totalmente. Un caso muy concreto, cuando se clausuró la refinería; si nosotros hubiéramos tenido mala relación con la gente del barrio, era el momento indicado para ir a canal 5 ponerles un micrófono y que todos salieran gritando. Sin embargo cuando nos clausuraron estuvieron todo el día con la tele y nadie dijo nada. Eso es un ejemplo claro. Otra: tenemos muchos piquetes, pero no por Shell, sino porque la gente se queja de que le cortan la luz, que cuando llueve mucho se inunda, estamos hablando de una estructura de villa, todo embarrado, la gente no tiene acceso, hay un solo colectivo que se llama el costero, que a veces no pasa. Obviamente un corte de ellos afecta a las cuarenta y pico de empresas que integran el pueblo, no solo a Shell. Pero como tenemos muy buena onda con ellos, más de una vez hay un corte y sin embargo a nosotros nos dejan pasar. El como que lo ves en el resultado concreto en eso. Porque el corazón de nuestro negocio es que entren y salgan camiones. Si no pasa esto hay desabastecimiento, lo tenemos a Moreno acá y salimos en la tapa de todos los diarios.



¿Realizan algún tipo de comunicación de sus programas de RSE en sus productos?

En algunos si. Hacemos el lanzamiento del concurso del chofer seguro, estos son tercerizados, no son de Shell, pero hacemos con ellos todo una campaña de manejo responsable y demás y en los camiones hay una parte donde dice “maneje responsablemente”. Por ahí no se ve porque nosotros no vendemos una cajita y además, suponte, los bidones de lubricante, se unen a toda una red, no solamente en Argentina, entonces sería muy difícil.

¿Presentan balance social? ¿Desde cuándo? ¿En que consiste?

Desde el '96 sobre temas de seguridad y medio ambiente y a partir del '99 se incorporó temas de inversión social. Está armado en los tres ejes: medio ambiente, social y de gestión que es la parte económica.

¿Cree que el gobierno debería reglamentar y exigir de alguna forma a las empresas para que apliquen en sus actividades RSE?

En realidad hay toda una discusión por esto. Lamentablemente cuando salta la RSE, todavía hay muchas empresas que creen que es solamente el tema de inversión social, y va mucho más allá de eso. A mi me parece que el tema de inversión social, puntualmente, cada empresa tiene que hacer lo que le parezca, que la razón de ser y de existir de la compañía es generar ganancias, nos guste o no, esa es la lógica. Como la lógica del Estado es el bien común. Parece que nos estamos olvidando la lógica de cada sector. Ahora, como modelo de RSE: ¿debe exigirlo el Estado? ¿debe exigir un modelo de RSE? Si, en cuestiones que hacen a su funcionamiento como “el deber”, y que de hecho lo está haciendo en toda la reglamentación que tiene, porque en su obligación de presentar balance de sus empleados, cantidad de mujeres, cantidad de hombres, cantidad de gente con



discapacidad, y eso también es RSE; tenés obligación de presentar tu facturación, impuestos que pagas y eso lo está haciendo. De hecho tendría que trabajar un poco más en el tema de crédito fiscal, yo aplico crédito fiscal, hay muchos colegas que no tienen ni idea de qué es el crédito fiscal y tienen mucha desconfianza a aplicar el crédito fiscal después de que el Estado no les reembolse. Hay distintos créditos fiscales, por los impuestos que vos pagas hay una suma “X” que puedes desgravar de esos impuestos para poder colaborar como organización en capacitación (en cada jurisdicción es distinto, yo te hablo en general), compra de equipamiento, material informático, laboratorio para una escuela técnica. Entonces muchos no aplican crédito fiscal que tienen mucha plata – imagínate lo que Shell tributa, lo que paga de impuestos-. Entonces, gracias a esto, el año pasado trabajé con dos escuelas técnicas, este año estoy trabajando con otra gente. En una le quedó armado un laboratorio en informática impresionante, capacitada la gente, o un laboratorio. Entonces, eso, para muchas empresas es muy difícil de entender, porque primero tenés que trabajar codo a codo con la gente de finanzas porque los números en inversión social son como muy fuertes. Y por otro lado está también la desconfianza, porque como te dan bonos y vos después los tenés que acreditar, qué pasa si después no te lo devuelven. Entonces el gran quid de la cuestión de la RSE, viniendo del gobierno, me parece que primero tendría que tener, el gobierno, más en claro que es la RSE y que forma también un tema de rendición transparente de cuentas.

¿Existen limitaciones en su empresa para aplicar RSE? ¿Cuáles?

No existen limitaciones porque como es algo que día a día va en avance, todo el tiempo está como atento a ver qué cosa se puede aplicar y qué cosa no.



Entrevista a María Marta Llosa – Coca-Cola

María Marta Llosa

Directora de Relaciones Externas División Latinoamérica Sur (Argentina, Chile, Perú, Bolivia, Paraguay y Uruguay)

The Coca-Cola Company

Lugar de Entrevista: Oficinas Coca-Cola Argentina

Fecha:

Primero quiero que me cuentes como fue tu carrera profesional, como llegaste a involucrarte con el tema de RSE.

Yo trabajo en asuntos públicos desde hace un poco más de 20 años. Empecé sin tener idea de esto. En realidad por formación, yo soy traductora de inglés y empecé en asuntos públicos como muy junior, como asistente de asuntos públicos, donde estuve 7 años y después fui pasando a otras empresas, donde te diría que casi pude ver todo el espectro de los asuntos públicos de una petrolera, un hotel en el área de servicios, una empresa organizadora de exposiciones, una empresa de consultoría, que también son servicios pero para un núcleo de clientes muy chico, y no había hecho nada de consumo masivo hasta que me llamaron de Coca-Cola, hace 13 años. En ese entonces, en asuntos públicos, las comunicaciones en Coca Cola, al principio estaban muy enfocadas en todo lo que tuviera que ver con comunicaciones específicamente, relaciones con los medios y apoyo a las actividades de marketing, básicamente ese era el grueso de la tarea. Y después, cada vez más, esto fue haciendo un poco un shift hacia RSE (“Stakeholder engagement” le decimos), y tiene que ver con las relaciones con las distintas audiencias y los distintos públicos que son clave para el éxito del negocio.

Y cuándo fue que se empezó a hablar más de RSE, en tu experiencia, ¿como empezó, cuáles eran los objetivos?



La verdad es que Coca Cola es una empresa que hace 65 años que está en la Argentina y, a través de sus embotelladores o por si misma siempre ha tenido mucho que ver con relaciones con la comunidad. Pero relaciones con la comunidad es bastante diferente a RSE. Es como que se manejaban con dos cosas distintas, por dos vías distintas. Por un lado Coca-Cola, muy exigente con sus embotelladores y con sus empleados en términos de lo que hay que hacer, las cosas que están bien, las cosas que están mal y el impacto y todo eso, y eso es RSE en realidad. Entonces tenía como normas muy exigentes pero que no estaban enmarcadas bajo el paraguas de RSE, sino que estaban enmarcadas sobre el hecho de que Coca-Cola es una empresa líder que tiene que hacer las cosas bien. Entonces nos ocupábamos de que los embotelladores hicieran las cosas bien en sus plantas, de que la política laboral sea justa y equitativa. Pero eran como compartimentos estancos. Y por otro lado teníamos relaciones con la comunidad, hay que ayudar a la comunidad, entonces era un poco filantrópico, los embotelladores hacían un poco lo que les parecía porque son jugadores locales, nosotros también hacíamos lo que nos parecía... entonces, yo te diría que en Argentina, en el año 2000, 2001, época de la crisis, dijimos vamos a hacer esto un poco más estratégico que los programas de educación que estábamos haciendo, vamos a desatomizar todo lo que tenemos separado y vamos a juntar dos o tres cosas más importantes que dejen un impacto, que dejen una marca, que Coca-Cola pueda decir y mostrar qué está haciendo, que Coca-Cola pueda mostrar, no por mostrar, sino mostrar para liderar, para conducir, para mover, para que enganche a otras compañías y a otros players a involucrarse. Entonces un poco lo hicimos a nivel local en la época de la crisis y paralelamente, te diría, que vino este tema de reputación. Por ejemplo, recién hace tres años que The Coca-Cola Company, está midiendo su reputación corporativa a nivel mundial, país por país. Entonces cuando medís reputación, ahí te das cuenta cuales son los drivers of reputation. Entonces, en Argentina empezamos medio por iniciativa propia, hace 6 o 7 años, y The Coca-Cola Company lo ha hecho muchísimo más estructurado. Ahora yo te diría que tenemos una política muy específica donde está todo eso puesto bajo un mismo paraguas que tiene que ser “vamos a hacer las cosas bien en todos los



campos de nuestra actividad”. Entonces esto es el gran paraguas que todavía no lo hemos anunciado, pero que ya estamos trabajando, donde están exactamente todos las distintas áreas, donde estamos aplicando la RSE que no es otra cosa que trabajar bien y comunicar. Entonces por un lado tenemos todo lo que sea el mercado y por otro lado tenemos las comunidades, el entorno de negocios o el entorno laboral y el medio ambiente. Esto es todo lo que estamos haciendo, tanto en RSE desde el punto de vista de nuestra relación con la comunidad, como en todas las cosas que hacen al trabajar bien en nuestro negocio.

¿Cómo es la dinámica de trabajo trabajando en una multinacional con estrategias tal vez globales, necesidades locales de la comunidad, como se articula, como vienen los lineamientos desde la casa matriz y acá como se trabajan?

Nuestra Casa Matriz, siendo Coca-Cola una empresa que está en doscientos países, es como que baja una línea muy clara de hacia dónde tenemos que ir en función de justamente, no diversificar, de no atomizar, de que no sea hacer lo que cada uno quiera porque después la casa matriz reporta, a nivel mundial, su balance social, entonces es como que todo eso tiene que tener una cierta coherencia a nivel mundial. Entonces lo que hace es bajar los grandes lineamientos en las cosas en las que si o si debemos estar. Pero hay un capítulo que dice “Otras iniciativas que son relevantes a nivel local”. Entonces, Latinoamérica, por ejemplo, decidió que, si bien casa matriz The Coca-Cola Company de EEUU trabaja mucho con educación, pero deja a cada país, librado a su criterio, qué campos y a lo mejor algunos eligen cultura, otros eligen deportes, otros pueden elegir el Sida (como en África, The Coca-Cola Company trabaja con el Sida) y en Latinoamérica The Coca-Cola Company trabaja con la educación. Pero eso es un consenso, porque todos los que estamos en Latinoamérica decimos yo quiero trabajar en la educación, entonces si bien baja un poco de línea en algunas cosas, en otras son cosas que sean relevantes a nivel local. Y donde es absolutamente estricta es en la forma en que debemos operar y la forma en que



debemos operar con respecto a políticas laborales y respecto a impacto en el ambiente, ahí no deja librado a nada. Es decir, The Coca-Cola Company en algunos aspectos, en algunos países la política de Coca-Cola, en términos de tratamiento de fuentes y todo eso, es mucho más estricta que algunas de las regulaciones de los países locales donde nosotros trabajamos.

¿Vos crees que la RSE contribuye al negocio? ¿De qué forma crees que lo hace?

Sin ninguna duda. Sobre todo cuando más maduro es un mercado, hay países que están como muy sacudidos por sus problemas internos, entonces eso les impide mirar el “big picture”. Pero cuanto más maduro es un mercado, más importancia tiene, en el momento de elegir un producto o un servicio, la forma en que ese producto o servicio sea producido, sea generado, sea realizado. En algunos países donde hay crisis económica lo que importa es el precio. Entonces por el precio... algo producido con trabajo infantil, pero más barato, se vende, en algunos países, más que en otros. Pero la verdad es que cada vez más los consumidores dejan de comprar cosas que no están respaldadas por un buen accionar, y me refiero a trabajo infantil, me refiero a prácticas laborales... o sea, lo que pasó aquí con los talleres de esclavos textiles le costó digamos la reputación y muchas ventas a algunas marcas conocidas que fueron denunciadas, eso es algo que es muy relevante.

¿Y cómo crees que está el consumidor argentino con respecto a EEUU, a Europa, en ese sentido? ¿Crees que está más maduro, que lo valora o que no lo valora?

El consumidor argentino o el mercado argentino es uno de los más maduros en términos de percepción del consumidor de Latinoamérica, porque son muy informados, porque somos muy exigentes. Entonces te diría que, en la medida en que la situación económica no se deteriore más, el consumidor



argentino es muy exigente. No te puedo decir si volviéramos a un entorno de alto nivel de inflación donde la variable precio pasa a ser más importante, pero igual te quiero decir que siendo una empresa multinacional la gente no aceptaría que se desempeñe con prácticas irresponsables desde el punto de vista social. Puede ser que te compren una billetera en la calle, pero no le perdonarían a Coca-Cola, Pepsi, Mc Donald's, Unilever, si supieran que se está haciendo algo que está mal hecho.

¿Ustedes trabajan para identificar las demandas de la sociedad y responder a esas demandas?

Si, como te decía anteriormente, tenemos un estudio que hacemos a nivel mundial de reputación corporativa, qué es lo que les importa a los consumidores, qué es lo que los consumidores premian más, penalizan más. Y un poco en función de eso y en función del impacto que nosotros hacemos por nuestro negocio es hacia donde orientamos nuestras iniciativas. De todas formas eso también es una evolución bien interesante. Hasta hace unos años, y no mucho, te diría que se esperaba que las empresas mitigaran su impacto en el mundo, en el planeta, en el entorno. Yo daño el ambiente, lo mitigo y ya está, cumplí, ok? Ahora en realidad se busca, no solo que mitigue, sino que tenés que tratar de contribuir, de agregar valor, de hacer algo positivo para eso. Y la muestra de eso es por ejemplo, yo pongo envases en el mercado entonces ayudo a recogerlos para que no vayan a parar a la basura, o trabajo con las autoridades para que hagan una ley que permita o que prevea la clasificación de residuos para que después eso se pueda recuperar, y no tenga que ser hecho informalmente por los cartoneros... y eso es una forma, si querés, de mitigar lo que yo hago. Pero si yo voy a hacer un plan de forestación, como de hecho estamos haciendo, estoy viendo de qué manera, independientemente de mi actividad, yo estoy siendo preactiva para colaborar con que el aire sea más puro, la tierra no se degrade tanto por la lluvia, el impacto de las inundaciones sea menos. Porque cuando vos estás viendo todo lo que está pasando por ejemplo en el Chaco, que la mitad del año está inundado y la



otra mitad del año está azotado por la sequía, eso es deforestación. Entonces The Coca-Cola Company está haciendo un plan de forestación en el Chaco, que no es directamente lo nuestro pero en cierta medida sí lo es, porque nosotros usamos agua, trabajamos con el agua, pero además tenemos una responsabilidad con el planeta que tiene que ver con ayudar en este tema tan importante que es el cuidado y la preservación del agua como recurso.

¿Cómo manejan el tema de la comunicación? ¿Qué tan importante es la comunicación al consumidor de los programas que se están haciendo?

Y eso es una de las cosas en las que también estamos evolucionando y ahí casi te puedo dar un punto de vista personal. Hay un dilema ético también en eso. Cuando uno hace programas de becar chicos para que vayan a la escuela, para luchar contra la deserción escolar o trabajo infantil, gasta “x” cantidad de plata, por decirte algo \$2000 por chico por año. Entonces yo puedo becar setecientos u ochocientos chicos como de hecho estábamos haciendo. Ahora si yo gasto \$1.200.000 en un programa para que los chicos vayan a la escuela y gasto \$2.000.000 en comunicar ese programa, tengo un dilema ético. Porque yo podría comunicar un poquito menos y becar más chicos y cambiar la comunidad... porque no estamos hablando acá de vender más Coca-Cola, estamos hablando de becar más chicos para que sean autosuficientes y terminen la escuela. Entonces lo difícil es el equilibrio. En general lo comunicamos con prensa... porque aparte la publicidad por televisión es muy cara. Acá en Argentina si no estás en televisión casi nadie se entera de lo que hacés porque nosotros comunicamos mucho todos los programas que hacemos por gráfica, por gacetillas, por prensa, por folletos. La televisión es muy cara entonces el tema ético es, de qué manera comunicamos sin que se lleve la mayor parte de los recursos. Y una de las cosas que estamos haciendo -y creo que posiblemente este año 2008 y 2009 sea el año pivot en donde eso se cambie-, es de qué manera logramos que marketing, con sus comunicaciones masivas, se involucre en los programas de responsabilidad social, y sin que llegue a ser marketing social, porque a la gente le revienta, nos ayude a



comunicar esto de alguna manera, sin quitarle recursos a los programas. Por otro lado tenemos un rol interesantísimo, porque cuando Coca-Cola, en el año 2001, empezó a comunicar Futuro Cercano (aunque lo estábamos haciendo desde mucho antes), tuvimos un solo comercial en televisión; hicimos eventos, hicimos folletos, comunicamos, hicimos marketing directo, y las ONG que estaban trabajando con nosotros multiplicaron por diez las propuestas que tenían de empresas de trabajar en conjunto. Porque lo que está en la mente de la gente “y si están con Coca-Cola deben ser buenos”, y de hecho tenemos empresas muy importantes que hoy en día están haciendo mucho, donde te diría que, empezaron a trabajar en estos temas de la mano nuestra. También es importante que una empresa como Coca Cola, con toda su capacidad, su liderazgo, comunique porque tiene un efecto multiplicador importante.

Una vez que terminan algún programa ¿cómo determinan si es exitoso?

Nosotros trabajamos mucho con ONGs, no hacemos nada solos, nosotros no sabemos nada de educación, no sabemos nada de forestación, no sabemos nada de nutrición. Entonces lo que hacemos es seleccionar, trabajar, ver cuáles son las ONGs mejores en cada tema que queremos desarrollar. Las convocamos, les decimos cuáles son los objetivos, qué es lo que queremos hacer, que es lo que queremos alcanzar. Y fundamental para trabajar con ellos, para concretar esa alianza estratégica para trabajar en conjunto es que nos presenten alguna propuesta de métricas, seguimientos, seguimientos mensuales, anuales. Cuando cerramos cada programa hay una rendición de cuentas de todo lo que se ha hecho. Y en algunos casos tenemos, por ejemplo como en escuelas saludables, -es un programa que estamos haciendo con escuelas de Gral. Rodríguez- tenemos como una especie de examen, de estudio de los chicos (cuál es el estado físico y alimenticio de los chicos y la actividad física) antes, en la mitad del programa y al final.



¿Cómo trabajan en general con los clientes o proveedores? ¿Cómo expandir la responsabilidad social que tiene la empresa hacia atrás y hacia delante en la escala de valores?

Justamente, cuando nosotros decidimos hacer algo relacionado con alguno de los corredores estratégicos en los que trabajamos temas de responsabilidad social, lo primero que nosotros decimos es “bueno, qué queremos hacer, dónde estamos y qué es lo que tenemos que hacer para lograrlo” y después empezamos a buscar con quién lo vamos a hacer. Entonces buscamos las ONGs para aliarnos. Pero también tenemos dos cosas que nos hemos propuesto hacer y es involucrar a la mayor cantidad de empleadores posibles de nuestra cadena de valores, y eso implica a los proveedores, a los clientes y a nuestros empleados. O sea ahí tenemos programas de voluntariado, en algunos participan los empleados; invitamos a nuestros clientes y a nuestros proveedores como el Banco de Galicia, por ejemplo, a involucrarse. Estamos trabajando con Wal Mart en un programa de medio ambiente, estamos trabajando con chicos para que tengan inserción laboral cuando terminen la escuela. La verdad que la idea es involucrar a las ONGs especialistas pero también a nuestros proveedores, y a nuestros clientes.

Y esta negociación que hay con las ONGs, ¿también crees que tiene un efecto positivo en la gente, que cuando ve que hay detrás una ONG, tiene como una certificación?

No hay ninguna duda. La evolución de las comunicaciones, la Internet, ha traído un cambio enorme. La fuerza y el poder está en la gente común; antes los líderes de opinión eran los que tenían un diario, era un empresario poderoso, eran las autoridades. Ahora cualquiera puede hacer un video de opinión con una computadora si se lo propone. Porque aparte estás en los medios, si te destacás un poquito en lo que estas haciendo y no estás comprometido con nadie y no tenés fin de lucro y buscas el bien común... o sea, el poder está en la gente común y la gente común se nuclea en organizaciones sin fines de lucro, en organizaciones que



buscan el bien común. Entonces, sin ninguna duda, todo resulta mucho más creíble para la gente común si hay una ONG – creíble por supuesto – atrás. Entonces la ONG ha pasado a ser uno de los players fundamentales para la sociedad civil. Son como los representantes, son aquellos que si yo quiero puedo participar en una ONG, si yo quiero no puedo participar en el gobierno, sobre todo en estos países donde la democracia falla un poquito, entonces el tema representativo no es tan así. Entonces yo puedo formar y conformar y ser parte de una ONG y con eso puedo hacer algo.

Y, justamente hablando del Estado ¿cómo queda el papel del Estado con todo esto, donde cada vez las empresas o la sociedad civil se empiezan a meter más en temas que originalmente parecen ser responsabilidad del Estado?

En Estados Unidos nadie diría que son cosas del Estado, pero en realidad nosotros estamos inmersos en una comunidad donde el Estado tiene que ser el proveedor de estas cosas esenciales. Y en realidad, si vos vas a EEUU vas a ver que en las escuelas públicas el Estado pone casi la infraestructura y los maestros, pero los padres se involucran enormemente en todo lo que tiene que ver con la escuela, no lo hace el Estado. Se ocupan de que los chicos tengan esto, de que los chicos hagan estos viajes, etc. Entonces yo creo que en la Argentina el Estado ciertamente ha dejado de hacer cosas, o dejó de hacer cosas que tradicionalmente hacía, entonces frente a esta carencia las ONGs tomaron la posta y dijeron “nosotros lo hacemos” y las ONGs trabajan con empresas. Ahora las empresas no pueden ni deben reemplazar al Estado, las ONGs tampoco, porque las políticas públicas solamente las pueden hacer los gobernantes. Lo ideal es todo esto de trabajar en conjunto, entonces todos se necesitan, porque todos formamos esta comunidad y te estoy hablando de algo que ojalá no sea ideal. Si yo estuviera en el gobierno ahora y tuviera que hacer una ley o una política pública para manejar el tema de los residuos en la Ciudad de Buenos Aires, me sentaría con la ONG que nuclea a los cartoneros, con las empresas que son las que producen las cosas que



la gente consume, con representantes de los barrios para ver cómo hacemos para esto. Es decir, necesitamos trabajar todos en conjunto. Yo como Coca-Cola no puedo hacer lo que no haga el gobierno, una ONG tampoco puede hacer lo que no haga el gobierno ni lo que no haga Coca-Cola. Entonces el tema es articular, no es reemplazar a nadie porque hay cosas que son indelegables e irremplazables.

¿Hacia dónde crees que se dirige la RSE, particularmente en Argentina?

Yo creo que ha llegado para quedarse. En la medida en la que las sociedades no están muy convulsionadas, la gente tiene más tiempo para mirar estas cosas. Cuando estamos en la hiperinflación, o algún problema de enfrentamientos, es como que da lo mismo un poco todo. Pero si en las comunidades, las sociedades más pacíficas, más tranquilas... por ejemplo si vamos a Chile o Uruguay o Perú, las empresas no pueden dar marcha atrás en esto porque llegó para quedarse, por esto que te decía de la globalización y de la generalización de las comunicaciones, lo que una persona reclama hoy no va a dejar de reclamarlo mañana sino que seguramente su reclamo va a ser mucho más intenso el día de mañana. Y por otro lado, yo como empresa, si quiero ser exitosa, tengo que tratar de que el “me lo reclamas te lo doy, me lo reclamas te lo doy, me lo reclamas te lo doy” se transforme en “tengo que dártelo antes que me lo reclames”, porque cuando me lo reclamas, ya es porque notaste la falta de eso. Entonces te diría que las empresas tienen que mirar mucho cuál es el aporte que le hacen a la comunidad, al planeta, de qué manera trabajan; y te diría que eso va a ser cada vez mayor, cada vez más transparente. Tiene que ser no oportunista sino que tiene que ser permanente porque si no, no te lo creen.



***Entrevista a Sebastián Bigorito y Ana Muro – Consejo
Empresario Argentino para el Desarrollo Sustentable***

Sebastián Bigorito

Director Ejecutivo

Ana Muro

Coordinadora Grupo RSE

Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sustentable

Lugar de Entrevista: Oficinas CEADS, Bs. As.

Fecha:

¿Cómo surge el consejo, cuándo se forma, qué estaban viendo que faltaba en la sociedad?

El consejo responde a un hito a nivel internacional, no fue el epicentro de este consejo empresario, sino que el epicentro fue la cumbre de Río '92. En realidad inclusive previo a la cumbre de Río '92, que fue la primera convención de las Naciones Unidas que se hizo abierta. Hasta ese momento las convenciones de las Naciones Unidas eran exclusivamente intergubernamentales. Para esa cumbre, obviamente que era sobre ambiente y desarrollo social, empezaron a marcar una gran tendencia que, si llamabas a una conferencia en Naciones Unidas, ahí esta la sociedad civil. Como no estaba definido todavía lo que era una sociedad civil o la sociedad (más como hoy que hay 3000 ONG que son consultoras directas del sistema de asesoría) dijeron bueno vamos a tomar el concepto de sociedad en sentido amplio entonces invitaron al sector empresarial a ser parte en ese debate en esa conferencia con una postura; había que ir a escuchar y también a hacer propuestas. El empresario que convoca es un empresario suizo conocido como el gran filántropo internacional, llamado Stephan Schmidheiny. Lo que él hace es tratar de tener una perspectiva, llevar una posición empresarial, pero no solo de países desarrollados, sino que quería llevar la voz empresarial pero representativa de todo el globo, lo cual era bastante difícil y tenía poco



tiempo. Pero en aquel momento, en un mundo por ahí menos globalizado, menos atomizado también, los contactos empresariales eran fáciles y logró reclutar, en principio, unos 40 empresarios que lo acompañaron a generar un statement que se llama “cambiando el rumbo” que fue la posición empresarial de esa cumbre. Lo que comenta siempre es que en aquel momento era “qué hacemos: nos quedamos a que otros hablen de nosotros o – además que otros hablen de nosotros – también nosotros definir nuestros propios roles y nuestros propios desafíos”. O sea el tema de ocupar una silla o que la ocupe otro. Eso fue más o menos lo que convocó a los empresariados. Dos eran de Latinoamérica y uno era argentino.

La cumbre de Río fue más que un suceso, generó un proceso que, ya en aquel momento, se dieron cuenta que la agenda empresarial empezó a cambiar sustantivamente, que había que hacer un esfuerzo para meter en la agenda privada un montón de temas de sustentabilidad por convencimiento y por un tema de supervivencia. Entonces se dijeron: “tenemos que crear una organización que sea un consejo empresario”. Se hizo un acuerdo con International Chambers of Commerce, una organización también empresarial en temas ambientales o temas sociales y se aglutinó y se formó WBCSD Consejo Empresario Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Entre 1992 y 1994, que es cuando se creó esta organización, el espíritu era: esta organización va a ser una casa matriz, pero es imprescindible, en estos temas, tener lo que se llama el regional approach, las perspectivas globales y las perspectivas locales. Entonces se pidió que se hicieran los esfuerzos para generar capítulos locales, sobre todo en países en desarrollo, para generar una verdadera red empresarial y seguir teniendo un espíritu de cuerpo y seguir teniendo la voz empresarial indiscutida y representativa en esta sucesión de foros que se venían.

Vos dijiste particularmente en países en desarrollo ¿por qué? ¿Había alguna diferencia en cómo veían el tema de la sustentabilidad en los países ya desarrollados?



Ya en la cumbre de Río lo que se ve principalmente es una gran diferencia entre las problemáticas sociales y ambientales de los países desarrollados y los países en desarrollo. Por lo tanto el rol del empresario global o local es muy diferente. Los desafíos son muy diferentes a nivel local como a nivel regional, entonces, si hay que discutir un tema, si únicamente se tiene en cuenta a los headquarters de las empresas, se empiezan a subestimar un montón de hechos de gobernabilidad en países en desarrollo. Entonces la visión en aquel momento era muy innovadora, sobre todo para el sector empresarial decir “necesitamos perspectiva regional para alimentar y no ser miopes con lo que pasa nada más que en el primer mundo”. Esto es puntualmente lo que generó esta impronta de generar consejos empresariales. Eso por un lado y por el otro porque también se veía que por un tema de recursos y por un tema hasta de visibilidad prácticamente iban a surgir solos los capítulos del WBCSD en países desarrollados. El verdadero esfuerzo de liderazgo se iba a necesitar hacer en países en desarrollo, porque vos creas el WBCSD con sede en Suiza, sede americana y la contraparte de Francia, Alemania, España, sufrieron un desarrollo con facilidad. Entonces hubo que hacer esfuerzos de mayor intencionalidad en países en desarrollo. Por lo tanto, les pidió a los empresarios latinoamericanos que convocó en aquel momento (que eran dos, pero después lo amplió, a Oscar Vicente, a Arturo Acevedo, a Agostino Roca, acá en Argentina), que entiendan que este tema es el talón de Aquiles para el sector empresarial. No estamos hablando solamente de hacer las cosas bien, porque hay que hacerlas bien, sino que estamos hablando de la supervivencia a un nivel social cultural en el largo plazo. Fue así que el primer consejo empresarial que se crea como capítulo del WBCSD fue en Argentina. Hoy son 60; un poco la misión de los consejos locales es de ayudar a los países vecinos a armar también sus consejos.

¿Y cómo trabajan ustedes articulando las empresas que ya forman parte, tratando de atraer a las otras, con el Estado, que también tiene un rol



importante? Me parece que las ONG que también nombraste tienen un rol importante a nivel local.

Una aclaración previa: el WBCSD nos junta a los regional network junto con todos sus miembros dos veces por año y generamos lo que sería la agenda global y también la agenda regional, pero es potestad de cada consejo empresarial que las agendas locales puedan tomar parte del todo o adecuar la agenda internacional de WBCSD. Esto es importante porque hay algunas cosas que seguimos la metodología WBCSD y algunas cosas que hacemos otra metodología.

Respecto a como articulamos con las empresas en realidad es una organización empresaria, si ves la composición del Borrador, tanto el de la comisión directiva como la comisión de consejos, son todos número 1 de las empresas. Eso no está nada más que en papel, a veces parece extraño para un interlocutor pero si yo te digo que yo tengo la metodología de reunir a los consejeros cada dos meses y medio en un esfuerzo de trabajo que dura dos horas, en todo el año, y hay un promedio de asistencia de entre 60% - 70% de los miembros, uno dice que estás en otro país. El principal diferenciador es que somos una organización empresaria, como decimos member led, liderada por sus miembros, y business led, liderada por el concepto empresarial. No somos independientes, no somos consultores, sino que acá hay un staff mínimo muy profesional y unas seis comisiones de trabajo que tienen casi la misma figura que el consejo, muy nutridas, pero todo pasa por los empresarios. Los empresarios son los que están involucrados en esto, algunos porque ven en estos temas riesgosos, otros porque ven grandes oportunidades, otros porque ven desafíos, otros porque es parte de la misión de su empresa (que es multinacional). En resumen, este tema lo tienen en el ADN o parece hasta antinatural no seguir este ritmo, pero la verdad es que el secreto del consejo es tener 14 años de compromiso empresarial, porque fue creado por empresarios, no es que fue creado por un grupo de académicos o de estudiosos del tema o de ejecutivos. Esto es lo que genera un driver muy importante que nosotros le ponemos la voz empresaria. Entonces eso genera que la adhesión de empresas,



no sea nada más que una mera membresía: acá la empresa que se hace miembro tiene que tener el compromiso de que su máxima autoridad tiene que conocer la agenda, intervenir en la agenda, dar su opinión, obviamente destinar gente para cada una de la comisiones, entonces igualmente es un compromiso. Nosotros tenemos compromiso del número uno y el compromiso de tomar los medios, de participar activamente en reuniones cada 15 días en comisiones muy diferentes. Entonces esa es la relación con la empresa: de convocatoria a través de liderazgo empresario, un poco la base y de una agenda consensuada donde le brindemos a las empresas una serie de herramientas de vanguardia, porque al ser una organización internacional tengo la posibilidad de conocer la agenda internacional, de transmitirla prácticamente online, de analizar la rentabilidad de las herramientas, analizar las tendencias y anticiparnos a todo. Entonces generamos una especie de chequeo de herramientas existentes, generamos nuestras propias herramientas, les brindamos a las empresas asesoramiento en muchos temas vinculados a esto de identificar proyectos de reducción de emisión de CO₂, hasta cómo implementar voluntariado, indicadores, identificación de casos empresarios dentro de la empresa, y vamos viendo cuales son las necesidades de las empresas como grupo, y también individuales. Esa es la atracción hacia las empresas.

Respecto al gobierno, o cómo articulamos el triángulo gobierno, empresa, sociedad, eso se logra con los años, es más por viejo que por diablo. Nosotros tenemos muchos años, somos organización de perfil, al tener un board empresarial hay que tener un perfil, un poco más bajo que otro tipo de organización para evitar politizar temas que no deben ser politizados, o porque hay que cuidarse. Pero la realidad es que venimos trabajando ya desde el año '92. Entonces se ha generado una relación de gran factura técnica con las autoridades, sobre todo con la gente de línea, las autoridades durante años. Y cuando hablo de autoridades me refiero a la Secretaría de Ambiente, el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Social, el Ministerio de Salud, Entes Reguladores, Cámara de Diputados, Senadores, etc., donde somos considerados, por haber podido trabajar con ellos desde hace más de diez años en proyectos de normativas, de aplicativos, en eventos, en



transferencia de tecnología, de conocimiento. Nos colocamos a través de muchos años y de trabajo acumulado, como referentes del sector privado para los ojos del sector gubernamental. Prácticamente diría que el listado en el cual somos formalmente miembro de consejos asesores de diferentes estados gubernamentales, de cancillería hasta otros es innumerable (incluso hasta priorizamos), pero a través de 14 años tenemos una cantidad de espacios gubernamentales en los cuales somos miembros y participamos. Tenemos la factura técnica como para opinar sobre temas porque conocemos lo que es factible para una empresa, sabemos lo que es la sustentabilidad con conocimiento técnico, y conocemos cual es el estado más grande del mundo. Eso es lo que siempre el funcionario aprecia, que uno le diga lo que acá se puede, lo que está pasando. Entonces se trata de generar espacios de confianza.

Además, tenemos un relacionamiento muy nutrido con las principales ONG. Y me refiero principales a las globales, como también locales de alto nivel de profesionalismo. Eso se da, primero por el paso de los años, pero también porque cada uno de nuestros miembros tienen, a través de sus programas y a través de sus proyectos, relacionamientos con organizaciones de asociación civil que, en algún momento, a través del trabajo de red, generamos redes con ONG, teniendo muy claro quien es quien, cuáles son las capacidades de uno y de otro. Aparte, una de nuestras metodologías es cuando hay alguna organización de la sociedad civil y quiere presentar un programa que es innovador, que todavía no es conocido, o un cambio en su gestión, etc., lo invitamos a la comisión que corresponde a hacer una presentación, entonces se genera rápidamente el contacto con las empresas. Generamos como una especie de articulación de nuestras empresas y la sociedad civil generando el espacio de confianza que a veces no existe.

¿Cuál es el trabajo que realizan específicamente en la comisión para facilitar la aplicación de políticas de RSE en las empresas?



Nosotros, en realidad, no influimos en las estrategias o políticas de las empresas directamente. Nosotros los asistimos en diferentes materias o temas que así lo requieran. En lo que sí trabajamos muy fuertemente es con el impacto global. Ahí tomamos parte de la secretaría ejecutiva y en la mesa directiva. Allí tal vez damos una mano más grande a las empresas miembro que han adherido al Pacto Global, pero que no forman parte de la secretaría ejecutiva o de la mesa directiva porque tenemos un dialogo continuo. Entonces podemos comunicarles diariamente como se está manejando el Pacto Global y cómo venimos trabajando, etc. Eso por un lado, y por otro, nosotros como Consejo nos establecemos en el área de RSE (como en otras áreas) objetivos para el año, un poco acorde a lo que vemos que las empresas necesitan: alguna herramienta, alguna publicación, ponemos un taller, participamos mucho de conferencias que sean tanto en el exterior como a nivel local como para también acercarles información, crear un poco de nexo entre organizaciones, ya que es muy difícil estar en todos los lugares al mismo tiempo.

¿Y en general cómo te parece que está el Estado de la RSE en Argentina, puntualmente comparado con otros países del mundo?

Justo el año pasado se publicó un artículo sobre la responsabilidad social en Argentina y lo que vemos es que es un proceso que está despegando en el sentido de lo que fue en su momento: más asistencialista o con una mirada a corto plazo. Las empresas ya esa etapa la han transitado, han visto que sirvió en su momento justamente para paliar esta situación pero que los resultados que se necesitan son a largo plazo. Lo que se necesita es apuntar al desarrollo con lo cual si vos te fijás, las empresas tal vez más grandes, que son las más visibles, la mayoría de sus principales programas están orientados justamente al desarrollo, a una visión a largo plazo y donde apuestan al desarrollo de una comunidad, al desarrollo de organizaciones. Tenés la organización Techint, que tiene el programa propymes, trabaja con todas sus pymes para que esas pymes puedan exportar, puedan aumentar sus ganancias, su capacidad de producción; son



programas como esos que no apuntan a corto plazo sino que apuntan al largo plazo y al nivel común, entonces algunas organizaciones están más avanzadas, otras un poquito menos, pero todas orientándose hacia ese tipo de programas.

¿Y crees que ese objetivo asistencialista de corto plazo tuvo que ver con lo que sucedía en Argentina durante la crisis del?

Obviamente que influye el contexto, o sea, en ese momento no les quedaba otra opción que ayudar en cosas cortoplacistas, pero no quiere decir que a su vez no tuvieran algunos programas ya a largo plazo. O sea la RSE no empezó en el 2001. Yo creo que por ahí una herramienta que te puede ayudar mucho es algo que nosotros terminamos este año y vamos a presentar formalmente en un par de meses: hicimos un análisis de 10 años de buenas prácticas empresariales en Argentina. Primero, para verificar si existía un caso argentino, es decir, si había un business case, si todas las partes prácticas que nosotros habíamos recopilado anualmente eran una nube de puntos absolutamente volátil y dispersa o si estaban ciertamente amalgamadas, si ahí había una coherencia. En eso digamos que sí, que había un caso argentino. Segundo, verificamos que ese caso argentino obviamente derriba el mito de que esto apareció en el 2002 con la crisis, esto existe desde el año '97, el concepto de buenas prácticas, con diferentes nombres pero ya enfocados a la sustentabilidad. Ese es el segundo mito, año '97. Tercero, si esas prácticas evolucionaron porque se fueron buscando poner las mismas que fueron remozadas y se generó una secuela de las mismas actividades incrementadas por mayor magnitud, tamaño, etc, o si ha habido cables en el enfoque. Hay una evolución del caso empresario, digo en general, como grupo y que evolucionó por diferentes motivos. Uno obviamente es el tema del contexto. El asistencialismo en Argentina no es del 2001, tiene 50 años. Las empresas en Argentina generaban sus fundaciones empresarias que eran como su brazo social pero con una lógica obviamente más filantrópica y existencial porque esa era la herramienta. También empiezan a haber otros drivers externos que no solamente es el contexto socio-político del lugar, sino también la generación y la madurez de conceptos como el



de sustentabilidad, gestión ambiental, responsabilidad social, ciudadanía corporativa, que han hecho que los casos se empiecen a adecuar. En esto hubo un gran rol nuestro de llevarle el último grito en estos temas. Por ejemplo, cuando en algún momento las acciones de prevención de la contaminación, del monitoreo, control, etc., era la herramienta del mundo, la gran mayoría de los casos del año '97, '98 eran temas ambientales, más que nada paliativos, no eran calidad tecnológica pero eran más que nada mirar las cosas aguas abajo. Cuando surgió el concepto de sistemas de gestión o de gestión integral, tanto de lo ambiental como lo de calidad, se empieza a ver que estos ya no trabajan aguas abajo sino aguas arriba. Empiezan a ver ya no el progreso de la contaminación sino modificación de procesos, incorporación de tecnología, etc. En el campo de lo social ya se empieza a detectar que las acciones de las fundaciones empiezan a complementarse con acciones sociales ya de las empresas, como se dice afuera corporativas. Ya no era nada más que la fundación sino que empiezan a haber acciones de índole social entre la empresa y la fundación.

Cuando nosotros vamos trabajando con la ISO y con el WBCSD y tienen el concepto de sistema integrado en relación a los sistemas de gestión, se empieza a ordenar una política unificada, auditorías conjuntas sobre seguridad de ambiente, tecnología, calidad, integración de políticas, sistemas de gestión. En aquel momento ARCOR integró el tema social a su sistema de gestión integral de la sustentabilidad, y otras empresas también, porque nosotros estamos diciendo en el mundo está pasando esto y les damos obviamente las herramientas. Lo mismo cuando introdujimos el concepto de ecoeficiencia y además elaboramos los indicadores de ecoeficiencia. Las empresas además de hacer estas cosas empezaron a medirlos, empezaron a ver cuanto se ahorran y encima generando un beneficio al ambiente. O sea, todo pasa por recoger en el momento oportuno el estado del arte del mundo y una herramienta de vanguardia, chequear la aplicabilidad, generar una suerte de adecuación y de concientización y empezar a empujar con las empresas para ser aplicados. Inclusive, cuando empieza el concepto de lo que es comunicación, se empezó a tener los grandes casos de



social engagement (que por ahí sí coincidió con el año 2002) de relacionamiento con la comunidad. En realidad las empresas lo venían haciendo pero fue un tema de magnitud, se empezó a amplificar en aquel momento, los programas de voluntariado canalizaban en aquel momento la militancia solidaria de la gente. La empresa en lugar de convocarte, canalizaba el voluntariado y por eso teníamos picos de voluntariado. Eso es también tema contextual.

Cuando entramos al concepto de reporting o de triple línea de base y su comunicación, además de lo que es el trabajo de engagement (que en aquel momento era mas entendido de relacionamiento con la comunidad), empezamos a traer las primeras empresas que empiezan a decir la forma en la que están informando, y los indicadores que están utilizando. Empezamos a trabajar nosotros con las empresas para ver que herramientas estaban necesitando para hacer su primer reporte y generamos nuestro documento de cómo hacer un primer reporte. Obviamente generó que hoy un alto porcentaje de nuestras empresas hagan GRI, porque como nosotros tenemos la capacidad de brindar a nuestras empresas cual es el estado del GRI, el último modelo, intercambiar experiencias, etc., entonces esta pasando esto. Hasta el concepto nuevo de lo que se llama negocios exclusivos o base pirámide – que nosotros lo lanzamos en el 2004 con un librito de concientización pero también de identificación de proyectos. O sea que acá hay una cuestión de corset socio político, pero también de una evolución y de tendencias internacionales de los cuales nosotros como catalizadores las interpretamos, trabajamos con las empresas, generamos muchos grupos de trabajo para organizar su hospitalidad, su adecuación, siempre buscamos dos o tres lideres que lo hagan y después viene el efecto réplica. Y lo que sí promueve mucho es el benchmarking interno: nosotros recopilamos los casos anualmente y ahí empiezan a generar, a romper esa inercia de contar o no contar lo que se está haciendo. Primero en un ámbito cerrado, luego eso se publica, lo presentamos en diferentes lugares, hacemos una presentación pública, y eso empieza a generar un acervo porque tenemos casi 400 casos empresariales que son el insumo de este estudio que yo te comentaba anteriormente.



¿Y ustedes creen que las empresas están convencidas de que particularmente RSE que es algo que tienen que hacer o que tienen que devolver algo a la sociedad? ¿hay como un concepto ético detrás o hay algo de imagen corporativa, tal vez en multinacionales es algo que baja la casa matriz... particularmente en Argentina cuál creen que es la situación?

Como nosotros trabajamos con diferentes áreas de las empresas, los temas son multifacéticos. Empezás a ver que una acción, por ejemplo de comunicación responsable, empieza a tener para la gente de marketing o para la gente de relaciones institucionales, un fuerte vínculo para la reputación, por ahí para la gente de legales es una buena manera de evitar conflictos. Yo creo que esto es multi-atributivo. Ahora cuando vos hablas con los número uno hay un tema de convencimiento, como te decía al principio, relacionada con la identificación de riesgos. O sea que ven dos tipos de riesgos: primero, el riesgo de no estar adentro, como decir, al no ponerme los anteojos de la sustentabilidad hay un montón de riesgos que no identifico. Y por otro lado, una vez que tenés esos anteojos puestos empezás a preocuparte más por esos riesgos que tenés que identificar y te das cuenta que esos riesgos tienen que ver con la sustentabilidad de tu propio negocio. Estamos hablando desde la incumbencia de los gremios en temas de seguridad hasta la difícil licencia social para operar en comunidades donde ya existe un fuerte rechazo contra la actividad productiva en si misma. Después viene el lado de la oportunidad, los que ven en esto una gran oportunidad. Una gran oportunidad en el sentido de que no sólo es tema de reputación sino sobre todo lo que los empresarios siempre enfocan ese tema de generar conciencia y educación. Nosotros tenemos una frase, acuñada por Stigson, que es el presidente de WBCSD: “no existen empresas exitosas en sociedades que fracasan”. El empresario que tiene pensamiento a largo plazo sabe que tiene una responsabilidad voluntaria, una responsabilidad de la capacidad de influir en su contexto de forma tal de generar condiciones en el entorno social, ambiental y económico, porque se debe hacer – ahí tenés el tema del mandato ético- pero también porque y ahí viene la tercer parte, porque es un tema de supervivencia del negocio, o sea, una empresa que no



cuida los recursos naturales está hipotecando sus materias primas puras. Pero no es en 100 años, fijate lo que es la deforestación, cuantas empresas que trabajan justamente a través de la deforestación sustentable tienen un gran problema, que es que la pobreza genera una deforestación no sustentable para tener leña. Entonces empiezan a ver que la pobreza termina jugando en contra de su propio negocio. También situaciones de pobreza social generan conflictos y también temas de seguridad. Hablando de supervivencia a largo plazo, la empresa que no tiene un buen clima laboral es una empresa que a la larga va a perder talentos, y eso que hoy en día es muy difícil conseguir talentos. Por otro lado si vos tenés un contexto donde todo se enfoca en el largo plazo, evidentemente vas a tener en un momento un cuello de botella pero no vas a tener un mercado, no para útiles y servicios, sino un mercado laboral que va a ser tu fuerza laboral, entonces obviamente tiene sentido para la empresa fijarse en el contexto. Pero ¿para qué empresa?, para la empresa que piensa en el largo plazo. Por eso te digo, hay un convencimiento del empresario que dice yo acá me quedo o estoy acá hace mucho y encima me quedo y me preocupan los temas de largo plazo: falta educación, falta capacitación, temas de pobreza, lo social y ambiental que también generan fuerte presión sobre las empresas, la falta de credibilidad en la empresa porque hay falta de credibilidad en el control estatal, todo eso empieza a generar en el empresario la sensación de “esto es lo que tenemos que hacer, pero también es lo que debemos hacer”. Pero existe un convencimiento de los número uno en que este tema no es un tema de moda, se habla mucho de que hay que evitar los picos de moda y una de las cosas que a nivel de mandos medios se aprendió mucho es: estos temas es bueno comunicarlos porque genera réplica, contagio, hasta desde el punto de vista utilitarista puedes mejorar la reputación, etc., etc. Pero también se sabe que, cuando uno esto lo comunica de una manera que, el que recibe el mensaje lo puede decodificar como que es marketing o es publicidad, genera un efecto completamente contrario. Entonces hoy en día es un tema de discusión en el mundo porque seguramente no hay una herramienta, si se sabe que hay que comunicar pero se está viendo como es cada caso. O sea, la ISO 26000 de la cual nosotros somos parte del proceso, se está hablando de que quizás la forma de



comunicar estos temas va a ser absolutamente por medios no tradicionales – sin excluir diarios, revistas, etc. – como pueden ser los blogs de información – esas comunidades virtuales que realmente vos ahí no presionas sino que te están pidiendo la información y hay gente que la esta esperando. Entonces es importante pero hay que tener una visión out of the box.

Vos hablabas en un momento que los empresarios tenían una responsabilidad voluntaria ¿Cuál sería ahí el papel del Estado? ¿Creen que tiene que meterse, legislar sobre esto? ¿Cuál es su visión?

Primero hay que definir qué es responsabilidad social. Hoy en día lo que esta afuera de discusión es que responsabilidad social, en términos generales, algunos dicen que es el compromiso, otros dicen que es el conjunto de buenas practicas, otros dicen que es la paliación progresiva de, pero lo que esta fuera de discusión es que son todo eso asumiendo, cumpliendo la ley, digamos beyond compliance. Yo no soy socialmente responsable porque cumpla la ley pero ese beyond compliance es no regulable porque justamente es beyond compliance. Ahora, como se asume que se cumple la ley, y acá viene la discusión, eso no es que el Estado nos debe regular, porque responsabilidad social prácticamente abarca todo. Decir que la responsabilidad social no se regula es como decir “no, mirá, la verdad que los derechos humanos no hay que positivarlos en el derecho” o “no el derecho laboral dejalo que sea voluntario”. El derecho laboral, los derechos humanos, el trabajo infantil, discapacidad, todos esos temas son regulados, deben ser regulados y están regulados. Nosotros somos uno de los países donde tenemos un alto ratio entre declaraciones y convenciones de Naciones Unidas en la OIT positivadas en el derecho. Entonces para nosotros cumplir con la ley asume muchas cosas. Entonces nadie nunca jamás niega que esos temas no se regulen. El Estado debe regular, tiene que decir hasta donde se puede volcar un efluente, a partir de eso se considera contaminación o a partir de donde viene la multa, eso se regula obviamente. Se regula donde se genera una actividad, también se debe regular el tema de la discriminación y no



discriminación. Todos estos temas se regulan, están en la legislación. El gran problema es que cuando se confunde, cuando quieren sacar una ley de responsabilidad social y eso que sacan no es una ley de responsabilidad social, es una ley que por lo general obliga a las empresas a elaborar o a aplicar una herramienta vinculada a la responsabilidad social, generalmente vinculada a la presentación de un balance social. El Estado tiene un montón por regular, derechos humanos, derechos laborales, derechos de ambiente (la legislación ambiental es bastante desastrosa), el tema de discapacidad, hay un montón de legislación de promoción, sin embargo no están reglamentadas por el Estado. Pero reglamentar una herramienta como el balance social o de procesos como vos decís de relacionamiento con la comunidad, carece de sentido, porque en realidad la empresa no tiene una obligación de tener un relacionamiento con la comunidad. Entonces primero, si vos decís, aquellas empresas que se relacionan con la comunidad lo tienen que hacer de esta manera, muchas van a decir “mira como no estoy obligado a relacionarme con la comunidad no hago nada”, y por otro lado como van a decir que esta es la única manera de relacionarme con la comunidad y en esto one size does not fit all, voy a decir “no, mira, la verdad que esto no lo hago más”. Entonces la reglamentación del cómo se hacen las cosas y de qué herramienta utilizar desmotiva, genera simplemente un método burocrático en aquellas que lo van a tener que hacer, y no genera valor social. Además, la responsabilidad social es contextual, no es única, no hay una única forma de hacerla. Entonces si yo regulo a nivel, por ejemplo Nación, cómo se debe hacer la responsabilidad social, lo que voy a necesitar es un montón de posibilidades como creatividad, herramientas, innovación, justamente le estoy quitando toda esa posibilidad a las empresas y además voy a generar, para mí, líos, porque justamente al ser contextual, no es lo mismo para el Chaco que para Santa Cruz. Entonces depende del contexto, depende las herramientas que voy a utilizar, de las formas en que voy a hacer las cosas, de qué voy a hacer, a qué le voy a dar prioridad.



De hecho, vos tenés una legislación ambiental, pero, por ejemplo, si vos querés tener un sistema de gestión de mejora continua, de educación ambiental, no le conviene a nadie en el Estado, en el ambiente, en la empresa que digan como hay que hacerlo porque existen diferentes maneras de hacerlo. Lo que sí hay que fijarse que la ley cubra estos aspectos que hay que cuidar y que todas las externalidades estén identificadas para ser internalizadas. En el tema socio-laboral, por ejemplo, somos uno de los países número uno en cantidades de convenciones de la OIT positivadas en el derecho. Ahora si una empresa quiere darle a las embarazadas, en vez de los tres meses, cuatro, o en vez de media hora de lactancia se le quiere dar más, etc. yo creo que lo bueno es que la empresa lo haga justamente porque así lo ve. Siempre se tiene que generar la capacidad de la empresa de identificar primero sus diferentes grupos de interés. El balance social es una herramienta de comunicación sobre todo destinada a compañías del primer mundo, a los focos de inversión y el mundo corporativo. Hoy en día el lector que busca la G3 son los 2400 inversores socialmente responsables o el mundo corporativo y el mundo académico. Entonces si generás una G3 obligatorio vas a poner a muchas empresas en un costo innecesario que por ahí lo que tendrían que hacer es poner más plata no en la comunicación sino en la materia, en el contenido. Ese contenido vos no lo podés establecer, ya que, por ejemplo no todas las empresas pueden voluntariado, hay empresas que el voluntariado no les funciona porque tienen mucho trabajo tercerizado, porque tienen una dispersión geográfica por todo el país, porque los horarios son bastante complicados... imaginate hacer un voluntariado obligatorio, no tendría ningún valor social. La verdad es que el mundo está avanzando en regular estos aspectos, sobre todo en los países donde los estándares son muy bajos.

Nosotros hicimos un estudio hace poco en otros 40 países que se regulan temas vinculados a la responsabilidad social, cómo se regulan. Y en ninguno se regulan herramientas como el balance social obligatorio, lo que existe es dar. Hay países que para empresas que cotizan en bolsa y son capitales de empresas públicas 100% nacionales de su país, información que va más allá de la



información financiera, pero no es para todo tipo de empresas. Cuando uno va y analiza el mundo, el mundo no legisla, es beyond compliance, pero sí se ponen las pilas en la legislación actual.

¿Cómo ven la sociedad, la sociedad les está demandando a las empresas que apliquen acciones de RSE o ven que es algo que nace más del empresariado mismo?

Yo veo un cambio de valores, que eso a veces se traduce en exigencias. No veo que les pidan específicamente algo, sino lo que veo es que ese cambio de valores a veces se traduce en que requieren otro tipo de respuestas.

El ciudadano se siente mal tratado por el gobierno entonces pone muchas expectativas en el sector privado. Por otro lado ves que la influencia del sector privado, la ven como un agente de cambio. Pero hay un problema que es el tema de las expectativas. Hasta ahora se trabajó en “yo creo que la gente necesita esto: gente pobre, vamos a generar asistencia, la gente necesita mano de obra, vamos a generar proveedores locales”, y muchas veces esos análisis son equivocados entonces se trabaja más en lo que es entrenamiento de expectativas. Por dos cosas: primero, porque hay zonas muy carenciadas donde la empresa históricamente trabajaba pensando en el sistema de recursos económicos para las necesidades básicas y cuando las encuestaron se dieron cuenta de que lo número uno no era eso, estaba por ejemplo la violencia familiar, número dos, alcoholismo en los menores de edad y tercero necesidades básicas insatisfechas. Entonces si vos decís esto es lo que la gente precisa porque el prejuicio es eso y por ahí estás gastando pólvora en chimangos, después la gente no te lo retribuye, te dice “gracias pero yo necesitaba otra cosa”. Entonces hay que trabajar con las expectativas. Pero justamente, y esto es muy importante, si en todas las expectativas se genera un diálogo de empresas con la sociedad civil muy franco, se puede salvar la empresa. Porque con toda la moda de responsabilidad social, se generan expectativas que son poco realistas, y cuando el sector privado responde de manera limitada, se



genera una situación de falta de credibilidad que se erosiona en actividades del sector privado. Entonces para evitar esto se necesita: primero, diálogo, después trabajar en las expectativas (qué esperas vos de mí, que espero yo de vos), porque también la sociedad civil debe cumplir un rol respecto de la empresa, y cuando se ven que las expectativas no son realistas hay que explicarles, a la gente, que no es fácil, cuál es el límite de una empresa. Porque hay cosas que las empresas pueden hacer y otras cosas que las empresas no pueden hacer, y hay cosas que las empresas deben hacer y otras que no deben hacer. Hay roles que debe cumplir el Estado, otros lo deben cumplir las ONG. Entonces hay que tener claro los roles, hay que tener una comunicación y un dialogo muy sinceros sobre todo a nivel de instituciones como las nuestras para adecuar las expectativas de la gente en términos realistas y después no se genere una peor erosión de la credibilidad del sector privado, que ya es baja. Entonces ese es un gran desafío que tenemos. Yo veo que el esquema del consumidor boicoteando o el consumidor pidiendo a la Argentina falta, por un lado. En cambio, en Europa, los precios están fuera de tópico, sin embargo están en temas como “lo quiero libre mano de obra infantil y me gustaría saber quién lo hace”, la gente empieza a preocuparse por cosas como esas, y como también saber si usan una tecnología obsoleta y hay otra tecnología mas limpia para el ambiente o más amigable. Afuera en el mundo los gremios están generando, un cambio de la visión de yo me debo a los empleados, ya que en el largo plazo yo tengo que pensar en el no trabajador, el excluido. Entonces los sindicatos en el mundo están solicitando a veces métodos de producción mas limpia, o mejores prácticas en lugares donde ellos por ahí no están... En cambio acá el sindicato está en solicitudes gremiales, salariales y hasta te diría en temas de seguridad donde ellos tendrían que tener temas de seguridad ocupacional, prácticamente es como que no les interesa, hay una autorregulación por parte de la empresa altísima. Esta podría ser una de las críticas a la RSE en la Argentina: “aquí se confunde la RSE con el trabajo comunitario”, aunque esto no es así. El documento más moderno que hay hoy sobre RSE – el borrador de la ISO 26000 – establece básicamente que la RSE implica: labor issues, human rights issues, consumer issues, community involvement issues, environmental issues. La



relación con la comunidad está. Y hay contextos donde la relación con la comunidad es primordial o básica, ejemplo: una minera. En nuestro sistema sociogeopolítico tenemos que nuestras empresas han destinado muchos esfuerzos a la relación con la comunidad. Y esto tiene especial importancia para la obtención de la llamada licencia social para operar, muchas veces relacionada con el asentamiento territorial de las empresas.



Entrevista a Agustina Cavanagh – Fundación Cimientos

Agustina Cavanagh

Directora Ejecutiva

Fundación Cimientos

Lugar de Entrevista: Oficina Fundación Cimientos, Bs. As.

Fecha:

¿Cuáles son los principales programas que está implementando Cimientos en este momento?

Hay varios. Tenemos programas de acción directa en donde Cimientos es el que implementa el programa, como el programa de becas escolares, el programa de apoyo a escuelas, el programa de retención y reingreso, el programa de becas universitarias. Y por otro lado tenemos programas que tienen que ver con trabajos a través de otros y con otros, que es el programa de alianzas. Trabajamos con organizaciones de la sociedad civil de distintas partes del país, y lo que hacemos nosotros es transferir el know how, para que ellas puedan implementar el programa de becas o algún otro programa de Cimientos en su totalidad, y replicarlo.

Me gustaría, si es posible, que me hagas una pequeña introducción de cómo fue la evolución de la recaudación de fondos, desde que se fundó Cimientos hasta la actualidad.

Cimientos se fundó hace más de 10 años, en ese momento se inicia con el programa de becas escolares y los fondos provienen de los propios fundadores en ese momento. A partir del segundo año se empieza a buscar fondos fuera de la organización. Primero se prueba el programa, se va trabajando sobre el mismo, sobre su diseño, sobre su implementación y ahí, poco a poco, se van sumando empresas e individuos. A lo largo de la historia de Cimientos hay un crecimiento



progresivo del número de empresas que apoyan los distintos programas. Se establece un sistema de patrocinio, como una forma de financiar los programas en el cual una empresa o un individuo se asocian, no solamente a un programa sino a una persona en particular (en el caso de programas de becas escolares), o si es el caso de programas de alianza, se asocia a un proyecto. Es muy personalizado. Hoy por hoy tenemos el 70% de nuestros fondos que provienen de empresas y fundaciones. Algo adicional muy bajito del Estado. El 14% proviene de individuos y el resto proviene de distintos eventos y acciones de marketing (hacemos pocos eventos, tenemos la cena anual, el anuario y otras pequeñas estrategias que estamos empezando a implementar que nos traen fondos no asociados directamente a los programas sino más a abiertos a la organización.

¿Cómo entran en contacto con las empresas que colaboran con los programas?

Primero hay distintas formas de identificar empresas a las cuales las vamos a ir a buscar y a presentar Cimientos. Generalmente se hace, por un lado una búsqueda, una investigación, un research de empresas que tengan algún perfil en el cual les interesa la educación. Se buscan por lo general, conocidos en estas empresas o gente que conozca a alguien que pueda facilitar la llegada y tener una entrevista. En Cimientos, todos los miembros del Consejo de Administración son muy activos, entonces levantan el teléfono y te abren las puertas. Dicen “queremos ir a verte y contarte lo que estamos haciendo”. Así que una vez que esto sucede tenemos un área de desarrollo institucional que se ocupa justamente de llevar adelante todas las iniciativas de búsqueda. Una vez que llegamos a las empresas lo que hacemos es presentarles generalmente Cimientos o contarles quiénes somos, dónde vamos, cuáles son todos nuestros programas. Por lo general tenemos alguna idea de qué programa puede exigir más en lo que es la forma en que ellos están pensando donar o que se asocia a algo que ellos quieren hacer. ¿Qué influencia tienen las empresas? Muchas veces, hasta ahora, lo que hemos hecho en los programas nuestros son muy están muy sistematizados. En cuanto a



lo que es la metodología de trabajo directa con todos los alumnos, el objetivo del programa, no hay incidencia de la empresa. Hoy por hoy, en ese programa hay que ver si logras consensuar con ese objetivo y con ese programa. O sea la metodología no va a variar a menos que se vean resultados negativos y la empresa también tenga la misma preocupación que nosotros en ese sentido. La zona de trabajo generalmente está definida por la empresa y el público con el cual trabajamos lo definimos nosotros y siempre es de bajos recursos socioeconómicos, por lo cual las empresas si definen sus zonas de influencia, nosotros trabajamos en esas zonas pero con este grupo de gente, de población. Sí hemos incorporado muchas acciones que las empresas les interesa hacer, como eventos para la entrega de la beca o de mochilas, un voluntariado corporativo. El año pasado los chicos egresaron, hicieron un evento coordinado con nosotros. Digamos que ese tipo de acciones que las empresas siempre han querido hemos tratado de ser puntuales. Si han venido pidiendo que lideremos, que llevemos adelante programas. Por ejemplo el año pasado se pidió un programa de incentivación a la lectura, nosotros lo que hicimos fue tomar lo que nos daba la empresa, respetando muchas de las bases, le incorporamos el acompañamiento de lo que nosotros hacíamos en un acto de programas de apoyo a escuelas, con lo cual hicimos como una unión entre lo que la empresa quería, el formato que la empresa quería, pero estaba muy alineado con lo que nosotros hacemos, con lo cual es mucho más fácil. Sino tenés que generar un programa nuevo y eso tiene mucho peso en una organización, porque generas toda una estructura nueva de conceptos, fundamentos, estrategias. No es tan fácil responder, ser muy flexible.

¿Ustedes notan algún impacto en la participación de empresas cuando ya alguna empresa que participa con ustedes hace alguna publicidad o los nombra o cuando ustedes pueden decir tal empresa ya participa con nosotros?

Hoy por hoy Cimientos es una organización que tiene un grupo de más de 60 empresas apoyándolo, con lo cual es atractiva para las empresas porque tiene como dos caras. Por un lado se sabe que si hay tantas empresas apoyando hay



como cierta seguridad de que algunas cosas se hacen bien. Pero siempre, que se sumen determinadas empresas, como se sumó Coca-Cola, te dan un empujón muy fuerte, te dan una legitimidad frente al resto de las empresas importantes. Siempre trabajamos mucho con las empresas, porque todas las empresas tienen como ideas escritas sobre las razones que las llevan a hacer las cosas y qué es lo que quieren hacer. Entonces esta mezcla entre cuál es el objetivo de lo que yo hago, cómo lo hago y demás, a veces se choca, y esta norma de cómo se trabaja con los chicos, qué límites podemos poner, cómo se trabaja con el chico, como se marca esa relación, nosotros trabajamos mucho en eso, cuidando mucho a los chicos. Y también muchas veces a las empresas y a los individuos.

¿Hay alguna empresa con la que ustedes no trabajarían, por ejemplo, por la reputación que tiene, por el negocio?

Nosotros nunca trabajamos con casinos. Además, nunca diríamos que se venda un producto de alcohol para tener un beneficio, eso sería muy contradictorio, en eso vemos ciertos límites que no nos parece apropiado. Pero con casinos y todo eso tuvimos que rechazar varias veces sumas importantes pero fue una decisión tomada en cuanto a que hay muchas cosas que creemos que no se pueden usar.

¿Y cuando las empresas hacen comunicación de estas acciones que están haciendo junto con ustedes, ustedes participan de alguna forma, opinan sobre la forma en que aparecerá el nombre de Cimiento en la publicidad o en alguna carta?

Por lo general hay ciertos acuerdos y a nosotros nos interesa mucho saber de qué manera nos están presentando. Generalmente nos piden siempre cómo presentarnos. No quita que haya desviaciones, nunca han sido muy graves, le verdad que en eso creemos que nosotros siempre hemos puesto muy claramente quiénes somos o cómo nos gusta presentarnos.



En base a tu experiencia, ¿cuál crees que es el objetivo que persiguen las empresas cuando realizan algunos de estos programas?

Creo que son muy distintos y dependen de las empresas, dependen de las personas. Por ejemplo hay empresas que tienen como ciertas prioridades. Los equipos de gente que trabajan en relación con organizaciones y llevando adelante las acciones, muchas veces le dan más valor o le quitan valor a ese apoyo, dependiendo de la forma en que pueden llevar adelante, que pueden pensarlo, que pueden trabajar con las organizaciones, en términos de respeto, en términos de coherencia con lo que se pide y con lo que se hace. Hay otras empresas que para mí también tienen un valor muy importante. Conozco una sola, que en realidad tiene como una idea muy importante, porque generalmente las empresas muchas veces quieren ser como la única, y esta empresa tiene una teoría en la cual todo genera más valor si son muchos más. Tiene como una perspectiva en la cual si ellos trabajan con una organización son socios de esa organización en alguna manera, entonces quieren que esa organización esté mejor, entonces es como que están dispuestos a apoyar muchas cosas además del programa concreto. En otros casos parece que en algún punto parece es más importante como van a aparecer... Yo entiendo que es una necesidad, es un requerimiento que le hacen a algunas organizaciones, algunas empresas hacen eso. Algunas empresas tienen como una visión de que lo que hacen es una contribución para que la sociedad esté mejor, no es que tiene que ver con su imagen, es una inversión más. Otras empresas consideran que es una inversión pero también es un puntito más para su imagen y su visibilidad, por lo cual, por ahí, no estarían dispuestos a apoyar cosas que por ahí no tengan mucha visibilidad. Entonces ahí es que te apoyan en algunas cosas y en otra no. Los equipos son super importantes, como miran la visión, como miran el trabajo, como acompañan o como exigen, son distintas formas.



¿Cómo crees que la gente, que recibe el beneficio, se siente sabiendo que gran parte de los fondos provienen de una empresa, más allá de que estén canalizados por una ONG?

Lo más complejo son las escuelas. Las escuelas sienten cierto temor y a veces tienen cierto prejuicio en relación a que los fondos vienen de empresas privadas... pero eso es un prejuicio muy viejo y que termina desapareciendo, porque en realidad en términos de trabajo no lo ven, pero sí hay cierto prejuicio en relación al temor de que forman ideas raras en la cabeza de los chicos. En el caso de los chicos becados y demás no les importa, a ellos lo que les importa es que hay alguien, una persona o empresa que los está apoyando. Nunca escuché a ningún chico tener un prejuicio con las empresas. Yo creo que es importante que una organización esté en el medio. Eso está bueno en algún sentido aunque me imagino que muchas empresas trabajan directamente, pero una ONG mediatiza un poco esta cosa... porque también lo que hace la organización muchas veces en el contacto y en el know how que tiene del campo es mediatizar entre lo que se entiende y lo que se ve desde la empresa y lo que se quiere. Entonces filtra un poco tratando de unir ese conocimiento del campo, el qué se puede, qué no se puede, qué se puede exigir y qué no. Y también esto del trabajo sistemático: Cimientos pone cuando empieza a trabajar con cualquier chico o con cualquier escuela, un plazo definido, más allá de que la empresa esté o no esté. Esto es algo que Cimientos se compromete a hacer con cualquier chico o con cualquier escuela. Nos ha pasado que de pronto desapareció una empresa y nos hemos quedado con un agujero que empezamos a buscar por otros lados y reemplazamos y seguimos, pero el chico o la escuela nunca se enteró.

Lo que yo veo no sé si es en cuanto a la empresa pero la verdad que con la gente que trabajamos es gente que está muy involucrada. Eso es porque las empresas que tienen gente que se involucra mucho con lo que están haciendo, son empresas que se empiezan a contactar con la gente y empiezan a entender que no son cosas raras.



Entrevista a Roxana Morduchowicz – Ministerio de Educación de la Nación

Roxana Morduchowicz

Directora

Programa Escuela y Medios

Ministerio de Educación de la Nación

Lugar de Entrevista: Cdad. Bs. As.

Fecha:

¿Cuáles son los objetivos y el funcionamiento del programa?

El área de Educación que yo dirijo se llama Escuela y Medios y el objetivo principal es acercar los medios a las escuelas y las escuelas a los medios, tratando de promover tres cosas. Una, la actitud crítica y reflexiva de los chicos como audiencia (que aprendan a leer el diario, a ver cine, que sepan lo que es un medio y como presentan sus mensajes). Y por otro lado, promover la expresión de los chicos, que aprendan a usar los medios para escribir, para transmitir y producir mensajes. El tercer objetivo es que tratar de cambiar la manera en que los medios representan a los adolescentes. Normalmente la imagen de los medios en los adolescentes en los medios es como víctima (son abusados, explotados), o como victimarios (son violentos). Esos casos existen, pero son una minoría, de un lado y de otro. La mayoría de los chicos que van a la escuela son chicos que tratan de estudiar y de hacer de su vida algo mejor. Preferimos que los medios mejoren esa representación, sean más auténticos y no hablen tanto de la excepción, sino de la regla (los chicos que van a la escuela todos los días). Eso es algo que tenemos que trabajar con los medios.

Este programa que intenta analizar la relación entre los chicos, las escuelas y los medios, tiene tres patas. La primera es la del Estado, que es el impulsor de esto, a través del Ministerio de Educación. La segunda son las asociaciones de



medios, las cámaras que reúne a los diarios, a la televisión, a la radio, a los cines y a las revistas. Entonces trabajamos mucho con las cámaras, porque cualquier iniciativa que uno quiere desarrollar sobre los chicos y los medios, o las escuelas y los medios, es difícil hacerlo sin los medios. Con lo cual, una pata importante son las asociaciones de medios, los propios medios de comunicación. La otra pata, el otro sostén, fundamental, son las empresas privadas. Este es el programa del Ministerio de Educación que involucra mayor cantidad de empresas privadas: entre las distintas iniciativas, tenemos 16 o 17 empresas de gran nivel apoyando una u otra acción que desarrollamos. Nosotros las distribuimos entre las diferentes acciones. Por cada medio de comunicación tenemos otras acciones, así las empresas por pedido o iniciativa nuestra (yo personalmente voy a cada empresa a pedir el apoyo) participan.

Por ejemplo, es año por primera vez, desde el Ministerio de Comunicación, editamos una revista para adolescentes, alumnos de cuarto y quinto año de todas las escuelas que tienen orientación en comunicación. Esta revista tiene la particularidad que nadie escribe, porque reúne las notas y artículos que nosotros consideramos más interesantes para adolescentes de diarios y revistas del mes anterior. Lo que tratamos es que los chicos descubran cuales son los diarios y revistas que hay en Argentina, y que además descubran que hay buenas historias en esos diarios. Entonces esto fomenta la lectura y además el descubrimiento de los medios de comunicación. Para que esta revista sea gratuita, y además de la calidad que tiene (4 colores, etc), necesitamos el apoyo de empresas. Esta es la revista para adolescentes de mayor tiraje y llegada, porque todo lo que se imprime, llega. Entonces, aparece la publicidad de las empresas que participaron, como por ejemplo Adidas, Procter & Gamble, Sancor Seguros, Correo Argentino, y otras. En octubre vamos a hacer una campaña de cines, con las grandes cadenas, que van a abrir sus puertas y los chicos de los secundarios de las escuelas más pobres, van a poder ir al cine gratis. Había que sacar un programa, no solo con el contenido o indicación de las películas, sino también con actividades para que después puedan usar la película en el aula, y todo esto lo pagó Arcor. Y para aquellas escuelas que



no tienen sucursales de las grandes cadenas que participan, estamos dotándolas con una devedeteca, equipándolas además con un televisor y lector de dvd. Wall-Mart financia este equipamiento de lectores, y AVH dona los 10.000 para las 500 escuelas que participan de esta iniciativa. Otro ejemplo, con Telefé este año se va a hacer un programa de seis emisiones, que cuenta la historia de chicos de tres escuelas públicas del interior, de pueblitos menores de 5000 habitantes: esos que nunca salen, van a tener voz, que es parte de los objetivos nuestros. Financiar esa filmación durante tres meses, sale muy caro, entonces hay siete empresas participando, entre las cuales está Coca-Cola, Osde, Banco Macro, Sancor, McDonald's. Y el último ejemplo: este año sacamos en Clarín, junto con la Revista Viva, una guía de uso seguro de Internet: "Internet en Familia", donde también participaron empresas como Telecom y Microsoft, y obviamente Clarín, que permitieron una tirada de 1 millón de ejemplares.

Entonces como verás, hay muchas empresas de primer nivel que año a año renuevan, y algunas nuevas que se agregan.

¿Cómo es el acercamiento con las empresas? ¿De quién surge la iniciativa?

Nuestro. Ahora ya es un poco más fácil, porque hay muchas empresas y casi todos nos conocen y nos renuevan año a año porque los productos están a la vista. No hay nada que no sea transparente. Básicamente lo que nosotros hacemos es llamar a las empresas, contarles que tenemos un proyecto que les puede interesar, que tiene que ver con la escuela pública (no trabajamos con escuelas privadas), y que queremos contar con ellos. No hay proyectos en donde esté una empresa sola, porque a veces los presupuestos son muy altos, pero fundamentalmente porque a las empresas les gusta estar acompañadas, ya que creen también en las asociaciones y sumar esfuerzos. Entonces vale la pena estar acompañados en el mismo proyecto, pero siempre por empresas que no compiten.



Voy yo personalmente a la empresa, llevo una descripción del proyecto, un listado de las empresas que acompañan y que ya están. No se firma nada, y funciona perfecto. Y además el Ministerio no recibe un peso, la plata de las empresas va directamente a la persona, empresa o institución que va a producir ese proyecto (como ser la cámara de revistas para editar la revista). Esto tiene un motivo importante, que es fortalecer la transparencia de los proyectos: el Estado no toca un peso. Y si necesitan una rendición de cuentas, se la piden al que le están pagando. Lo único que piden las empresas es una descripción del proyecto y obviamente la realización del mismo materializada. A fin de año se les manda un balance de los proyectos en que participaron, para que puedan ellos cerrar. Esta es un área del Ministerio que funciona muy bien con empresas privadas. Ninguno de estos proyectos le cuesta un peso al Estado, salvo el salario de los miembros del equipo, todo lo demás es aporte de las empresas. Mientras haya que invertir en la leche, o en los cuadernos de clase, o en los delantales, la plata del Estado va prioritariamente a becas. Igual hay otro motivo, que no es sólo el económico, de pedir insistente y firmemente a las empresas: trabajar con las empresas y las cámaras nos permite reunirnos periódicamente con ellos para hablar de Educación. Y esto es muy importante. Yo tengo un motivo real, para juntarme con Coca-Cola, o con Techint y decirles: “yo les quiero contar un poco porque esta revista es importante, resulta que los chicos no leen”. A lo mejor mucha de estas empresas, no tienen conocimiento de la situación, que 40% de los chicos no terminan la secundaria, y es un dato nuevo para ellos. Entonces es importante que las empresas sepan, porque una empresa puede funcionar cuando una sociedad está educada. Entonces la posibilidad de hablar sobre lo que pasa en la educación con las empresas, tiene en estos proyectos un sustento real. Las empresas están apoyando la educación, y yo quiero que sepan cual es el panorama de la educación y en que estamos tratando de contribuir. Estamos tratando de contribuir a que los chicos lean más, a que nos estén solos frente a Internet, a que vean cine (porque hoy en día la cultura visual es muy importante), tiene que ver con el capital cultural de los chicos. Las empresas van a querer empleados mejor formados, y todo esto es parte de su formación. Esto entonces también nos permite



enriquecernos, porque muchas veces recibimos la mirada de ellos, propuestos, proyectos, dudas, que nos hacen repensar algunas cosas. Es un ida y vuelta entre el sector público y el sector privado.

¿Las empresas participan en la decisión sobre los proyectos?

No. Yo creo en el rol del Estado, sino no trabajaría en él. Creo que el Ministerio de Educación de la Nación es el que mejor conoce a las escuelas y sus necesidades. A partir de eso diseña políticas públicas. Nosotros hicimos una encuesta sobre los consumos culturales de los adolescentes, hace dos años. Esta encuesta nos ayudó a entender que está pasando, allí nos dimos cuenta lo poco que leen los adolescentes: ni un libro al año que no sea el de la escuela. Decidimos entrar con propuestas diferentes para que comiencen a leer. Eso solo lo puede hacer el Estado, que conoce bien los problemas. Esto no quita que las empresas tengan sus iniciativas, y que luego consigan el auspicio del Estado, pero esto va por otro carril. Nada se superpone con los proyectos de las empresas, pero los proyectos del Estado, los determina el Estado. Las empresas están en total derecho de decir: “esto no me interesa”. No todas dicen que sí siempre. El Estado tiene el derecho y la obligación de definir las prioridades para la escuela pública. A las empresas se les pide apoyo financiero, y se las mantiene informadas del avance de los proyectos. Jamás tuvimos desacuerdo con las empresas sobre los contenidos de los mismos. El Estado es el que define, la empresa tiene el derecho a acompañar o no.

¿Desde cuando existe este programa?

Primero trabajábamos en la Ciudad de Buenos Aires, en la gestión de Aníbal Ibarra, donde estaba Daniel Filmus como Ministro de Educación. Ahí ya existía este programa, aproximadamente durante 6 años. Cuando Kirchner ganó las elecciones nacionales, le pidió a Filmus que fuera Ministro de Educación de la Nación, a algunas personas puntuales de su equipo de la ciudad les pidió que lo



acompañaran. El gran desafío era ver si un proyecto que funcionaba bien para la ciudad de Buenos Aires, se podía tener un funcionamiento nacional, y que se beneficiaran los chicos de Chaco, de Chubut, de Santiago del Estero, etc. Con ese desafío entramos en 2003. Hoy en día, aún luego de la partida de Filmus del cargo, este programa es una política pública, una política de estado. Es lo mejor que le puede pasar a cualquier iniciativa: que deje de ser coyuntural o de un partido para convertirse en política de estado. Sino no existiría como área independiente, con 6 personas trabajando.