



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD INTERNACIONAL

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

“Reporting para los empleados de una empresa petrolera. Enfoque de los stakeholders”

AUTOR: GERMÁN VARGAS

DIRECTORA: INÉS GARCÍA FRONTI

JUNIO 2020

RESUMEN DEL PROYECTO

El *reporting* de las empresas ha estado enfocado principalmente hacia inversores, accionistas y organismos de control debido a que ellos son quienes les proveen el financiamiento y el permiso para que las mismas puedan o continúen operando. Sin embargo, otros grupos de interés han comenzado a demandar información más clara y transparente. Por ello, han surgido nuevos reportes, cada vez más dinámicos, cuyo objetivo es mejorar la comunicación no solo a los inversores ponderando una visión a largo plazo, sino también a otros interesados.

El presente trabajo pretende resaltar la importancia de un nuevo enfoque, orientado a un amplio grupo de usuarios -en lugar de aquél que solo apunta a los accionistas-, en la rendición de cuentas en las compañías petroleras, exponiendo la hipótesis de que existe una relación entre el cuidado del personal tanto en las plantas extractivas como en las sedes administrativas, centrandó nuestro foco en este último grupo del personal.

Se buscará establecer un lineamiento que le permita a estas empresas brindarle a uno de sus grupos de interés más importantes, la suficiente información que ellos necesitan recibir en lo referido a la protección de su salud, capacitación y rendimiento.

El caso que se analizará será el de una filial de empresa petrolera norteamericana con sede en Argentina (de ahora en más la llamaremos EH), quien si bien, no cuenta con una herramienta de difusión integral, posee un pensamiento dirigido a cubrir las necesidades de un grupo más amplio de usuarios que simplemente sus inversores, y apunta a la innovación, al mantenimiento de la credibilidad y a la gestión de riesgos.

La metodología aplicada adopta un enfoque cualitativo, con un diseño descriptivo experimental.

Consecuentemente se propondrá un nivel mínimo de contenido que deberían contener los informes dirigidos a los empleados en concordancia con el marco conceptual del *Global Reporting Initiative* (GRI por sus siglas en inglés) y tomando ideas del Consejo Internacional de *Reporting* Integrado (IIRC por sus siglas en inglés).

ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN/FUNDAMENTACIÓN/APORTES	5
PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA	6
PREGUNTAS PROBLEMA	8
OBJETIVOS	8
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
HIPÓTESIS	9
MARCO TEÓRICO	9
METODOLOGÍA Y TÉCNICA A UTILIZAR	14
SECCIÓN UNO	16
ESTADO DEL ARTE. PROBLEMÁTICA A ANALIZAR	16
EL EMPLEADO COMO <i>STAKEHOLDER</i> PRINCIPAL	20
SECCIÓN DOS	26
INFORMES ACTUALES PRESENTADOS A EMPLEADOS	26
PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE TEMAS RELEVANTES	26
PROBLEMÁTICA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS. ANÁLISIS CON LOS ESTÁNDARES APLICADOS POR EL MARCO CONCEPTUAL DE IPIECA	27
Medio ambiente	28
Gobierno corporativo	30
Empleados	32
ELECCIÓN DE INDICADORES	35
INDICADORES AMBIENTALES	35
Uso del agua	35
Emisiones	35
Derrames	36
INDICADORES PARA EMPLEADOS	36
Evaluación de desempeño	37
Ergonomía y ausentismo	39
Pausa activa inteligente	40
Composición de la fuerza laboral	41
Otros programas para empleados	41
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	42
SECCIÓN TRES	44

ESTRUCTURA DE LOS INFORMES	44
Formas de comunicar	47
Tipo de reporte	48
Informes e identificación de actores destacados	50
Metodologías de comunicación	51
Extensión	52
Cuantificación de riesgos y temas relevantes	52
CASO BAJO ANÁLISIS	53
Uso del agua	54
Personal, salud e integridad	54
Órgano de gobierno	56
SECCIÓN CUATRO	58
PROPUESTA DE ESTADO DE VALOR GENERADO Y DISTRIBUIDO	58
Aspectos económicos	60
Aspectos sociales	63
Aspectos ambientales	66
CONCLUSIONES DEL CAPITULO	68
Ejemplo de estado de valor generado y distribuido	70
SECCIÓN CINCO	73
CONCLUSIONES DEL TRABAJO	73
PALABRAS FINALES	80
ANEXOS	84
Anexo 1: YPF S.A.	84
Anexo 2: Premier Oil	85
BIBLIOGRAFIA	88

JUSTIFICACIÓN/FUNDAMENTACIÓN/APORTES

La forma de financiación que tienen las empresas, tanto pequeñas como grandes, es o bien a través de capital propio o mediante capital ajeno. Si nos ubicamos desde el punto de vista de los inversores externos potenciales, vemos que estos pueden exigir menos nivel de información que aquellos inversores actuales dentro de la entidad. Esto posibilita la identificación de temas que pueden influir en el sostenimiento de las compañías.

El profesor de la Universidad de Wollongong, Michael Gaffikin, afirma respecto de las ciencias sociales y humanas que “(...) hubo una creciente concientización de que el proceso de conocimiento requiere entender el lenguaje, la cultura y los factores sociales (...)” (2006, pág. 5). Esto nos lleva a pensar lo enriquecedor que sería poder contar no solo con información financiera, si bien es el centro hoy en día de las inyecciones de capital, sino también con las propuestas prospectivas respecto del cuidado por el bien común de la sociedad y sus miembros, es decir la comunidad.

Resulta necesario lograr acrecentar las dimensiones que deben incluirse en el ámbito de la contabilidad como disciplina social. Al incluir información de carácter no financiero o realizar análisis prospectivos, se puede analizar la gestión que ha tenido el órgano de gobierno, la existencia de un buen control interno, cómo se efectúa la gestión de riesgos y cuáles son las acciones llevadas a cabo para mejorar la relación con los empleados.

Consideramos esencial revelar las medidas tendientes a la protección del interés público, es decir, aquel que incluye los derechos que deben ser protegidos, ya que, de no hacerlo, podría resultar dañino para la sociedad, entendida desde el punto de vista de la teoría de la agencia (Jensen & Meckling, 1976, págs. 305 - 310) como los “inversores”, quienes poseen o potencialmente pueden poseer parte de la propiedad de una empresa, y contratan a administradores o gestores para que actúen en búsqueda de los mejores rendimientos, sin dejar de lado el cuidado y respeto por la comunidad. Como ejemplo podría mencionarse la relevancia que tiene, para aquellas empresas que trabajan con bienes que pueden resultar potencialmente contaminantes para el planeta, como ser

petroleras o mineras, respecto de las acciones que llevan a cabo para proteger al ambiente en el cual se encuentran desarrollando sus operaciones.

Por ello, muchos organismos y profesionales –entre los que se encuentra el IIRC- están sugiriendo el uso de reportes que abarquen 6 tipos de capitales: Financiero, industrial, intelectual, humano, natural y social y relacional. La conjunción de los mismos permite alcanzar a un vasto espectro de potenciales inversores, quienes son centrales para el desarrollo organizacional y serán el punto de encuentro que muchos pensadores consideran como el centro de atención de esta época.

La elección de la industria se ve motivada por la controversia que posee este sector, el cual tiene una capacidad de contaminación muy alta y que podría poner en riesgo la vida de las personas, animales, plantas y terrenos. A este argumento se le agrega el hecho de que se trata de un recurso no renovable pero que, a su vez, es primordial para la generación de energía de diversas industrias y actividades.

Para las entidades petroleras, existe un deber y compromiso de cuidar los sitios donde opera debido a que trabajan con bienes que potencialmente podrían causar mucho daño y es por eso que tienen una necesidad de contar con el equipo adecuado que, aplicando sus conocimientos, garantice la excelencia operacional.

Para alcanzar ese estándar de trabajo, es fundamental contar no solo con profesionales de distintas disciplinas, sino también que exista una asociación de pensamiento que logre articular la concepción y la planificación desde el nivel estratégico hasta el operativo, de integralidad.

PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA

Resulta necesario que los documentos que emitan las empresas sean comprensibles para un amplio espectro de individuos, entre ellos sus empleados. Encontramos su fundamento en que es el capital humano uno de los potenciadores del bienestar de las organizaciones y de su entorno. Para que éste tenga un valor agregado debe ir acompañado por una continua capacitación que permita incrementar el conocimiento, las habilidades y las

herramientas de trabajo que se plasmarán en beneficios mutuos. Así lo señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE,2007):

Una mayor productividad también tiende a impulsar el crecimiento de la economía, lo que nos trae beneficios económicos más amplios al aumentar el capital humano. Aunque los economistas han creído que, de hecho, existe un vínculo entre la educación y el crecimiento de la economía, calcular la escala de ese impacto no ha sido fácil.

El capital humano, después de todo, es solo un factor, aunque uno importante, influyendo en el crecimiento. Pero un consenso ha tendido a dejar ver que el vínculo entre el capital humano y el crecimiento es real y significativo.

Si bien las empresas suelen mostrarse reacias a exponer su modelo de negocios, han comenzado a llevar adelante mecanismos que mejoran la situación de su personal, la sociedad y el medio ambiente. Todas estas cuestiones se vieron motivadas por los grupos de interés, y deben ser satisfechas para poder mantenerse en un nivel competitivo frente a otras instituciones. Consecuentemente, surgió la conceptualización de que un ente que demuestra interés en las necesidades de información de aquellos actores con los que interactúa, tanto externos como internos, crea valor para sí mismo. Se manifestaron nuevas alternativas de presentación de información como el reporte integrado, que “tiene por objetivo exceder a una simple síntesis de información disponible en otras exteriorizaciones al explicitar la conectividad de información en la exteriorización del proceso de creación de valor” (Piacquadio, 2014, pág. 11).

En este trabajo se pretenderá focalizar el análisis en los trabajadores de una empresa petrolera considerándolos como uno de los principales *stakeholders* de la misma, con sus cuestiones particulares ya que suelen tener la característica de poseer menos poder que otros grupos de interés y no ser considerados prioritarios muchas veces a la hora de la emisión de información por parte del ente. Se tomarán los informes que son notificados por la organización bajo análisis, y se efectuarán propuestas de mejora, ya que la empresa tiene la capacidad de generar información que sea útil y relevante para el grupo de interés señalado. El análisis será aplicado a esta filial argentina tomando como base las ideas que subyacen de los reportes que se emite a nivel corporativo y consolidado en Estados Unidos.

Uno de los principales focos de estas empresas es la seguridad de sus miembros, y consideramos que existe una relación entre las precauciones que se tienen en las plantas extractivas y de refinamiento, con el cuidado de los empleados en las sedes administrativas. Todo esto se logra a través de una integralidad de pensamiento, donde todas las partes resultan beneficiadas, y donde existe una activa consideración de que el capital humano, no solo el operativo, sino también el administrativo resulta fundamental para alcanzar los objetivos.

PREGUNTAS PROBLEMA

¿Qué información se les presenta a los empleados de una compañía petrolera? ¿Cuáles son las necesidades de información de los empleados que se debieran plasmar en informes? ¿Se sigue algún marco de referencia para el armado de la presentación de dicha información? ¿Cuáles son las áreas sensibles de este tipo de empresas? ¿En qué capacitan a los empleados?

¿Cuál es la brecha entre la información suministrada a los empleados de una petrolera y la información que los empleados consideran como útil y relevante?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Plantear un informe contable que considere las dimensiones sociales y ambientales para los empleados de una compañía petrolera siguiendo el enfoque de los *stakeholders*.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Alinear el *reporting* de la empresa petrolera conforme un marco de presentación generalizado, como ser el protocolo del desempeño social del GRI en su versión G4, evaluando el marco que aplican actualmente.

2. Plantear propuestas de acondicionamiento o mejora del reporte que la empresa petrolera le brinda a sus empleados.

HIPÓTESIS

Para lograr la continuidad operacional de empresas tanto públicas como privadas, no solo es necesario la obtención de ingresos que les permitan cubrir sus costos y alcanzar alguna ganancia logrando la atracción de la mayor cantidad de financiadores posible, sino también es fundamental lograr retener a los empleados. Para lograrlo es preciso cumplir con los requisitos que satisfagan sus necesidades y expectativas, de igual manera, promover que se sientan valorados y cuidados. Este trabajo buscará adicionalmente encontrar una correlación entre el pensamiento de la protección de la seguridad y salud de los empleados en las plantas petrolíferas con sus empleados administrativos ubicados en oficinas.

Adicionalmente, intentará explicarse cuáles son los indicadores y la información que la empresa petrolera le presenta a los mismos, y buscará determinarse si los mismos están alineados con el protocolo del GRI G4 en su aspecto social, ambiental y económico, el cual es de gran difusión en el mundo. Así también, se pretende evaluar si las propuestas del marco de preparación de información no financiera, el cual dicen estar siguiendo, tiene un correlato con las necesidades que presenta el grupo de interés elegido.

MARCO TEÓRICO

El ámbito donde se desarrollan los contadores se ha visto envuelto en un constante cambio producto del alto grado de complejidad que han ido adquiriendo las entidades civiles, gubernamentales y privadas. Acompañando el mismo, se encuentra el incremento en la responsabilidad de tener que cubrir una mayor cantidad de requisitos que los actores interesados demandan. Ya no es suficiente con la información financiera, sino que hay una creciente demanda de exigencias impuestas por el marco social y ambiental. Dichos aspectos no deberían ser dejados de lado, ya que hay estudios que “resaltan que hay una necesidad por una mayor estandarización en el *reporting* del ambiente laboral y una necesidad de reportar indicadores que cubran un amplio alcance de esos problemas” (Searcy, M. Dixon, & Neumann, 2016, pág. 1).

En uno de sus tantos *discussion papers* (documentos de discusión) el Grupo Asesor de Información Financiera Europea (EFRAG por sus siglas en inglés) ha resaltado que “uno de los principales argumentos para que la contabilidad provea información es permitir a los inversores entender el comportamiento gerencial” (EFRAG, 2013). Esta actitud puede verse motivada por cuestiones que excedan lo económico y financiero, y resultaría conveniente que den cuenta de sus actos y que respondan responsablemente y de manera idónea. Realzando los informes relacionados con el ambiente de trabajo puede permitirles a las compañías la obtención de mejoras significativas en esos aspectos.

El objeto de estudio del presente proyecto involucra analizar qué información se le presenta a los empleados administrativos de una empresa petrolera y buscar encontrar cuál es el foco de interés de estos. Para poder lograrlo, se evaluará si se siguen los lineamientos de un marco de referencia, como ser el GRI G4, el cual brinda contenidos mínimos que sirven de base para la confección de información sobre sostenibilidad. Se tomará como base de análisis los informes que la empresa petrolera brinda a la comunidad como así también a los propios empleados y se propondrán alternativas de mejora.

Encontramos un primer inconveniente y es que generalmente la contabilidad ha ido de la mano de la regulación: lo que no está regulado, no es objeto de ser obligatorio para ser presentado ante los *stakeholders*. Pero consideramos que estamos ante la presencia de una posibilidad única de mejorar el canal de comunicación hacia ellos.

El principal fundamento para defender la presentación de información adicional es el valor agregado que proporciona a los inversores en el aumento en su claridad y transparencia. Ésta es una de las cualidades que debe tener la información proporcionada a interesados que no solo es exigida por las normas contables locales (FACPCE, Resolución técnica N° 16, 2001, pág. 12) sino también por las Normas Internacionales de Información Financiera (IASB, 2018).

Acompañando esta mejora en el *reporting* al capital humano se debería incluir un incremento en los cursos y entrenamientos que reciben para que puedan observar la fidelidad que posee la organización, plasmando en sus acciones un compromiso social, ambiental y financiero. Existen estudios que sugieren que “existe una relación positiva

entre las creencias de los empleados con respecto a los beneficios de la capacitación y su compromiso organizacional (Al-Emadi & Marquardt, 2007)”.

Para entender qué es el valor agregado podemos analizar lo expuesto por Porter y Kramer:

El concepto de valor compartido puede definirse como aquellas políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa, mientras que al mismo tiempo avanzan las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso social y económico (Porter & Kramer, 2011, págs. 2-5).

Consideramos un potenciador de este concepto el hecho de que, en 2013, el Consejo Internacional de *Reporting* Integrado haya publicado un documento que presenta el Marco Conceptual para la Información Integrada. El mismo permite definir los primeros lineamientos que deben ser llevados a cabo para poder emitir los reportes integrados y denota que los *stakeholders* son un grupo más amplio que solo los inversores financieros.

El objetivo principal de un informe integrado es explicar a los proveedores de capital financiero cómo la organización crea valor a lo largo del tiempo. Por lo tanto, contiene información relevante, tanto financiera como de otro tipo. Un informe integrado beneficia a todos los grupos de interés interesados en la habilidad de la organización para crear valor a lo largo del tiempo, incluyendo empleados, clientes, proveedores, socios, comunidad local, legisladores, reguladores y políticos (International Integrated Reporting Council (IIRC), 2013).

Otro pilar fundamental para sostener la mejora de las revelaciones, lograda a través de la integración total de la información destinada a usuarios, es la transparencia. Ésta no es ajena a los foros de debate internacionales más importantes. De esto se desprende la necesidad de lograr mayor credibilidad a través de una mejor comunicación de la situación en la que se encuentran las instituciones y el país en general. Recordemos que estos documentos pueden ser aplicados tanto a organismos privados como públicos.

Vemos en la práctica que los órganos de administración han comenzado a aplicar buenas prácticas de gobierno corporativo materializando informes sobre su gestión, dando mayor seriedad y confiabilidad a los inversores, o como requisito necesario para poder cotizar en las bolsas de valores. No obstante, es fundamental que los mismos no sean simples cumplimientos formales, sino un fiel reflejo de la realidad económica,

financiera, social y de las acciones que llevan a cabo para mejorar la transparencia, lograr la autonomía funcional y tener la responsabilidad de explicar aquellos aspectos en los cuales debe continuarse trabajando para evitar los conflictos de interés.

Quisiéramos resaltar que si bien no hay ninguna norma que obligue a las empresas a presentar reportes integrados, sí existe para aquellas empresas que cotizan, un deber de informar a través del código de buen gobierno, aquellas actividades en las que cumple recomendaciones que derivan de los principios de la OCDE. De esta manera, se está gestando el ambiente ideal para que pueda alcanzarse un estándar de poder ser vistos como un país serio y creíble de carácter institucional. Considero que la consecuencia de esto será una ley que comience a obligar a más entidades a presentar reportes que reflejen las proyecciones y los cumplimientos de requisitos sociales, ambientales y humanos. Adicionalmente se generarán nuevos mecanismos de control que velen por su cumplimiento.

Con referencia a la actuación de los entes reguladores y organismos emisores de normas sobre los distintos marcos de referencia, la Federación Internacional de Contadores (IFAC por sus siglas en inglés) “considera importante examinar la relación entre esos marcos de referencia y promover la consistencia y convergencia” (IFAC, 2012).

Los principales objetivos del presente trabajo se orientan a resaltar la conveniencia de aplicar reportes dirigidos a empleados de una empresa petrolera. Se desarrollará un estudio descriptivo de los informes que actualmente son notificados al personal a través de mails, conferencias o que pueden encontrarse en los reportes de sustentabilidad de la organización. En adición a ello, se harán propuestas de temas que pueden resultar materiales para los trabajadores ya que pueden resultar útiles para promover la innovación, fortalecer sus valores éticos y fortalecer su compromiso de lealtad para con la organización, lo cual genera una sinergia potenciadora del bienestar de todos.

Es necesario aceptar esta concepción de integridad e integralidad, para así poder mejorar el flujo de información en todos los niveles organizacionales. Se debe continuar trabajando en este nuevo enfoque que se plantea y que comienza a ser visto mundialmente como el futuro no tan lejano. Las empresas pueden crear valor económico si comienzan

a crear valor social ya que permite diferenciarse de aquellas que no cumplen y resaltan sobre el resto. Existe una necesidad de convergencia entre la estrategia, las políticas de gobierno y el interés de los trabajadores.

Se trabajará para poner en evidencia que se está produciendo un cambio en el paradigma contable, pasando de ser solamente un cumplimiento formal ante las legislaciones, hacia una nueva función que resulte útil para la sociedad y la toma de decisiones. Se buscará afianzar la creencia de que los nuevos informes, deben incluir tanto información cuantitativa como asimismo, cualitativa, abarcando datos prospectivos, que no suelen encontrarse en los informes tradicionales.

Retomando con la idea de cambio, buscaremos dimensionar que la noción de esta nueva forma de reportar resulta más abarcativa ya que busca simplificarle el trabajo de lectura a los grupos de interés y demostrar mayor transparencia, en este caso puntual, para los trabajadores de empresas petroleras. De esta manera, apuntaremos a evaluar cómo la gestión organizacional de estas empresas tiende a buscar solucionar los problemas y demandas de este grupo, ya que las exigencias son cada vez mayores, y los beneficios de mantenerlos en la estructura empresarial resultan provechosos. Así lo sostiene (Makela, 2012, pág. 162) cuando dice que “(...) el bienestar individual, el bienestar social, y el rendimiento financiero óptimo de las compañías son presentados como sinónimos, como una situación de triunfo-triunfo”.

La estructura de esta tesis se organizará de la siguiente manera:

- Sección uno: contendrá el estado de arte, desarrollo de la problemática a analizar, presentación de los fundamentos que encontramos para resaltar la importancia de los empleados como un *stakeholder* principal.
- Sección dos: desarrollo de los actuales informes que se presentan a los empleados. Análisis de relación con el protocolo social, ambiental y económico propuesto por el GRI en su versión G4. Seguimiento de los lineamientos con el marco de preparación al cual adhieren. Propuesta de indicadores.
- Sección tres: Establecimiento de las propuestas de mejora para resolver las problemáticas que puedan presentarse. Sugerencias de los aspectos que deberían

incorporar para lograr capturar información producida por estos interesados y alternativas de transmisión.

- Sección cuatro: Presentación de un estado de valor generado y distribuido apuntado hacia el capital social e intelectual.
- Sección cinco: Desarrollo de las conclusiones arribadas acerca de la forma de *reporting* aplicado y las propuestas de mejora.

METODOLOGÍA Y TÉCNICA A UTILIZAR

Para elaborar el presente trabajo se utilizará un enfoque cualitativo identificando los reportes que presenta esta empresa petrolera norteamericana a sus empleados en diferentes contextos geográficos.

Se desarrollarán propuestas de mejora tomando como base los lineamientos que están siendo sugeridos por organizaciones supranacionales como ser el GRI y el IIRC respecto al enfoque social de las empresas. Dichos organismos plantean el uso integral de la información y un incremento en cómo son expuestas las revelaciones ante los usuarios, para nuestro caso, los trabajadores administrativos.

Se llevará a cabo un diseño descriptivo experimental tomando como unidad de análisis a una subsidiaria de una empresa petrolera norteamericana, fundamentado en la hipótesis de la existencia de un vínculo de protección de los intereses los empleados de los yacimientos que es transferido a quienes trabajan en las oficinas. Se analizarán los requisitos mínimos que debería contener el reporte para que sea considerado integral y cumpla con el lineamiento del IIRC.

Las técnicas de recolección de datos a aplicar consistirán en utilizar como fuentes de información a los reportes brindados a los empleados a través de mails, conferencias y publicaciones, sin exponer el nombre de la empresa, además de tesis e informes publicados por organismos internacionales, proyectos de investigación universitarios y artículos confeccionados por profesionales que analizan el tema.

El objetivo de la investigación será analizar la vinculación que existe entre las preocupaciones del cuidado del personal en todos los ámbitos de la organización con las preocupaciones de los propios empleados.

SECCIÓN UNO

ESTADO DEL ARTE. PROBLEMÁTICA A ANALIZAR

En los últimos años ha estado en discusión cuál podría ser el encuadre y el rol que debería tener la contabilidad. Las distintas propuestas abarcan posiciones que van desde afirmar que se trata de una ciencia, quienes la definen como una técnica y finalmente quienes la encasillan como un arte. Para (Herrscher 1979, pág. 3) “la contabilidad hasta hace poco basada primordialmente en lo empírico se está convirtiendo ahora en una disciplina racional para no decir científica” (citado por (García Casella, 2006, pág. 4)). Esto quiere decir que la misma se encuentra influida por el entorno y posee connotaciones sociales ya que es consecuencia de la adopción de políticas contables determinadas por los administradores/socios y cuyo cumplimiento se determina por la experiencia histórica y por el comportamiento o razonamiento humano. Resultaría complejo querer catalogarla como un concepto único. En sumatoria, la terminología contable es un lenguaje que requiere cierto grado de conocimiento técnico, y en reiteradas ocasiones, las empresas no desean exponer más información que la meramente requerida por la ley, argumentando que podría ponerse en riesgo el modelo de negocio y sus estrategias. Sin embargo, la no inclusión de estos datos deja fuera de debate a muchos interesados y fuera de discusión a uno de los activos más importantes que deben conservar las organizaciones, el factor humano.

Los métodos tradicionales de registración contable solo permiten imputar los desembolsos relacionados con el capital humano como un gasto del ejercicio. Como ejemplo, el (IASB, 2018, pág. 54) establece que “se reconoce un gasto en el estado de resultados cuando ha surgido un decremento en los beneficios económicos futuros, relacionado con un decremento en los activos o un incremento en los pasivos, y además el gasto puede medirse con fiabilidad”, mencionando como ejemplo el devengamiento de los salarios. Sin embargo, existen otras corrientes de pensamiento que sugieren la idea de que aquellos podrían ser objeto de activarse ya que consideran que se trata de una inversión la cual se irá amortizando a lo largo de la vida económica durante la cual produzca beneficios a la compañía. Incluso permitiría una mejora en la administración de recursos por parte de los mandos gerenciales quienes deberían distribuir las tareas acordes a las capacidades y habilidades de los individuos. En este último caso tomamos

el pensamiento del IIRC con sus conceptos de capitales para que las organizaciones consideren el efecto que tienen en la operatoria.

Los cambios que podrían generarse con esta concepción centrada en los recursos humanos generarían una flexibilización en la rigidez que actualmente poseen los estados financieros tradicionales donde estos aspectos quedan relegados, sumado a que mejoraría el desarrollo de las personas en cuanto a capacitación, motivación y participación dentro de la organización.

La contabilidad social dice (Gray, 1999, pág. 1) “(...) siempre ha luchado por encontrar su lugar en el firmamento de la contabilidad. Y aún continúa haciéndolo. (...) Debemos, para los propósitos de esta discusión, tipificar el proyecto de contabilidad social como uno que busca el cambio en la forma de las nuevas contabilidades, un proyecto que (idealmente, al menos) es profundamente empático de (incluso influenciado por) las diferentes corrientes de proyectos críticos/alternativos”.

Quizás la medición del capital social en su aspecto intelectual sea compleja por la carencia de un marco conceptual que haga comparable los resultados obtenidos, pero creemos que estamos acostumbrados a una teoría contable que deja de lado resultados susceptibles de ser contabilizados. Para (Tiwari, 2006, pág. 3) “(...) el método de contabilidad tradicional está basada en el sistema de la partida doble, pero siempre hay una pregunta que surge cuando contratamos un recurso humano y es cuál es la contrapartida como crédito que debería corresponderse contra la activación de esa nueva persona al momento de la contratación”. Lo anteriormente expresado, es una carencia del marco teórico convencional, donde hay voces que se quedan afuera y están lejos de poder ser tenidas en cuenta.

Hoy en día “(...) la dimensión económica domina el aspecto social en las argumentaciones de los representantes de las corporaciones, mientras que los empleados confían en el discurso de responsabilidad 'real' – que significa participación en el proceso de toma de decisiones, confianza en las promesas y acuerdos hechos con la gerencia y el bienestar general.” (Makela, 2012, pág. 26). Sin embargo, hay otros temas que son relevantes para los empleados y que exceden ese unilateralismo, como ser la motivación,

la capacitación y la convicción de que están siendo cuidados y valorados. La autora también señala, respecto a los informes de responsabilidad corporativa, que si bien ha habido un gran acuerdo en el desarrollo de los mismos y en la cantidad de compañías que los presentan, “(...) los reportes muestran una falta de consistencia; los problemas reportados en los informes de responsabilidad corporativa no pueden encontrarse en los del año siguiente, haciendo imposible analizar el rendimiento corporativo social a largo plazo.” (Makela, 2012, pág. 33). Creemos que esta carencia de continuidad atenta contra las iniciativas de crecimiento en el interés por presentar datos no financieros y así poder sentar las bases de un buen estándar normativo. Incluso estaríamos fallando en exponer información coherente de un año a otro, incumpliendo con las actuales cualidades de la información presentes en el marco normativo de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF): “Si la información financiera ha de ser útil, debe ser relevante y representar fielmente lo que pretende representar. La utilidad de la información financiera se mejora si es comparable, verificable, oportuna y comprensible” (IASB, 2018, pág. 15).

Como antecedentes que dieron origen a la contabilidad considerada con un enfoque más amplio dice (Gray, 1999, pág. 2) “(...) el desafiante nuevo mundo que prometieron en la década de 1960 también sentó las bases para que, a medida que nos acercábamos a la década de 1970, se produjera una explosión de exploraciones en responsabilidad social y en su administración”. Desafortunadamente, las críticas no tardaron en aparecer argumentando que no se trata de contabilidad o que la misma era muy susceptible a ser manipulada, provocando disrupciones en el mercado de capitales. Coincidentemente, es en esta época cuando surgen los comienzos de la regulación contable tradicional que generará la estandarización de normas y principios que serán de aplicación a las diversas jurisdicciones. Por tal motivo, suponemos que se le dio prioridad al foco convencional financiero producto del incremento de las negociaciones en el mundo a causa de la globalización.

Si bien durante los años 80 esta práctica no pudo afianzarse y fue puesta en un segundo plano, a partir de la década siguiente “(...) una presión continua por los problemas ambientales comenzó a incentivar a las compañías a formar parte del *reporting* ambiental” (Makela, 2012, pág. 32). Poco a poco a esa preocupación por el medio ambiente se le irá sumando una responsabilidad más amplia que abarca los temas

sociales también incluyendo trabajadores, sindicatos, organismos sociales y la comunidad en general.

Recientemente “grandes instituciones internacionales como Naciones Unidas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y la Unión Europea renovaron sus pautas sobre la responsabilidad social corporativa.” (Makela, 2012, pág. 17). Incluso está siendo analizada la voluntariedad u obligatoriedad de presentar información respecto al compromiso social para las empresas de los mercados más importantes del mundo. Pero más allá de eso, se aprecia un incremento en la cantidad de información no financiera que se está presentando y esto hace que aumente la competitividad entre las organizaciones debido a que mientras más información se le presente a los usuarios, mejores serán las bases para que puedan adoptar decisiones de inversión, de querer pertenecer o de continuar trabajando para ellas.

En la actualidad las instituciones como la Iniciativa de *Reporting* Global (GRI por sus siglas en inglés) o el Consejo Internacional de *Reporting* Integrado (IIRC) han permitido dar forma a los puntos más relevantes de interés social y ambiental, como así también aspectos no financieros sobre los que las empresas deberían focalizar la presentación de información. Se tiene que apuntar a la generación de valor para usuarios interesados, los cuales van más allá que los accionistas, y debe crearse una cultura organizacional que priorice las conductas éticas y los programas de buenas prácticas porque la rentabilidad no es lo único que hace a la perduración de las empresas, sino también, que sea alcanzada respetando los valores sociales y ambientales. Después de todo, la opinión pública puede dar comienzo a un enjuiciamiento que termine con la vida societaria si se ven vulnerados sus derechos y garantías.

Un elemento que consideramos clave para cualquier organización y el logro de sus objetivos, son sus empleados. Nuestra opinión apunta a que los mismos deben ser considerados como una inversión y que su bienestar y motivación posiblemente ayuden a la proactividad laboral en beneficio de la empresa. Incluso se generaría una sinergia donde coexistan un sentimiento de pertenencia a la organización por parte de los empleados, que son vistos como un activo que es cuidado y valorado y que, a su vez, ayuda al rendimiento institucional. (Gartenberg, Prat, & Serafeim, 2018, pág. 10) llevaron adelante una encuesta donde más de medio millón de trabajadores de

compañías estadounidenses respondieron sus percepciones respecto de sus empleadores. Dentro de sus hallazgos encontraron que “(...) las firmas con empleados de nivel medio con fuertes convicciones en el propósito de sus organizaciones y con claridad en el paso hacia ese propósito, experimentaron un mejor rendimiento”. Apoyamos la idea de que esto es así siempre que los empleados sientan que son una parte importante y relevante del negocio porque es su trabajo el que ayuda a tener un buen impacto tanto interno, como así también, externamente.

Pero el simple hecho de sentirse relevante va de la mano de la permanencia ya que un individuo puede ser muy bueno en lo que hace, pero le será útil a la empresa siempre y cuando continúe teniendo la motivación para seguir prestando su conocimiento y potencial en esa institución. Es allí donde los empleadores deben trabajar: Brindando capacitación, velando por el bienestar y la seguridad, realizando encuestas para obtener la retroalimentación necesaria para poder mejorar, facilitando canales de denuncias anónimas para que se comuniquen aquellas acciones dañinas o que potencialmente puedan llegar a serlo, premiando los méritos por el buen rendimiento, perseguir la mejora continua, entre otras acciones.

EL EMPLEADO COMO *STAKEHOLDER* PRINCIPAL

Consecuentemente, resulta innegable que son los trabajadores un grupo de interés que debe ser tenido en cuenta. Por su importancia, los mismos deben recibir información pertinente de manera oportuna para que puedan evaluar el potencial que tienen en la operatoria y estrategia de la entidad a la que pertenecen. Son las empresas quienes deben invertir en generar valor para ellos, y muchas veces, cuentan con información susceptible de ser analizada y puesta a disposición de sus empleados de manera que les resulte útil para poder mejorar su situación laboral, tomar una decisión o sentirse reconocido. Sin embargo, algunas prefieren no hacerlo. La principal causa de esta carencia podría deberse a la falta de obligatoriedad de hacerlo. Y si así lo hicieran, es importante que mantengan una coherencia a lo largo de los años y que no muestren solo lo conveniente, sino por el contrario, cualquier tema de interés que sea una amenaza o debilidad. Aquí es donde el *management* debe poder llevar adelante

un plan de acción para minimizar la ocurrencia de los problemas y de los riesgos más significativos.

El *reporting* orientado hacia los aspectos no financieros, del cual ya hemos mencionado sus orígenes, y del cual queremos hablar en este proyecto, tiene que ver con las responsabilidades sociales. Consideramos que existen temas que importan y ayudan a los asalariados a comprender su rol en la organización, y que a su vez se sientan protegidos por el entorno laboral. Entre los principales temas significativos podemos mencionar: Capacitaciones y entrenamientos; grado de bienestar que sienten en el ámbito laboral; composición generacional, étnica, de género, profesional; gobierno corporativo; seguridad; pensiones; soporte a la comunidad; entre otros.

En los últimos años se ha buscado resolver aquellos vacíos que la contabilidad tradicional no ha podido llenar. Esto es así toda vez que las normas sufren modificaciones o se incrementan los requerimientos que exigen otros grupos de interés. De esta manera, se vislumbra la necesidad de contar con otra mirada, mucho más amplia, donde el grado de participación de los temas socioambientales no sea insignificante.

Una herramienta que a nuestro criterio tiene el potencial para poder llevar el *reporting* social a un nivel más elevado es el estado de valor agregado. En el mismo, se lleva a cabo “(...) el monitoreo, exploración e interpretación de contabilizaciones nacientes más generalizadas, tales como las revelaciones sociales (...)” (Gray, 1999, pág. 3). De esa manera se logra ver cuánto de lo generado por la entidad se vuelca a la sociedad en forma de impuestos, beneficios al personal, capacitación, entre otros.

La contabilidad social debe continuar trabajando y desarrollándose para lograr fortalecer el compromiso que tienen los empleados con las organizaciones, y que sientan un empoderamiento de su grupo a nivel de poder requerir información cada vez más relevante. Comprendemos que eso hace a la democratización de los actores, lo que actúa generando un sentimiento de equidad. Para ello, es la gerencia quien debería orientar el centro del debate hacia los aspectos sociales y reconocer la legitimidad de estos usuarios para solicitar la correspondiente rendición de cuentas. Como pilar debería reconocerse el sentido de necesidad de un cambio que represente una mirada más justa y comprometida

hacia los temas sociales. De lo contrario, si no existiría una convicción de que hay otros usuarios más allá de los inversores, habría una incompatibilidad entre las estrategias y los medios para alcanzarlas.

En adición, podemos encontrar que existen documentos donde también se transmiten revelaciones de sustentabilidad en las empresas: por ejemplo, las cartas de los directores ejecutivos (*Chief Executive Officer* o CEO por sus siglas en inglés). Encontramos que las mismas resultan la expresión directa hacia los usuarios de cómo son vistos y tratados estos aspectos a nivel estratégico y de cómo se irán plasmando los planes de acción para poder materializar los objetivos y metas en hechos reales. Un punto que se repite en estos escritos es la necesidad de crecimiento, y para nosotros, la manera de alcanzarlo incluye poner atención en la continuidad operacional lograda por el mantenimiento de las mejores condiciones de cuidado, prevención y protección de aquellos que lo hacen posible. Sin embargo, (Makela, 2012, pág. 156) dice que “(...) en general, las cartas de los CEO no hablan mucho de los empleados. El foco principal de los CEOs es el negocio núcleo y las decisiones del negocio”. Esto demuestra que hay que continuar trabajando para mover el centro de atención hacia aquellos actores que permiten la continuidad operacional llevando adelante las actividades necesarias, ya que cuentan con el criterio profesional suficiente para discernir entre diferentes posibilidades y seleccionan la mejor alternativa para lograr el mayor provecho posible, en definitiva, quienes conocen más del día a día del negocio.

Existe una gran diversidad de problemas que son sensibles para los empleados ya que por tratarse la contabilidad de una disciplina social- los mismos son cambiantes y generan que el proceso de reconocimiento deba ser dinámico. Dicho esto, el control y monitoreo de la información que se presenta debe ser factible, permanente y continuo, donde se invierta en buscar mejorar lo que se posee actualmente debido a que la permanencia en una actitud conservadora y la inacción generan atrasos. Y para no perder el dinamismo, las organizaciones deben poder contar con los medios para lograr interactuar con sus principales grupos de interés y hacerlos participar de la generación de información. Esto se fundamenta en que, si no hay interacción, habría un sesgo por parte de quien es el emisor de los reportes. Haciendo más extensiva la participación de los *stakeholders*, se logra compartir cuáles son los pensamientos que tienen, qué les parece adecuado que sea incluido en la mesa de discusión y qué consideran se está dejando de lado.

Otro punto importante es el hecho de tener un marco que sirva de soporte para poder revelar información relevante a otros grupos de interés. Los más importantes hasta el momento fueron los presentados por el GRI, organismo que recomendó no solo un marco general, sino también, una serie de protocolos enfocados a los temas sociales. Si además se quisiera avanzar hacia un mayor grado de interconectividad, podemos trabajar con el reporte integrado del IIRC. Pero lo más importante es que los hechos sean expresados de manera clara y que tengan un seguimiento y relación cuando son presentados de manera comparativa en los distintos periodos, porque de no hacerlo, la información no resultaría útil. Si los objetivos son claros se incrementa la calidad y se favorece la formación de una mirada completa acerca de los tópicos sobre los cuales las empresas deciden informar por resultarles primordiales.

Bajo la perspectiva del GRI, vemos que, dentro de los protocolos sugeridos, existen recomendaciones relacionadas a la activa participación de los empleados en comités de salud y seguridad, qué funciones ocupan dentro de los mismos, enseñanza que se les imparte, conocimiento acerca de los riesgos a los que se encuentran expuestos, oportunidades equitativas sea cual fuere el género, grupos de distintas edades. Es inviable alcanzar la excelencia en las operaciones y la rentabilidad si no se protegen los medios para llevar adelante las actividades. Si bien no puede controlarse la permanencia del personal para siempre, se debería garantizar su protección, incentivarlos a que participen activamente del proceso de trabajo y de los organismos internos que ayudan a fortalecer las relaciones interpersonales, preguntarles mediante encuestas cómo se sienten, que tengan la posibilidad de denunciar anónimamente cualquier hecho que ponga en riesgo su integridad o atente contra algún derecho adquirido. También resultaría complejo determinar cuál es el grado de relación existente entre la satisfacción laboral de los empleados y el rendimiento económico de las empresas, pero lo que creemos firmemente es que si se pone atención en los miembros se contribuye a generar un sentimiento de respeto, valoración y que se sientan a gusto en el día a día para llevar adelante sus tareas.

(Liden *et al.* 2000; Pratt y Ashforth 2003; Michaelson *et al.* 2014) sostienen que “(...) un fuerte sentimiento de propósito puede impactar positivamente en el rendimiento a través de varios mecanismos. Primero, puede incrementar el esfuerzo y productividad

del empleado mediante el aumento del significado de trabajo a nivel del trabajador. Una literatura rica acerca de la motivación individual ha mostrado que los trabajadores que perciben su trabajo como más significativo exhibieron un rendimiento laboral más alto, comportamiento como ciudadano organizacional, compromiso e identificación empresarial” (citado por (Gartenberg, Prat, & Serafeim, 2018, pág. 9)).

Este trabajo se sostiene en la existencia de un compromiso entre las organizaciones para con sus empleados, como así también en el sentido inverso. A ello habría que agregarle que la teoría de los *stakeholders* nuclea y le da legitimidad a las exigencias que tienen los empleados en requerir información significativa que demuestre la importancia de su rol para alcanzar los objetivos organizacionales. Por eso resaltamos la relevancia de atender al bienestar social, cuidar la salud ocupacional, contar con encuestas de satisfacción para conocer los puntos más débiles donde se ha de trabajar y la seguridad.

Si se construye sobre los tópicos mencionados anteriormente, se lograría el ambiente ideal para que los asalariados se vean ante un compromiso de lealtad para con la empresa, valorando las oportunidades de poder participar de la toma de decisiones, sintiéndose parte del impacto que genera la actividad, creyendo que son útiles para el ente, produciendo un aumento en la satisfacción laboral. Una actitud que podría generar un incremento en la confianza de los trabajadores es la asociación en grupos de trabajo, no solo con sus pares sino también con sus supervisores. Achicar esa brecha estructural haría que se mejore la comunicación facilitando el entendimiento de qué es lo que se espera como resultado de una actividad. Un aspecto no menor sería la guía que se recibiría de aquellos que cuentan con más experiencia dentro de la industria, fortaleciendo las relaciones interpersonales.

Por último, la verificación por parte de organismos externos como ser auditores u organismos aseguradores resulta muy importante porque son quienes dan el respaldo a los usuarios de que esa información que se presenta respeta el marco normativo bajo el cual fue confeccionada.

Podemos apreciar la existencia de una muy buena oportunidad para poner a disposición de otros grupos de interés información relevante. Esto se lograría creando un nuevo concepto ideológico, ya que estamos acostumbrados a recibir datos que se limitan

a lo financiero. Con esto no pretendemos negar que la necesidad de mantener una rentabilidad operacional para que las empresas continúen funcionando, pero si, que debería realizarse el valor que tienen los sujetos que llevan adelante las actividades diarias del negocio y le permiten continuar operando.

La principal crítica a la que está sometida la contabilidad no financiera es la falta de homogeneidad en su uso debido a la no exigencia de aplicación de un marco normativo. A pesar de ello, las ventajas de informar sobre acciones y sucesos multidisciplinarios puede servir a distintos usuarios en sus decisiones, lo cual es el principal objetivo que tiene la disciplina contable. La discusión sobre la obligatoriedad de aplicar un marco por sobre otro excede el tema de la presente tesis. A pesar de eso, vemos que existe un avance en la intención de informar sobre otros aspectos que van más allá de lo financiero. Creemos que es producto del aumento de información que las empresas han estado presentando a los usuarios. No puede pasar desapercibido que la vara comienza a ser colocada en un nivel superior ya que se está gestando una suerte de estandarización, donde para poder competir, es indispensable presentar información de mayor calidad que la que informa la competencia. Tal hecho tiene que verse como un avance que abrirá las puertas a debates, nuevos informes, organismos y especialización de profesionales.

SECCIÓN DOS

INFORMES ACTUALES PRESENTADOS A EMPLEADOS

Para el año 2018, la entidad que es objeto de análisis emitió, además de su informe financiero anual, un reporte de rendimiento de responsabilidad corporativa y un informe voluntario que trata sobre el cambio climático global y las acciones que decidieron tomar para enfrentarlo. El lineamiento seguido en su preparación fue el de una guía no obligatoria emitida por un conglomerado de actores de la industria. Entre los participantes se destacan: una organización norteamericana sin fines de lucro llamada Asociación Internacional de la Industria del Petróleo para la Conservación del Ambiente (*International Petroleum Industry Environmental Conservation Association* o IPIECA por sus siglas en inglés) que busca convertirse en un foro que aliente la mejora continua del rendimiento industrial de aquellas empresas que actúan en la extracción y refinación de combustible y gas; el Instituto Americano del Petróleo (API por sus siglas en inglés); y la Asociación Internacional de Petróleo y Gas (IOGP por sus siglas en inglés). La guía orientativa llamada “Guía de la industria del petróleo y el gas sobre informes voluntarios de sostenibilidad (IPIECA, API y IOGP., 2015)” busca lograr un consenso entre sus miembros, alineando los pedidos del Programa Ambiental de Naciones Unidas (UNEP por sus siglas en inglés) para formar un canal de comunicación con la industria petrolera y de energía. Se trata de un marco conceptual optativo por lo que los términos y definiciones usados pueden diferir de los que son legalmente exigidos en áreas particulares de la actividad.

PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE TEMAS RELEVANTES

Nuestro caso de estudio, la empresa EH, decidió que, para preparar el informe de rendimiento de responsabilidad corporativa con relación a los aspectos ambientales, sociales y de gobierno, la realización de entrevistas y la contratación de una firma especializada en encuestas que releve los hechos más importantes para los *stakeholders*. Haber optado por esta decisión nos lleva a querer analizar cuáles son los puntos positivos y cuáles los negativos. Como falencias encontramos que dentro de los elegidos por la organización para responder las encuestas no se menciona a los empleados, sino que estuvieron dirigidas a inversores, organizaciones no gubernamentales y grupos de interés

externos. Como resultado de las mismas se llegó a la conclusión de que los problemas que más llamaron la atención son iguales a los del año anterior, lo que podría interpretarse como cierta inacción por parte de la empresa en el cumplimiento de los desafíos que habían sido identificados con anterioridad.

Contrariamente, un aspecto positivo de esta decisión pareciera ser la existencia de cierta independencia ya que los tópicos que decidieron tratarse no fueron decididos al libre albedrío de un órgano interno, sino con la actuación de agentes externos luego aprobados por un comité ejecutivo de la empresa. Otro punto a favor es que, al trabajar con una agencia especializada, se les otorga prestigio y objetividad a los resultados obtenidos.

Para desarrollar su visión tuvieron en cuenta además de la identificación de temas arriba mencionados, el mensaje del presidente y del CEO los cuáles apuntan a la protección del medio ambiente, la generación de energía sustentable, la expansión de la salud, educación y el desarrollo económico de las comunidades donde opera.

PROBLEMÁTICA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS. ANÁLISIS CON LOS ESTÁNDARES APLICADOS POR EL MARCO CONCEPTUAL DE IPIECA

En esta sección buscaremos desarrollar un análisis transversal de los informes que nos permita identificar un proceso de generación de valor que esté orientado al grupo de interés bajo análisis, pero que también pueda tener relación o involucre a otro/s. El mismo consiste como primer paso en identificar un riesgo que pueda traer consecuencias significativas en caso de materializarse y donde sea la gerencia quien implemente un sistema para minimizarlo o evitarlo. Veremos si a ese mecanismo de prevención o corrección se le realizan revisiones que tiendan a mejorar su funcionamiento o si el mismo queda inmóvil. Claramente focalizaremos la atención en el rol y la responsabilidad que recae en los administradores para evaluar su capacidad de lograr demostrarle a sus trabajadores cómo las acciones que se emprenden tienen impactos en los ejes ambientales, sociales y de gobierno. Elegir actuar de manera proactiva demuestra cómo el riesgo podría llegar a convertirse en una oportunidad, ya sea por haberlo asumido y conseguir reducirlo como por seguir trabajando en la búsqueda de la mejor manera de hacerlo, aunque no se logre en el primer intento.

Medio ambiente

La extracción, exploración, producción, transporte, refinación y venta de sus productos petroquímicos tienen un devastador potencial contaminante. Esto se explica por la emisión de gases generada, la energía invertida en el proceso como así también las filtraciones o derrames de producto terminado o insumos que pueden llegar a darse.

Como primera medida cuando la empresa decide considerar la posibilidad de posicionarse en una nueva ubicación para desarrollar su unidad de negocios se analiza el potencial riesgo que eso acarrearía. La valoración incluye la simulación de escenarios, evaluación de las salvaguardas e identificación de mecanismos de mitigación. Un ejemplo de ello podría verse en los casos en que las unidades de negocio se buscan ubicar en zonas donde el agua potable es escasa. En consecuencia, el plan de acción consiste en reducir al máximo el uso de ésta. Particularmente, el agua se usa en las operaciones de *fracking* o fracturamiento que consisten en la inyección de fluidos a alta presión para romper fragmentos de piedra y liberar gas y petróleo contenidos en ella. El fluido está compuesto en mayor proporción de agua, por lo que como alternativa se busca que en vez de usar agua dulce se utilice agua salada no apta para el consumo animal ni de las personas. Sumado a esto y como proceso de mejora continua, en aquellas zonas donde se sabe que se van a desarrollar actividades de fraccionamiento, se construyen instalaciones para el reciclado del agua. De esta manera, la misma es reutilizada en más de una oportunidad generando un acercamiento a las comunidades locales ya que se transmite la preocupación por el cuidado de este recurso natural. Como elementos para evaluar las condiciones de acceso al agua que son consideradas en la administración de esta se encuentran: su disponibilidad, competencias de la fuente desde donde es obtenida en cuanto a su calidad y cantidad, riesgos sociopolíticos y restricciones regulatorias.

EH lleva adelante operaciones responsables ya que busca proteger y preservar el ambiente. Las acciones realizadas incluyen la utilización de dispositivos para detectar fugas de gas y líquidos, como ser sensores satelitales que pueden transmitir imágenes en tiempo real y en alta definición de alguna fuga o derrame. En el ejercicio bajo análisis se llevó adelante un simulacro de un derramamiento de combustible en el Golfo de México para poder evaluar las capacidades del sistema y mejorar la capacidad de respuesta. Los resultados fueron satisfactorios ya que pudieron poner a prueba todos los sistemas instalados.

No podemos dejar de mencionar la preocupación por las emisiones de gases de efecto invernadero que llevaron a que voluntariamente publicaran en 2019 un marco conceptual para la toma de decisiones del gobierno corporativo. Allí, reafirman su responsabilidad en la vigilancia de éste y que las medidas que toman como los procesos llevados adelante son suficientes para mitigar los riesgos. El sustento está en la existencia de un monitoreo continuo que facilita la adaptación o modificación de los procedimientos en línea a las políticas de cuidado del ambiente.

Una de las primeras sugerencias que realiza la guía es la de explicar la estrategia de creación de valor. Muestra de ello puede verse en que son los accionistas de la organización quienes frecuentemente señalan la importancia de la protección del medio ambiente. Siempre tienen la oportunidad de comenzar sus informes resaltando cuál es su responsabilidad como empresa generadora de energía. Eso motiva a que tomen acciones concretas, las que a modo de ejemplo son descriptas en los reportes como ser la búsqueda en la reducción cuantitativa de quemados de gases, la gestión de las emisiones o la inversión en tecnologías cuya emisión sea baja en emisiones de dióxido de carbono. Claramente, es la gerencia quien afronta estos desafíos dificultosos que son potencialmente dañinos para todos. Se siguen indicadores clave de forma permanente, se revisa cuál es el panorama para lograr generar energía a largo plazo y se baja la estrategia a las líneas operativas con un compromiso de entablar diálogos con los inversores clave y algunos grupos de interés.

Como parte de esta integralidad que destacamos en esta empresa y que motivó a tomarla en el análisis de este proyecto encontramos cómo vuelcan el foco en el capital humano. Para ejemplificarlo pudimos ver cómo a través de la inversión en capacitación científica, tecnológica, ingeniería y matemática se busca asegurar la generación de conocimientos en personas capaces de innovar en la protección del planeta y en el mayor aprovechamiento de los recursos. Se dice que “cuando una organización mejora su capital humano mediante la capacitación de los empleados, los gastos de formación relacionados reducen su capital financiero. El efecto es que el capital financiero se ha transformado en capital humano” (International Integrated Reporting Council (IIRC), 2013). Esto nos demuestra cómo se produce el flujo de capitales y que no implica la pérdida del recurso financiero sino la generación de una inversión cuyo retorno se verá a largo plazo cuando esos futuros especialistas sean quienes optimicen los procesos para no causarle consecuencias a la naturaleza o para lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos.

La organización no quiere ser reconocida solamente como una empresa de gas y petróleo por lo que busca producir nuevas fuentes de energía. Eso puede verse en la búsqueda de energías renovables. Para demostrarlo, informan que están conduciendo investigaciones, desarrollos y colaboraciones con gobiernos, académicos y otros grupos de interés sobre combustibles alternativos capaces de generar oportunidades para lograr reducir las emisiones de gases. En 2018 lanzaron un nuevo producto de diésel renovable hecho con fuentes no petrolíferas, como grasas naturales y aceites vegetales. Como dijimos que la responsabilidad y las acciones no se limitan al perímetro de las plantas, sino que exceden las mismas y buscan llegar a otros interesados, también financiaron la colocación de una central de carga donde quienes posean vehículos eléctricos puedan apostar los mismos allí y de esa manera aumentar y expandir la conectividad entre personas y pueblos.

Gobierno corporativo

El segundo paso marcado por la guía IPIECA indica que una vez articulada la visión, en este caso para lograr generar energía en un horizonte ampliado y que al hacerlo se destaque el “cómo” se hace, es recomendado revelar el rol de los directores y los sistemas de gestión. La justificación la hallamos en que los administradores son los actores necesarios para defender tanto los intereses de los accionistas como los derechos y las exigencias de quienes prestan sus servicios a la organización. No nos olvidemos que las acciones de cualquier entidad también tienen consecuencias en el exterior de la empresa, es por eso que cualquier acto está sujeto a una responsabilidad frente a terceros interesados.

La forma en que la entidad petrolera reacciona ante esta indicación es enumerando cuáles son las actividades que llevan adelante los distintos comités o *boards*. Las mismas abarcan reuniones de paneles de directores donde vale recalcar que todos sus integrantes son independientes. Se destaca la existencia de un *board* que tiene a su cargo la valoración y advertencia de los riesgos que pueden aparecer en los espacios ambientales, sociales y políticos. Se trata del Comité de Políticas Públicas, quien considera como temas relevantes al calentamiento global, las tendencias políticas y sus implicancias en caso de que sean acaecidas. Este organismo fue quien, producto de las presiones de los grupos de interés, publicó un reporte anexo al de sustentabilidad en el que, de manera voluntaria, se

reporta acerca de las acciones llevadas adelante por la compañía para afrontar el calentamiento global, sobre el mismo incluiremos comentarios en este apartado.

Otros comités a quienes no les son ajenos los problemas ambientales y que ponen en la mesa de discusión los riesgos y responsabilidad de la empresa son:

- Comité de Auditoria: analiza la exposición al riesgo financiero. El mismo puede verse plasmado en las cuentas de provisiones por posibles litigios judiciales, por daños al ecosistema o no reconociendo/valuando aquellos gastos que deberán afrontarse luego de explorar y explotar los terrenos donde se encuentran los pozos petrolíferos para dejarlo en las mismas condiciones en que lo hallaron.
- Comité de Nominaciones y de Gobierno: es quien sugiere la postulación de los directores para que se mantenga un estado apropiado que sepa afrontar los riesgos a los que se enfrentará la organización. Es por ello por lo que buscan personas idóneas en la legislación donde tiene actividad, conscientes de las políticas públicas que son relevantes. Frecuentemente, se hacen valoraciones de quienes son los integrantes de los órganos de gobierno, para que sean los adecuados. Poseen un apartado donde destacan cuáles son las habilidades de los actuales integrantes del *board* de directores.
- Comité de Planeamiento y Estrategia: tiene la facultad de revisar que la composición del *portfolio* de inversiones permita lograr los objetivos a largo plazo. También debe supervisar el riesgo empresario a través de garantizar el respaldo de las decisiones estratégicas necesarias para llegar a alcanzar las estrategias definidas.

Como el caso elegido es de una empresa que hace participar a otros interesados en la formulación de temáticas relevantes, han desarrollado un plan y un proceso de compromiso. El mismo se materializa en reuniones con ejecutivos senior, donde asisten los *stakeholders* principales, entre ellos hay representación de los empleados, para discutir las principales problemáticas que encuentran en la actividad. Esto le permite a la entidad ganar una retroalimentación muy valiosa ya que la fuente de información surge tanto de los beneficiarios de sus acciones como de sus propios partícipes. Al tratarse de una multinacional con filiales en todo el mundo, se visitan las operaciones ubicadas alrededor del mundo para evaluar los hechos específicos de cada lugar y que la búsqueda por solucionarlos sea la más adecuada al caso.

Empleados

Relativo a los empleados, el mayor riesgo al que dicen enfrentarse es al del ambiente y las condiciones laborales. Recordemos que su mayor preocupación es que ninguna persona pierda su vida, sobre todo por tener el centro de sus operaciones en pozos y zonas extractivas. Pero su preocupación también alcanza a quienes brindan soporte en las sedes administrativas. Se otorgan cursos de carácter obligatorio relativos a la seguridad donde se explican temas acerca de los procesos que deben seguirse en caso de ser necesaria una evacuación de las oficinas por algún siniestro o hecho fortuito; se designa a una cierta cantidad de responsables de piso, quienes tienen asignado la tarea de ser guías en los procesos de emergencia; se aconseja tener especial cuidado en controlar que no están siendo seguidos por algún desconocido cuando se encuentran ingresando o egresando de las oficinas, ya que podría ponerse en juego no solo la integridad física de las personas sino también el patrimonio y las instalaciones; se brinda una línea telefónica para poder realizar denuncias anónimas en caso de creer que se están afrontando situaciones de acoso o maltrato tanto personal como laboral, donde se garantiza que haya seguridad, confidencialidad, anonimato, y que no se tomarán represalias si se obra de buena fe. Además, se fomenta la diversidad y el respeto por las etnias y culturas y se le da la más alta relevancia debido a que existe un comité formado por empleados revistiendo la representatividad de la diversidad en cada centro de servicios. Dicho organismo reporta a un consejo de inclusión que realiza reuniones con el CEO de la empresa con el objetivo de fomentar la inclusión. Para el año 2018 han participado más de mil empleados en este programa. A su vez, son quienes dan a conocer al resto de los empleados algunas novedades o temas relevantes de diversidad como ser el recordatorio de algunas fechas significativas para distintas religiones, donde invitan a compartir platos típicos de distintas colectividades, desarrollo de actividades y charlas con momentos de reflexión.

El talento es otro tópico que es sumamente valorado y promovido. Actuando en consecuencia, se realizan eventos de trabajo en equipo a nivel de cada gerencia, los cuales consisten en sesiones donde se exponen experiencias de mejora de algún proceso que antes se realizaba de determinada manera pero que pudo ser optimizado en cuanto a tiempo o calidad gracias al ingenio de alguno de los colaboradores. La finalidad es dar a conocer mejores prácticas que puedan ser tomadas como modelos para ser replicados en

el resto de los equipos. Esto es factible gracias a que las gerencias se componen de equipos dentro de una línea de procesos.

El hecho de compartir mejores prácticas se ve motivado por una cultura de premiaciones. Los mismos van desde un reconocimiento a nivel grupal o gerencial hasta remuneraciones económicas. Ellos también pueden deberse a haber tenido un buen comportamiento o haber alcanzado algún logro definido entre el supervisor y el subordinado.

Nos parece importante mencionar que antes de cada sesión de trabajo en equipo o *team building* se comparte lo que se conoce como un momento de excelencia operacional. El mismo consiste en la exposición verbal o mediante algún video de un tema relevante, dentro de los que suele destacarse la seguridad y donde se recuerda cuán importante es no poner en riesgo la vida ni la integridad física de los trabajadores y compañeros. Otros temas que suelen abordarse son mensajes de los directores recordando la importancia del respeto y la tolerancia cero a cualquier tipo de discriminación. Esto permite generar relaciones más fuertes y un ambiente laboral donde el respeto prime en los distintos ámbitos para que puedan alcanzarse los mejores resultados posibles y escuchando todas las voces posibles ya que cada persona tiene un historial diferente y si todos se sienten valorados se genera un compromiso mayor. Se busca que los equipos estén integrados por una diversidad de talentos y de personas tenaces de distintas edades y géneros. Al tratarse de un pilar para la subsistencia empresarial, deben generarse las garantías necesarias para que sean resguardados de agravios, evitar que sean vulnerados sus derechos y que sean posibles de recibir un trato justo. Queremos resaltar el fomento de la inclusión y la diversidad tanto étnica como de género. Para el año 2018, EH se convirtió en la primera empresa petrolera norteamericana en ofrecer los mismos beneficios conyugales a parejas del mismo sexo así como transgénero en Estados Unidos.

Una de las motivaciones que llevan a querer ser parte y trabajar de una empresa es sin dudas el aspecto económico. El sueldo de los trabajadores para el caso que se está analizando se forma a partir de dos componentes: una parte fija y la otra variable. Esta entidad ha decidido embarcarse en un compromiso de reducción en la emisión de gases y de quemados de metano. Razón por la cual ha establecido que cerca de 50 mil de sus empleados tengan una porción de su remuneración variable atada a objetivos de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Podríamos llegar a pensar que la decisión es un tanto arbitraria, pero si algo tan relevante como es realizar el pago de los salarios se

ata a una decisión estratégica, es porque hay un gran optimismo en que la meta será alcanzada. A su vez, quieren involucrar a los empleados en este desafío y la manera que eligen de hacerlo es financiando a un equipo de sus mejores profesionales para buscar técnicas de absorción del carbono y de los gases emitidos en la producción. Como la labor es sumamente difícil han decidido sumar a otras empresas del sector para que se arriben a las mejores prácticas en la industria.

En el informe versión PDF disponible en la web vemos que oportunamente muestran un link que nos dirige hacia un cuadro de evolución de las emisiones para el periodo comprendido entre 2014 y 2018. Notamos que los valores de emisiones de gases se han mantenido estables, incluso algunos en particular se han incrementado, pero no de forma significativa: lo que podría poner en cuestionamiento si las acciones que se llevan a cabo realmente cumplen lo que en los reportes mencionan. Sin embargo, realizan la aclaración de que hubo un aumento en las operaciones de gas natural licuado que llevaron adelante en Australia producto de un comportamiento de la demanda de este producto al alza. Otro valor que ha crecido levemente fue el consumo eléctrico. Como sugerencia planteamos que cuando se muestren estos datos de forma explícita -que a priori parecieran ser negativos- se aclare en el mismo cuadro que las bases no son homogéneas dado que se han puesto en marcha más emprendimientos y unidades de negocio que en los años anteriores. Otra alternativa podría ser la de presentar información comparativa en base homogénea, es decir, excluyendo a los nuevos negocios. La desventaja de hacerlo con este último criterio es que debe esperarse un ejercicio económico para dar a conocer las explotaciones que se abrieron/cerraron. El contenido que se está revelando puede resultar de confusa interpretación si no fuese por las notas aclaratorias que se presentan al final de los reportes, donde se menciona la incorporación de un mayor número de explotaciones. El uso de indicadores que relacionen el volumen de emisiones o consumo eléctrico con la cantidad de unidades de negocio y operaciones conjuntas hace notar una mejor eficiencia en la producción debido a que los valores de los ratios disminuyen. En lo que respecta al consumo de agua potable se ha logrado una reducción. La principal causa la encontramos en que se ha reutilizado mayor cantidad de agua salobre en lugar de potable.

ELECCIÓN DE INDICADORES

La guía IPIECA sugiere que para poder demostrar que una empresa está evaluando sistemáticamente y gestionando responsablemente su sostenibilidad, se expongan indicadores que describan el proceso del rendimiento a través de hechos que hacen a la sustentabilidad. Exponer datos que sean significativos requiere una valoración de la relevancia que tienen para la entidad; su significado en relación al contexto ya sea por tratarse de una tendencia o por haber sido históricamente informado; qué impacto tiene en los grupos de interés; ver qué relación existe entre lo que se pretende informar y la estrategia; permitir que sean sustento del alcance de los objetivos.

INDICADORES AMBIENTALES

Uso del agua

Uno de los indicadores elegidos para darle seguimiento y que resulta importante para los empleados es aquel que cuantifica el uso de agua salobre y su evolución en los últimos 4 años. Pudimos notar como hoy en día hay pozos donde su alcance llega al 99%. Esto es un dato que interesa a los trabajadores porque, si consideramos que generalmente suelen vivir en zonas aledañas a la unidad de negocios, el uso de agua que no sea apta para el consumo humano es relevante ya que demuestra que la empresa cuida un bien muy valioso para la vida humana. Si bien la industria petrolera suele ubicarse en zonas remotas, cuidar este recurso denota respeto por el ecosistema y por las comunidades ubicadas en las cercanías. Para el año 2018 la empresa ha disminuido el uso de agua potable en general y la justificación se halla en que se continua con una transición para lograr reemplazar al máximo posible el agua dulce por salada.

Emisiones

En cuanto a las emisiones de gases de efecto invernadero se exponen cuáles fueron por sector (extractivo y refino), por fuente (ventilación, combustión, quema o merma) y por tipo de gas (metano, dióxido de carbono u otros). Lamentablemente vemos que no se han reducido demasiado y hasta incluso han ido en crecimiento. La entidad procedió a justificar dicho incremento debido a que ha tenido un crecimiento en cuanto a su

producción. Esto es algo en lo que deberían trabajar, ya que es preocupante para la sociedad y hasta uno de los principales temas que les recuerdan sus accionistas. En búsqueda de poder reducir la cantidad de emisiones, han logrado disminuir la cantidad de metros cúbicos de gas que es quemado en la producción. Esto se sostiene gracias a que ha aumentado la inversión en equipamiento que optimiza el proceso y reduce la merma que quedaba sujeta al quemado.

Derrames

Un indicador particular de esta industria es el de la cantidad de derrames producidos durante el ejercicio debido al potencial de daño para el ambiente. Para el año 2018 la cantidad de derrames disminuyó a menos de la mitad respecto al año anterior. La guía recomienda que se expongan aquellos que hayan sido producidos tanto en el agua como en el suelo y cuya cuantía sea igual o superior a la de un barril de petróleo, el cual equivale a 159 litros, como así también la cantidad de veces que haya ocurrido.

Como quizás a simple vista puede no percibirse el derramamiento de algún producto que está siendo utilizado en la producción, también se realizan evaluaciones de las concentraciones de petróleo que pudiese haber en el agua o en el suelo. Afortunadamente, los números han ido reduciéndose en los últimos 4 años.

Como proponemos desarrollar qué indicadores son relevantes y deberían exponerse a los trabajadores de una empresa petrolera que también se encuentran en las oficinas administrativas, hay un dato que es primordial: Se trata del consumo energético, ya que se relaciona con la cantidad de computadoras, aires acondicionados, luces, ascensores entre tantos equipos que se necesitan para operar.

INDICADORES PARA EMPLEADOS

La prioridad más alta está en la protección de la salud y la vida de sus activos, las comunidades y el ambiente. Buscando resaltar el interés y la preocupación por sus empleados exponen cuáles son los ratios de incidentes laborales, la cantidad de horas que se pierden por la ocurrencia de estos, el número de fatalidades ocurridas durante la jornada laboral. Afortunadamente estos indicadores han ido mejorando a lo largo de los últimos cuatro años y como punto a favor notamos que hacen una comparativa con otras empresas

de la competencia, lo que permite ver si el comportamiento estuvo en línea con ella, mejoró o empeoró.

Evaluación de desempeño

La capacitación forma parte de los cimientos que fomenta la empresa elegida. Es por ello por lo que se desarrolla anualmente una evaluación de desempeño la cual se divide en tres etapas, coincidiendo con la evolución del año calendario. En la primera es donde se fijan las pautas y objetivos para el ejercicio y donde se acuerda cuáles serán los cursos de interés consensuados con el supervisor. Los mismos incluyen aspectos técnicos profesionales, tutorías y *coaching*, temáticas propias de la industria, entrenamiento en herramientas de computación, clases de inglés, entre otros. Muchos de ellos son optativos, aunque otros como los de diversidad, ética, seguridad y cuidado de datos o los programas de evacuación de las instalaciones, resultan obligatorios por estar en sintonía con el *tone at the top*. Este desarrollo de habilidades se da en todas las etapas de la carrera de los empleados.

La evaluación se realiza individualmente con el superior inmediato y está dividida en 4 secciones: seguridad, ejecución, desarrollo y diversidad. En la primera se genera el compromiso de no poner en riesgo la integridad física propia y de los compañeros, hacer las evaluaciones de ergonomía y cumplir con las revisiones mensuales de ergonomía con los compañeros, cuestiones que desarrollaremos más adelante (véase apartado Ergonomía y ausentismo). La parte de ejecución implica consensuar las obligaciones que tendrá cada uno a cargo en el año, asignación de tareas principales y de resguardo en caso de la ausencia por enfermedad, renuncia o vacaciones de un compañero ya que la entidad prioriza la continuidad operacional. La etapa de desarrollo incluye la determinación de los cursos de interés comentados en el párrafo anterior. Finalmente, la sección de diversidad apunta a realizar acciones que fomenten la integración con los compañeros y se deja en claro que no está permitido ningún tipo de discriminación o actitud que denote desprecio por los compañeros.

Como muestra del seguimiento continuo que interesa a la organización, a mitad de año se lleva a cabo otra reunión interpersonal, la cual constituye la segunda etapa del proceso evaluativo. El motivo responde a repasar aquellos puntos en los que el desempeño ha seguido los puntos acordados al comienzo y aquellos en los cuales se observa un desvío. Se trata de la oportunidad para plantear limitaciones o inconvenientes en la

factibilidad de alcanzarlos. Si existieran, es el jefe quien podría realizar una readecuación de los objetivos. Para hacerlo debe contar con elementos fácticos que sustenten la incapacidad de cumplimiento. Esto es así toda vez que los mismos son cargados en una herramienta *online* que en principio no admite modificaciones, salvo lo recientemente mencionado. El uso de esta alternativa no aplica si habiendo tenido los medios y el tiempo para poder cumplir con las tareas asignadas, el empleado no ha rendido de manera adecuada a las expectativas que la descripción de su puesto de trabajo requiere.

El último eslabón de este proceso tiene lugar a fin del año. Aquí se lleva adelante una reunión por cada gerencia, en la que participa el gerente con su primera línea. Los jefes presentan ante el resto de los supervisores cual ha sido el rendimiento con relación a las metas planteadas y a cada categoría de empleado. Esta segmentación entre diferentes jerarquías dentro de cada equipo responde a la experiencia, el cargo, las habilidades y responsabilidades de cada uno. Luego de la exposición hecha por cada supervisor de equipo, el resto de los líderes debe comentar acerca de la misma. Se considera que el aporte, tanto de forma positiva como negativa, hecho por alguien ajeno al equipo contiene un mayor grado de objetividad. Finalmente, para cada una de las categorías la nota final debe quedar encuadrada en una curva que responde a una distribución normal estadística. Es decir, que habrá tramos que van desde aquellos que no han alcanzado con las tareas que su puesto requiere, los que lo han hecho y quienes además han incorporado alguna mejora que resulte beneficiosa por acelerar procesos o generen un valor agregado. Para eso se utiliza esa ponderación entre todos los integrantes que constituyen el mando medio de cada gerencia. Resulta que la calificación final dará lugar a posibilidades de ascensos, accesos a cursos, rotación y un reconocimiento económico que se cobrará en el año siguiente. Una vez establecida, se comunica a cada empleado de forma individual.

Como comentario adicional, se ha comenzado a aplicar una evaluación 360 grados. La misma permite que tanto subordinados como pares de trabajo opinen sobre un supervisor o compañero del mismo rango respectivamente. La respuesta a esa evaluación es recibida por el superior inmediato de la persona evaluada, garantizándose el anonimato de aquella que emitió el comentario. Esta herramienta brinda un soporte a la hora quienes son responsables de calificar, como así también, realza la participación de los empleados ya que son actores necesarios de las tareas vitales para la continuidad operacional.

Ergonomía y ausentismo

Siguiendo con el reporte de sustentabilidad, vemos que se muestra cuál es el índice de ausentismo que surge del cociente entre la cantidad de días laborales posibles y la cantidad de días en que los empleados no tuvieron una asistencia efectiva; indicador que continúa mejorando año tras año. Respecto a esto, desarrollaremos puntualmente lo que ocurre en las oficinas de esta empresa ya que encontramos que el foco está puesto en la prevención de enfermedades relativas al trabajo o que pueden generarse allí. Los más comunes incluyen problemas de columna, muñeca, cuello, hombros y articulaciones ya que las jornadas en las sedes administrativas demandan pasar mucho tiempo sentado frente a una computadora. Han desarrollado como primera medida evaluaciones obligatorias de puesto que son realizadas por profesionales en ergonomía cada semestre. En ellas, se ajustan las sillas, las cuales cuentan con respaldos y apoyabrazos, y de los escritorios ya que cuentan con mecanismos hidráulicos individuales para regular su altura. Dichos profesionales brindan instrucciones de cómo debe ser la postura adecuada del cuerpo al momento de trabajar y la importancia de mantenerla para evitar lesiones. En adición a esto, se deben realizar cursos *on line* para confirmar que se han adquirido los conocimientos acerca de la posición correcta para trabajar. Como mencionamos, los escritorios poseen motores hidráulicos que permiten que los mismos se eleven o descendan, generando que los empleados adopten una posición de pie (*standing position*) para trabajar. El tiempo sugerido para trabajar así es de un 25% del día ya que genera beneficios para las articulaciones. Este tiempo puede dividirse en intervalos de algunos minutos no siendo aconsejado que sea de corrido. El objetivo está en evitar la ocurrencia de molestias físicas. Para reforzar esta meta, se llevan a cabo dos veces por día durante 5 a 10 minutos, sesiones de estiramiento en la oficina donde todos los empleados deben participar estando obligados a dejar de utilizar la computadora, con el fin de reducir la fatiga de estar sentado y estresado por la labor diaria. Estas sesiones son dirigidas por los profesionales en ergonomía o bien por algún voluntario. Si alguien desea ser guía de las sesiones lo puede hablar en la fijación de los objetivos de la evaluación de desempeño al inicio del año con su supervisor, ya que puede incluirse como objetivo dentro de la sección de diversidad por constituir una mejor practica que contribuye a cuidar su salud y la de los compañeros. Sumado a esto, se designan grupos de 3 o 4 personas de forma trimestral, para que una vez por mes se junten en el escritorio de cada integrante para realizar una encuesta que consta de 10 preguntas. Ellas están referidas a elegir entre 2

opciones posibles acerca de cuáles son las prácticas que cada uno adopta realmente o las que sería ideal que llevaran adelante, en lo referido a: cuestiones posturales en la jornada laboral; comentar si cumplió con el tiempo aconsejado para trabajar de pie; confirmar si tuvo la evaluación del puesto con el profesional de la empresa. Esas preguntas no se limitan a buscar generar consciencia de las buenas prácticas dentro de la oficina, sino que también incluyen situaciones de la vida cotidiana como ser las de no utilizar el celular mientras se camina; no cruzar la calle si no es el turno como peatón; utilizar el pasamanos en las escaleras o elegir tomar el ascensor si uno tiene que moverse con las manos ocupadas y tiene la posibilidad de hacerlo. Esta encuesta se debe realizar obligatoriamente con compañeros para que auspicien como testigos en caso de que uno no conteste con sinceridad y están autorizados a decirlo porque no se trata de buscar culpables sino de generar consciencia sobre la importancia de la salud. En caso de incumplir con la misma, se genera una notificación automática al gerente inmediato, quien realizará una advertencia que restará puntos en la evaluación final anual.

Pausa activa inteligente

Buscando proteger a los empleados en las oficinas, cada una de las computadoras tiene instalado un programa que mide la cantidad de veces que se hace *click* con el *mouse* y se usa el teclado. El mismo, obliga a realizar una pausa de entre 5 a 7 minutos dependiendo de cuan intenso haya sido el trabajo. La periodicidad de ocurrencia está configurada para que mientras más uso de computadora se realice, más frecuente sea la obligatoriedad de tomarse esa pausa, la cual no puede cancelarse sino posponerse por un minuto. Esta herramienta busca disminuir el estrés que se genera a diario y para ello, mientras la computadora queda inutilizada, se proyectan videos de ejercicios de estiramiento para relajar el cuerpo. Este programa genera además un reporte que es enviado vía mail a cada empleado con el acumulado de horas efectivamente trabajadas. EH aconseja una cantidad de horas que considera no ponen en riesgo la integridad física de su fuerza de trabajo. Pero si el empleado acumula por 4 semanas consecutivas un total de horas que la exceden, el mail de notificación será también dirigido a su supervisor, quien tiene la obligación de reasignar el trabajo asignado para lograr disminuir la carga laboral, al menos hasta que logre disminuir ese acumulado de horas de las últimas 4 semanas a aquel que es el tolerado por la compañía. La empresa buscando interrelacionar el aspecto social con el económico entiende que el cuidado personal comienza por uno

mismo, es por ello que estableció como uno de los requisitos para que el trabajador cobre la parte variable del sueldo, sea culminar el año sin tener un exceso de horas laborales. Ese bono queda determinado por otros factores como ser el desempeño, las mejoras realizadas a los procesos, y otras variables afines.

Composición de la fuerza laboral

Otro aspecto que nos interesa remarcar es la alta empleabilidad que tiene esta entidad. Se contratan personas de todas las edades y se busca encontrar una adecuación y correlato del puesto para que resulte acorde a la experiencia y a las expectativas de los individuos con el propósito de mantener la motivación. Los contratos abarcan desde pasantías orientadas a estudiantes universitarios de carreras afines al puesto, hasta candidatos de mayor experiencia que hayan trabajado para otras instituciones y que sean graduados. Trabajan con universidades para lograr atraer a la fuerza laboral que sea la próxima generación de empleados que puedan resolver problemas y se formen parte de los equipos dentro de la empresa. Se genera la asignación de tutores que lleven adelante un seguimiento de los pasantes donde evalúen su desempeño y donde haya una conexión fluida que permita encaminar su aprendizaje, resolver sus dudas y guiar sus primeros pasos en el mercado laboral. Tener este nivel de alta empleabilidad hace aumentar la capacidad que tienen las comunidades de todas las edades de convertirse en fuerza de trabajo de una empresa multinacional con todos los beneficios asociados como ser financieros, la posibilidad de contar con obra social y jubilación, tener un aprendizaje laboral y capacitación continua. Esto genera un impacto económico no solo en los trabajadores sino también en el sector público, quien a través del cobro de impuestos y contribuciones puede ver aumentada su recaudación previsional e impositiva.

Otros programas para empleados

Retomando la importancia que le dan a la salud de sus empleados vemos que llevan adelante campañas de vacunación gratuitas dentro de los consultorios médicos en las oficinas para aquellas enfermedades endémicas; se dictan cursos de primeros auxilios; campañas y testeos de VIH confidenciales y optativos; se brindan charlas con nutricionistas para fomentar una vida más sana. Esto le permite a la fuerza laboral conocer la manera de alcanzar un balance entre su trabajo, la actividad física y una buena alimentación sin necesidad de moverse de las sedes administrativas.

Han lanzado en distintas partes del mundo programas como ser el financiamiento para la educación pública, como ser el aprovisionamiento de los materiales de clase o donaciones a los gobiernos para la construcción de escuelas. Han estado colaborando en brindar ayuda tanto económica como a través de voluntariados de empleados que trabajan en la empresa y quieren ayudar a los damnificados por catástrofes naturales o accidentes, como fueron la desaparición de un equipo de fútbol infantil en Tailandia que quedó atrapado en una cueva a mediados de 2018; campañas de donación de ropa y alimentos a quienes fueron víctimas de inundaciones en Argentina u otras regiones; campañas de recolección de residuos y de material reciclado. Se lanzan campañas de plantaciones de árboles donde se invitan a participar a las familias en alguna plaza cercana a las oficinas, donde las mismas son llevadas adelante en horario laboral para no interrumpir en los periodos de franco o descanso de sus trabajadores, lo que refuerza la idea de un balance entre los aspectos laborales, de salud y de bienestar personal.

De esta manera describen cómo estructuran los programas para facilitar la inclusión de procesos que mejoren la calidad de trabajo, vida y seguridad. Buscando conocer la eficacia de su oferta, se llevan a cabo encuestas para entender el nivel de compromiso y la valoración que tienen los trabajadores de la empresa con respecto al rendimiento de los cursos de desarrollo. Con respecto al año 2018, tuvieron un 90% de participación obteniendo un nivel de satisfacción del 94% en cuanto al alineamiento con los objetivos que la entidad también prioriza.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Querer plantear esta segmentación de tres ámbitos: gobierno corporativo, ambiental y social resulta complejo. De hecho, que sea así, denota la existencia de decisiones interconectadas y no aisladas por parte de la entidad. La misma deja en claro que no solo habla de valores o los deja plasmados en un informe, sino que busca generar una forma de vida que se aplique tanto para las personas que trabajan en las plantas extractivas, los pozos, las sedes administrativas como en la vida cotidiana misma. Cuando hablan de bienestar, el objetivo es que sus empleados comprendan que el foco está en el cuidado de su salud, su mente y un estilo de vida que encuentre un balance entre ellos. Cada vez que buscan llevar adelante una operación las evaluaciones que hacen exceden lo meramente económico. Tiene que ser posible generar un ambiente de trabajo seguro, donde su fuerza laboral sienta orgullo de pertenecer a la organización y se le brinden tanto

indicadores, informes y reportes que expongan los resultados de todas esas prácticas aplicadas para resguardar la integridad física, el respeto por los derechos humanos, la sustentabilidad del ambiente, los controles dentro de la estructura jerárquica y de gobierno.

El modelo de negocio apunta a la creación de valor a largo plazo alineado con el sostenimiento del ambiente, la preservación de la salud, la ética y la transparencia. Según Del Baldo (2017) el centro de los principios para desarrollar valores de sustentabilidad se encuentra en la integridad de la administración del negocio, en apoyar el crecimiento de las comunidades, conducir las operaciones con excelencia, innovar soluciones para hacer frente a los problemas complejos, compartir las habilidades y el *know-how*. En el caso descrito, la autora analiza la razón por la cual una compañía petrolera italiana decide y tiene la factibilidad de poder aplicar un reporte integrado para presentar a sus grupos de interés. Encontramos que, si bien para nuestro caso no se plantea la idea de aplicarlo, vemos que la visión se encuentra alineada y sigue los mismos pasos. Es el modelo de negocio el que hace posible sustentar que no solo hay que preocuparse por la eficiencia económica, sino que hay que valorar el cómo se alcanza. Las reglas son claras, la clave está en crecimiento sustentable que se materialice con hechos y que sean comunicados de manera fluida y estén al alcance de los interesados.

La atención se centra en proteger el ambiente, cuidar a sus empleados y tener una administración responsable. Particularmente, la organización se enfoca a colaborar con las comunidades y con el gobierno, reportar las emisiones de gases de efecto invernadero, realizar un uso más eficiente del agua, concientizar sobre la seguridad de los trabajadores, hacer cumplir el código de ética y de conducta, involucrar a su fuerza laboral en acciones alineadas a la estrategia, hacer un uso efectivo de los controles, reducir el impacto ambiental, motivar a sus empleados, colaborar en el desarrollo de nuevas tecnologías.

La entidad apunta a la mejora continua y valora que sean sus propios empleados quienes también la persigan. Ello se ve en las calificaciones y los mecanismos de recompensa. Es la convicción de querer ser transparente lo que produce valor para quienes forman parte de ella y por eso hace participes a distintos *stakeholders* en la determinación de los objetivos y temas de interés.

SECCIÓN TRES

ESTRUCTURA DE LOS INFORMES

El contenido y la estructura de cualquier reporte que se emite a terceros queda sujeto, en principio, a las disposiciones legales de la jurisdicción en donde actúa la organización. En general, es probable que exista un índice que resuma los títulos de los temas a tratar en cada sección, seguido de la carta del CEO o del presidente, el contenido del reporte y un apartado de cierre o conclusiones.

Para el caso de los informes de sustentabilidad contamos por ejemplo con los lineamientos del GRI. Dependiendo de cuál sea la aplicación que elija la entidad, exhaustiva o esencial, el nivel de contenidos que deberá exponer. El primero es más abarcativo porque adiciona a los requisitos básicos generales, contenidos asociados con la estrategia del ente, gobierno, la ética, perfil de la organización, su integridad, aspectos materiales y su cobertura. En resumida cuenta, una revelación pormenorizada de los indicadores ambientales, económicos y sociales.

Resulta conveniente destacar el aporte que ha hecho Internet en los últimos años permitiendo potenciar el alcance de las comunicaciones hacia un mayor número de usuarios. Esta herramienta admite que puedan comunicarse tanto versiones resumidas de informes como así también, que las entidades puedan agregar extensiones del material disponible y que sean los *stakeholders* quienes accedan a los temas de su agrado con mayor profundidad.

Primeramente, centraremos nuestra atención en la carta que escribe el CEO o el presidente. Este documento permite interpretar cómo la organización posiciona sus actividades en cada informe que publica. Palmer, King y Kelleher (2004, pág. 599) comentan que las mismas pueden ser consideradas como “una legítima representación de las visiones de la gerencia superior”, es por eso que el énfasis que tienen estos instrumentos revela la relación entre los grupos de interés y la entidad. Hemos tomado el caso de una filial de una petrolera norteamericana suponiendo que esta carta es un fiel reflejo del *tone at the top*, es decir, de la existencia de una convicción desde lo más alto de la organización de actuar de la mejor manera posible en resguardo del interés general

y reflejando los valores que profundamente son valiosos para la misma. Sostenemos que los administradores de las empresas llevan adelante estrategias comunicacionales en su rol de dar a conocer las revelaciones tanto financieras como sociales y medioambientales, denotando la existencia de interacciones con situaciones que sobrepasan los límites estructurales y físicos. Si las organizaciones solo mencionaran en sus informes la necesidad de crecimiento económico, el predominio por resguardar el interés de los aportantes de capital opacaría al resto de los grupos de interés. Con esto queremos decir que existen situaciones que afectan la forma en que se comunica cómo fue el desenlace del ejercicio económico, cuál fue el alcance que tuvo el negocio y hacia qué grupo/s de interés hicieron foco a lo largo del mismo. No debe pasarse por alto el hecho de que, al ser la carta de quien tiene a su cargo la dirección de la entidad, aquel documento presentado al inicio de los reportes corporativos deja en claro cuál será la tendencia que se desarrollará dentro de los mismos.

En la carta presentada en el reporte de sustentabilidad de la empresa analizada el CEO explicita su apoyo a la fuerza de trabajo con sus operaciones ya que es ella uno de sus grupos de interés, por lo que mantienen una relación abierta y frecuente. Asimismo, considera que la empresa puede ser rentable como así también, que puede contribuir a la sociedad a través de llevar resultados que sean relevantes para ambos interesados.

A la hora de preparar cualquier tipo de informe es necesario recolectar la información que alimente el contenido del mismo. Continuando en esa sintonía, se requiere de un sistema o proceso que tome esos datos, los procese y emita un reporte en base a las normas bajo las cuales debe quedar encuadrado para poder ser publicado a terceros o que sirva para la gestión interna. Con respecto al último, es la gerencia quien define qué estructura y lineamientos debe tener para que sea susceptible de ser administrado de la mejor manera posible, buscar las áreas de mejora y poder definir los indicadores claves.

De esta manera, surge la necesidad de elevar los estándares de recolección de información, ya que quizás antes no era solicitada; por lo que no se contaba con los datos procesados para lograr satisfacer esa situación. Cuando se quiere reflejar hechos que antes pasaban desapercibidos, hay que considerar un abanico de posibilidades que pueden no resultar particularmente negativas o perjudiciales para la compañía, sino que

sean buenas prácticas reconocidas y valoradas por los interesados, sin dejar de lado áreas y oportunidades de mejora en la gestión ante necesidades insatisfechas. A medida que las organizaciones comiencen a reportar más y más, irán aumentando su experiencia y la calidad de sus sistemas e irán interconectándose distintos sectores para producir el cruce de información o la solicitud de ésta a las áreas de interés. Esto se materializa en un aumento del foco en la relación con los empleados, por querer saber cuáles son sus inquietudes, poder dar respuesta a las mismas, reconocer situaciones o áreas que son de su interés y pudieron haber sido pasadas por alto, como así también crear el ambiente para el surgimiento de un equipo que consolide los datos y funcione como nexo entre la administración y los *stakeholders*.

Recordamos que el compromiso de contribuir con el reporte debe partir del nivel superior de la organización para que sea considerado como importante para el resto. No menos significativo es la necesidad de que existan sistemas que recopilen la información y luego la transmitan al equipo encargado de compilarla. Si se cuenta con un sistema independiente se podrían evitar errores humanos en la carga de la información. Aconsejamos que haya un consenso con los empleados de cuáles son los temas indispensables ya que la inversión, tanto sea para mejorar los sistemas existentes o para invertir en uno nuevo, es muy costosa.

Cuando nos preguntamos qué debería contener el informe tenemos que estar seguros de que sea lo que los trabajadores requieren por lo que la necesidad de comunicación con ellos es indiscutible. Como ejemplos para poder recolectar información podríamos mencionar el envío de correos electrónicos con una cierta periodicidad donde se enumeren algunos temas que desde la propia organización parezcan interesantes, sin dejar de lado la posibilidad de que sean los mismos empleados quienes puedan elegir algún otro tema que puede estar siendo omitido.

Otra sugerencia es que antes de emitir el informe dado a conocer a terceros, se circularice un borrador de manera interna con una antelación suficiente que permita realizar ajustes y mejoras a la misma, aumentando el grado de participación de los grupos de interés.

Formas de comunicar

Una vez que se elabora algún informe es necesario darlo a conocer a la audiencia. Existen distintas maneras de hacerlo y las empresas deberán buscar aquella que les resulte más conveniente para lograr llegar a sus interesados. Todo esto queda sujeto a aquellos destinatarios que el ente identificó como los principales, la intención que se tenga al comunicar y el tipo de documento que se entregue o ponga a disposición.

Como consecuencia de las disposiciones legales, las organizaciones deben presentar sus estados financieros con cierta periodicidad, es por ello que planteamos que una de las posibilidades de mostrar los reportes que contienen información social y ambiental sea junto con los primeros. De esta manera se empujaría a que los sectores encargados de proveer la información, como así también aquellos que deben compilarla, lleven adelante un calendario o cronograma de actividades que los sujete a cumplir con la presentación oportunamente. Quizás, el mayor riesgo sea que los indicadores no se muestren de manera correlacional con los datos financieros o que sea complejo analizar ambos paralelamente por haber sido presentados como anexos uno del otro. En caso de que ocurra esto, se perdería el interés en la información de sustentabilidad. Como alternativa, se plantea la generación de un reporte integrado que comunique la estrategia organizacional y de su gobierno corporativo para crear valor entre los distintos capitales que maneja y no solo el financiero. Para alcanzarlo, como ya se ha mencionado es necesario que se cuente con un pensamiento integrador de todas las fuerzas que forman parte e interactúan con la organización.

Finalmente contamos con la posibilidad de presentar informes que sigan otra dinámica y periodicidad conforme resulte conveniente o sea viable hacerlo. Las entidades llevarán a cabo presentaciones que relaten aquellos hechos significativos y que apunten a un determinado grupo de interés si se trata de un acontecimiento puntual que solo los afecte a ellos y cuya extensión irá de la mano de la relevancia del tema.

Tipo de reporte

Reportar implica formalizar una comunicación de aquellas acciones que generan un valor agregado en los usuarios y transparentar cuál es la estrategia y el camino que las organizaciones planean seguir. Generar información viene acompañado de un costo, y si los beneficios no son superiores, elaborar la misma no es conveniente. Dejando en claro eso, y viendo cómo los informes han ido aumentando en los últimos años, llegamos a la conclusión que existen ventajas en dar a conocer el impacto que se genera y la interrelación con los usuarios. Resulta clave elegir el tipo de reporte adecuado para evitar que todo el trabajo previo de relevamiento, compilación, armado y publicación sea improductivo. Llevar adelante una mala comunicación implicaría la pérdida de relevancia e interés en el público.

Mencionaremos a continuación algunos métodos de comunicación explicando sus ventajas y desventajas. En términos generales la manera en la cual se decide el tipo de reporte, como así también los medios para comunicarlo, dependerá de elegir cuál es el grupo de interés al que se apunta principalmente, en nuestro caso a los empleados; seleccionar el mejor de los formatos para que llegue a ser receptado por los mismos; poder obtener una devolución que permita encontrar áreas de mejora, inquietudes, aspectos que no habían tenidos en cuenta y son relevantes para los usuarios:

- 1) Versión impresa: es quizás la versión de uso más extendido y a la que estamos acostumbrados ya que es concebida como la comunicación formal que se materializa en papel. En el caso de los informes que obligatoriamente deben presentarse a los organismos de contralor, es la manera en la que suelen ser solicitados, si bien, se está en proceso de reemplazo por versiones digitales. En adición, este tipo de presentación puede ser a la que muchos empleados y personas que cuenten con más años de trayectoria en la empresa estén acostumbrados a recibir, a menos que se hayan familiarizado con versiones electrónicas. Como ventaja podemos mencionar que contiene información extendida y de mayor alcance que otra forma de comunicación, permitiendo ahondar en los temas. Consideramos que este medio continúa siendo aquel de mayor longitud, si bien luego suele ser digitalizado. Como contrapartida vemos que su uso va en contra del cuidado del medio ambiente por la demanda de papel o algún otro material que puede generar contaminación. Otro punto

negativo es que al contener una gran cantidad de datos y estar impreso resulta costosa su producción además de requerir de un mayor uso del tiempo en la búsqueda de datos en concreto por su falta de dinamismo.

- Métodos electrónicos: Internet ha permitido la expansión de las barreras en la presentación de información a los usuarios. Gracias a ella, las empresas pueden publicar sus reportes de manera que lleguen a un espectro más amplio de grupos de interés, sin necesidad de imprimir, generando un ahorro de papel que contribuye a la protección del medio ambiente, y permitiéndole al interesado moverse de forma más dinámica, ya que pueden adicionarse vínculos que conduzcan directamente a las secciones de interés.

“El mayor beneficio de usar Internet es que permite a las compañías proveer una gran cantidad de información en una forma que no sea abrumadora. (...) responder a las necesidades de todos los *stakeholders* en un solo documento es imposible y resultaría en un informe abultado e inefectivo“ (Richards & Wood, 2009, pág. 32). De esta manera, con ayuda de los medios electrónicos, los usuarios pueden acceder a aquella información que les sea relevante para ver cómo interactúan con el resto de las acciones que lleva adelante la empresa.

- Folletos y resúmenes ejecutivos: pueden ser tanto por medios electrónicos como así también mediante impresiones. Resulta indispensable identificar claramente hacia quiénes deben estar dirigidos debido a que su frecuencia de emisión es mayor y esto trae aparejado un costo de producción tanto material como intelectual. Consideramos que esta forma de comunicación tiene un gran potencial de utilidad ya que evita tener que esperar a la publicación de los informes que suelen presentarse de manera anual. En adición a ello, vemos que pueden prepararse para audiencias en particular, con información resumida sobre alguna actividad o circunstancia relevante, lo que realza la significatividad que ella tiene para la empresa y demuestra la interrelación existente. Asimismo, resulta de soporte de los informes extensos que contienen la aglomeración de todas las actividades llevadas a cabo durante el ejercicio. Como complemento podrían servir de herramienta de retroalimentación para que sean los usuarios quienes completen alguna encuesta de satisfacción o similar, respecto a aquella actividad que fue llevada a cabo por la empresa y sobre la

cual le interesa conocer que se piensa, si estuvo bien enfocada, qué otro servicio debería brindarse o qué temas son de su interés.

Si nos preguntamos dónde está la importancia de reportar (Richards & Wood, 2009, pág. 39) apelan a que “(...) con el tiempo, un reporte puede desempeñar un rol vital en mejorar el apoyo para la mejora de la ciudadanía corporativa estableciendo un punto de referencia para empresas que puedan ser consideradas responsables por sus grupos de interés internos y externos. Sin embargo, al final del día, la mejora en el desempeño de la ciudadanía corporativa no implica tener un buen informe social. En lugar de ello, un informe social debería reflejar lo que está pasando dentro de la empresa”.

Informes e identificación de actores destacados

Dice (Gray, 2001, pág. 4) que “(...) el primer paso para usar el modelo de grupo de interés es identificar todo el amplio grupo de *stakeholders* que tiene una organización (...). Luego cada uno de esos grupos se separa en partes constitutivas – por ejemplo, las diferentes categorías de empleados, incluyendo antiguos empleados y posibles empleados”. Este tipo de enfoque basado en un grupo de interés tiene como meta poder llegar a emitir algún informe destinado, en nuestro caso, a empleados de empresas petroleras que trabajen tanto en las refinerías como así también en las sedes administrativas, donde el punto de partida aconsejable sería poder contar con la existencia de algún marco que haya sido consensuado con ellos para conocer sus inquietudes y demandas. De aquí se desprende la necesidad de tener un acercamiento con los mismos para conocer sus pedidos de forma dinámica y promoviendo el debate. Seguidamente, debe existir un mecanismo que permita procesar la información que irá surgiendo de la propia actividad del ente, la cual tiene que ser solicitada a los equipos correspondientes, y así lograr valorar los datos.

La elección de los empleados como *stakeholder* relevante y de la propuesta de este proyecto surge debido a la proximidad que tienen con la operatoria diaria, siendo los partícipes necesarios para alcanzar los objetivos, lo que los convierte en jugadores con gran influencia y a los cuales hay que respetar e intentar conectar mediante la cooperación mutua.

Metodologías de comunicación

Uno de los aspectos a considerar sería la correcta comunicación de que el reporte se encuentra disponible y cuál es el lugar donde puede obtenerse. No debemos olvidarnos de que el informe es una herramienta que sostiene la toma de decisiones para que sean más rápidas, efectivas y oportunas. Una de las metodologías utilizadas para hacerlo es a través de una presentación hecha por el CEO o presidente de la empresa. La misma puede darse a conocer ya sea de manera directa en una reunión cara a cara entre el mismo y los empleados o, a modo de ejemplo, mediante un video que sea expuesto ante los empleados o comunicación por videoconferencia, ya que puede ocurrir que el ejecutivo a cargo se encuentre en otro país, provincia o ciudad. Las profesoras de la Universidad de Hong Kong Cindy Ngai y Rita Singh, investigadoras del ámbito comunicacional y de teoría literaria, (2014, pág. 355) sostienen que “(...) las cartas y los discursos de los CEOs son tratados como herramientas modernas de comunicación para fomentar las relaciones entre CEOs y grupos de interés. Ambos son utilizados para introducir la compañía y sus valores fundamentales, narrativas y operaciones y para proveer actualizaciones regulares”. Opinamos que hacerlo de forma oral, tanto presencial o por medios electrónicos, denota un acercamiento entre los sectores estratégicos con el resto de la organización debido a que se expone de una manera por la que se da la oportunidad de que los dirigentes exterioricen los resultados y las acciones sobresalientes de la gestión. Hacerlo con estos canales alude a la concepción de que existe una tendencia de “personalizar” la comunicación con una suerte de “informalización”, donde sin perder de vista el respeto en todo momento, los estratos superiores pueden percibirse como reales, fácticos y alcanzables para cualquiera.

Esto llevará a reforzar la idea del *tone at the top* donde existe un compromiso de las áreas estratégicas de continuar llevando a cabo acciones que resguarden a los accionistas, al medio ambiente y a la sociedad. En sumatoria, se puede dimensionar que existe un propósito claro por parte de la gerencia del rumbo hacia el cual se quiere ir y confirmando que la manera de hacerlo es con ayuda de sus trabajadores ya que son el nexo para poder cumplir los objetivos organizacionales y que, por lo tanto, deben ser cuidados y protegidos. Y cuán importante es percibir que se va hacia un camino concreto donde el foco en lo social es importante para la firma, lo cual no implica que la búsqueda de ganancias quede relegada, sino que pueden ir de la mano. Thakor and Quinn (2013, pág.

11) dijeron que “(...) cuando los miembros de una organización persiguen sinceramente aquel propósito [superior], se produce un incremento de su significado. Tener un propósito superior hace que la búsqueda de ganancias sea más gratificante que solo la obtención de ganancias. El trabajo comienza a importarle más a todos.”

Extensión

Un tema no menor es la extensión que debe tener el reporte: es fundamental que se muestre información concreta que sea fácil de leer. Si se extiende demasiado pierde utilidad ya que perjudica que los usuarios se concentren en las acciones y resultados que buscan encontrar. Esto hace que recordemos lo conveniente que es entablar relaciones y tener un contacto cercano y continuo entre emisores y usuarios. Es una tarea que es a la vez fácil y compleja, debido a que la proximidad que existe con los trabajadores es óptima por encontrarse dentro de la empresa, pero a la vez, hay que poder encontrar el equilibrio entre lo que demandan y lo que la entidad puede llegar a brindarle. La empresa bajo análisis acentúa el compromiso de relacionarse con sus grupos de interés para que identifiquen riesgos o deficiencias que se materializa en periódicas charlas y reuniones abiertas para aquellos empleados que se quieran sumar. De las mismas participan los gerentes, un presentador o moderador, aquellos empleados que se hayan inscripto en el caso de que sean voluntarias o a la gerencia completa en caso de que fueran obligatorio. Este proceso permite reconocer debilidades, inquietudes, transmitir los proyectos y lanzar acciones que fortalezcan el bienestar social.

Cuantificación de riesgos y temas relevantes

Con la finalidad de hacer más específico el reporte hay que identificar los riesgos a los que se encuentran expuestos, poder cuantificarlos a través de una matriz y así llevar a cabo un plan de acción que permita mitigarlos. El peligro de muerte de los empleados debería ser considerado como el riesgo número uno, y tratándose de una empresa que es de alta exposición por su potencial contaminante, la idea de resguardar la vida, tanto en las plataformas marinas como en los pozos trasciende hacia las oficinas administrativas, considerándose como una máxima indiscutible. Por tal motivo, la entidad lleva a cabo una evaluación que incluye analizar la relación entre el

acceso a las instalaciones, la actividad que realizan los empleados, como así también, los riesgos asociados al producto a lo largo del ciclo de vida en el negocio. A su vez, enfatiza que el liderazgo es un factor crítico para alcanzar la excelencia operacional, es por eso que existe esta concientización que nace desde los ámbitos superiores y que se transmite a los subordinados. Son los líderes quienes deben dirigir esta culturalización a través de valores, competencias y comportamientos. Se les pide a los empleados que denuncien o alerten cualquier caso donde se vea puesta en juego la vida, ya sea por alguna falla mecánica, algún desperfecto técnico o se trate de alguna amenaza o situación abusiva por parte de cualquier persona, con el cargo jerárquico que sea, que esté atentando contra la integridad de otra. Para poder realizarlas, esta empresa cuenta con un canal de llamadas telefónicas anónimo que protege la identidad del denunciante frente a cualquier tipo de represalia. En adición, se utilizan salvaguardas que impiden o demoran la generación de una secuencia entre el acaecimiento del hecho generador, el suceso propiamente dicho y sus resultados o consecuencias negativas. Mientras que en las plantas extractivas cuentan con programas de testeo y sistemas de descongestión de la presión, en las oficinas cuentan con simulacros de evacuación del edificio, alarmas, inspecciones de mantenimiento, como así también auditorías internas y externas.

CASO BAJO ANÁLISIS

Para poder cuantificar los riesgos mediante una matriz hay que ver la relación entre la potencialidad de ocurrencia y las consecuencias perjudiciales que podría llegar a generar. Debido a que las amenazas potenciales contra el medio ambiente son tan altas, se establecen estándares específicos para cada región donde opera. A modo de ejemplo, se implementaron sistemas de monitoreo en tiempo real de la calidad del aire de la comunidad que vive en las cercanías a las refinerías, y se las compara con aquella de otras ciudades, para poder analizar cualquier desviación producto de la actividad de refino. Para el caso del reporte de sustentabilidad que estamos analizando, los resultados están a la par que otras ciudades donde no hay actividad por parte de la compañía.

Su compromiso con la protección del medio ambiente va más allá que el análisis de las emisiones ya que llevan adelante un proceso conocido como Sistema

de Gestión Ambiental (EMS por sus siglas en inglés). El mismo consiste en una serie de prácticas que permiten a la organización reducir el impacto ambiental e incrementar su eficiencia operativa. Es por ello que la misma hace esta revisión de procesos para prevenir accidentes laborales, hacer un uso eficiente de energía, gestionar la producción de residuos y conservar la protección del agua y los recursos naturales.

Como podemos ver existe un compromiso con la contribución a los Desafíos de Desarrollo Sustentable (SDGs por sus siglas en inglés) que promueve la Organización de las Naciones Unidas (ONU por sus siglas en inglés). Desde la carta del CEO se puede apreciar la conciencia que se tiene del riesgo de la industria y cómo esperan una devolución de los informes por parte de los partícipes que tengan influencia en la empresa o que se vean afectados por la operatoria. A pesar de que no pueden pronosticar qué sucederá en el futuro, creen que el gobierno corporativo y el mecanismo de gestión de riesgos, son suficientes para mitigar los riesgos asociados con el cambio climático global.

Uso del agua

Con respecto a la información presentada relativa a este recurso, vemos que el informe de responsabilidad corporativa muestra gráficos sobre cómo ha ido disminuyendo el uso del mismo en los últimos años en su carácter tanto de agua potable como así también, que esa disminución fue compensada por el uso de otra de menor calidad, como es el agua salada, por ejemplo. Y esto podría mejorarse si se especificara cuáles son las dimensiones que tienen las instalaciones y cuál es el uso promedio que se ha tenido en los últimos años, ya que una disminución por sí sola no es muestra de mejor rendimiento, puesto que podría haberse dejado de utilizar una parte de las instalaciones.

Personal, salud e integridad

Un tópico que sugerimos sea incluido es la cantidad de empleados que se encuentran trabajando al momento de comunicarse el reporte, pudiendo ser presentado con una apertura a nivel global, regional o jurisdiccional. Si se lo considerara como información sumamente sensible podría darse a conocer de forma interna dentro de la organización y sin una trascendencia a terceros. Lo valioso de ese dato radica en que

puede deducirse cuáles son las políticas que se estuvieron aplicando en cuanto a la rotación de personal y si la empresa se encuentra llevando adelante despidos o suspensiones.

Repetimos que son los trabajadores quienes cuentan con el suficiente poder para que sus necesidades sean escuchadas debido a la legitimidad que poseen como actores principales de la labor de la organización. Poder tener una mayor presencia en los temas de discusión con un rol social activo es el camino a seguir por las empresas para atraer a la fuerza de trabajo, y más importante aún, para retenerla. El capital humano hace al sostenimiento del sistema, el apego a la estrategia, los valores, los procesos que conllevan a lograr un producto/servicio final destinado a los consumidores.

Si hablamos del cuidado de la salud, el hecho de contar con un examen médico anual obligatorio refuerza la protección de las personas como uno de los pilares que considera la empresa frente a posibles enfermedades que atenten contra la integridad de sus trabajadores. Para aquellos que trabajan en las oficinas los focos principales sobre los que centrarse deberían incluir estudios posturales como la zona lumbar, espalda, cuello, muñecas; los estudios de rutina; estudios en particular en caso de una enfermedad o molestia conocida previamente o que haya surgido luego de haber ingresado a trabajar. La caducidad de estos chequeos médicos tendría que darse a conocer de manera individual por la sensibilidad del tema, pero a la vez, podría comunicarse el porcentaje de cumplimiento que tuvo a una fecha de corte elegida por la entidad de manera que se le haga un seguimiento periódico. Generalmente, es la organización quien determina el centro médico al cual pueden asistir sus empleados, el mismo podría ser aquel en el cual se realizaron los estudios preocupacionales. Como alternativa, los trabajadores podrían tener la posibilidad de presentar los resultados de sus estudios particulares que se hayan practicado dentro del periodo comprendido para el análisis, y en caso de que no llegasen a cubrir los requisitos mínimos exigidos por el ente, deberían de practicarse los adicionales. Otorgando esa flexibilidad se favorece la rapidez en la resolución de trámites.

El enfoque de los *stakeholders* torna la mirada hacia la integridad. Con ello queremos comentar que la empresa bajo análisis quiere que su personal mantenga un balance entre la actividad laboral y su vida personal. Anualmente se solicita la firma de

un “compromiso” por escrito entre el empleado en cuestión y su supervisor inmediato, en el cual el primero se propone practicar o realizar alguna actividad extralaboral que se relacione con el deporte, ocio o alguna actividad recreativa. El propósito podemos entenderlo como la búsqueda de poder lograr una reducción del estrés con el que día a día conviven los empleados. De esa manera cobra sentido la concepción de un negocio íntegro que mira más allá de lo financiero y que motiva el rendimiento en el trabajo ya que aumenta la sensación de confortabilidad. A final del año, con la evaluación de los objetivos fijados, se le pregunta si logró llevar a cabo su compromiso. Se espera que la respuesta sea lo más sincera posible ya que al estar dándose el espacio para que planteen alguna actividad que sea de su agrado, se entiende que no hay obligatoriedad y que se quiere realizar un acercamiento para conocer más acerca de la vida y los intereses personales de las personas.

Órgano de gobierno

Una forma de conocer cuán bueno ha sido el rendimiento del gobierno que nuestra empresa lleva adelante es la realización de encuestas periódicas confeccionadas de manera *on line* donde se puntúa al *management* y a los supervisores en el último ejercicio. Esto forma de parte de una evaluación 360° donde los subordinados escriben sus vivencias, comentarios, sugerencias y hasta incluso reclamos. Las respuestas son leídas por los superiores inmediatos de quienes están siendo evaluados para que puedan buscar relaciones, coincidencias, acercamientos o discrepancias con los puntos de vistas que tuvieron o considerar algún aspecto que no han visto y podría resultar relevante a la hora de la calificación final. Se pueden detectar tanto situaciones positivas que refuercen la confirmación de un buen desempeño como así también aspectos que puedan atentar contra la comodidad de los subalternos o que hayan visto vulnerados sus derechos.

Para que la gerencia pueda analizar el impacto que tiene su planificación estratégica en las personas, debe poder identificar aquellos conectores que resulten clave del rendimiento operacional pero que a la vez sean de interés al ser comunicados a los trabajadores. El éxito en la medición del capital humano está en identificar el impacto del compromiso que tienen los empleados, el rendimiento en su trabajo, la eficiencia, la experiencia y la relación entre ese compromiso y la creación de algún programa

de reconocimientos que tenga la organización. Pero no solo genera un beneficio para las personas, sino que también, contribuye en el aumento de la participación de un órgano interno administrativo como es el sector de recursos humanos, el cual puede tener un rol activo en buscar beneficios para los trabajadores. A su vez, puede ser el eje por el cual se canalicen las inquietudes del personal para que se las hagan llegar a los mandos decisorios.

Finalmente debe hacerse un esfuerzo por acercar información de calidad, y que no sea de una cantidad abrumadora, a las líneas más bajas de la organización ya que son aquellas quienes hacen un gran esfuerzo operativo para que la actividad se mantenga continua. Las encuestas son excelentes fuentes de información ya que permiten obtener insumos. Si son anónimas generan una seguridad de que las respuestas sean francas y no se encuentren bajo ninguna coerción de contestar algo que no es percibido realmente.

Puntualmente, administrar el capital humano no implica simplemente medición, se trata de crear y demostrar el valor que las personas y la gerencia le agregan a una organización. Con respecto al ambiente, hay que comprender que la responsabilidad social corporativa no pasa solo por el hecho de realizar algún acto de beneficencia como una mera donación o un aumento salarial. Hoy en día, es un proceso que trasciende el ejercicio económico y cuyo horizonte apunta a la sustentabilidad a largo plazo, pero con acciones inmediatas, reales y contundentes.

SECCIÓN CUATRO

PROPUESTA DE ESTADO DE VALOR GENERADO Y DISTRIBUIDO

En este capítulo procederemos a desarrollar una propuesta de estado de valor generado y distribuido que la entidad objeto de estudio podría elaborar y publicar. El mismo estará orientado hacia el capital social e intelectual, haciendo foco en lo que a los empleados de una empresa petrolera les interesa. Se incluirán indicadores y temas que ya fueron presentados, como así también otros aspectos de relevancia para los trabajadores.

Procederemos a plantear los puntos de manera bipartita: De manera tal que en el primer apartado indicaremos cuál es el valor que se genera y en el siguiente cómo se distribuye. Pero no nos limitaremos a hablar solo de aspectos financieros o económicos. Nuestra propuesta desea explicitar fondos que no tengan que ver únicamente con los anteriormente mencionados, sino también con acciones que tengan impacto en los empleados. Las mismas tienen asociadas costos, pero lo que deseamos transmitir es la actitud hacia el fomento de la diversidad, el buen ambiente laboral, las relaciones con el medio ambiente y los compañeros, entre otras.

Recordamos a Pastor y Jugón (2014) quienes decían que la organización para producir valor agregado necesita actuar con agentes, en nuestro caso los trabajadores, para lograr favorecerlos en la cadena de valor.

Esto implica que para que sea factible emitir este informe, ya sea de manera pública o interna, requiere recibir el aporte de los empleados. Puede ser mediante encuestas; permitiendo la participación en comisiones o debates; a través de encuentros de equipos; mediante reuniones con los supervisores de forma personal; canales que garanticen el anonimato, entre otros. Para que este informe funcione tiene que haber un soporte o mecanismo que sea receptor de las propuestas las cuestiones que son de interés para los grupos de interés. Lo valioso está en lograr hacerlos partícipes. Este hecho provoca en el actor un sentimiento de relevancia e importancia producto de que siente que su voz es escuchada y espera generar un cambio o impacto en la actitud de la empresa en respuesta a la inquietud planteada. Es esa transformación de hacerlos sentir actores lo que se convierte en un generador de valor. Pastor y Jugón (2014) comentan que de esa manera se redistribuye de manera justa a todos los agentes sociales el aporte que realizan, creando valor para la comunidad de la que forma parte.

Cuando se publican estos informes orientados a algún actor social o interesado, se suele priorizar casi de forma exclusiva la búsqueda de rentabilidad. Por el contrario, se puede buscar obtener dinero y enfatizar cómo se distribuye hacia los *stakeholders*. Eso es un ejemplo de priorización de intereses, que demuestra cómo gracias a la participación de los interesados se alcanzaron los objetivos y las metas planteadas.

Remarcamos la necesidad de encontrar la mejor manera de comunicar estos informes para que los empleados puedan recibirlo y les sea práctico y oportuno.

Desarrollar un estado de valor generado y distribuido implica partir del resultado económico y separar cuál es el valor que se destina a cada una de las partes interesadas. La creación de valor abarca los contextos sociales, éticos y económicos. Procederemos a aplicar conceptos que el IIRC fomenta con respecto a los capitales, centrándonos en el social e intelectual.

Sabemos que se trata de un grupo de interés con particularidades, ya que hay que tener en cuenta que es un recurso muy dinámico, el cual necesita ser atendido de manera concreta con respecto a sus necesidades. Es importante, para los aportantes de capital, saber que la administración está preocupada por cuidar a los trabajadores, y que son objeto de atención, de aplicación de procesos que mejoren su experiencia, y que permitan su continua capacitación.

Desarrollaremos un modelo que podría aplicarse para el caso de una filial de una empresa petrolera norteamericana con sede en Argentina. Esta aclaración resulta oportuna ya que el aspecto humano es complejo debido a que deben atenderse cuestiones de índole geográfica y cultural. Trataremos de enlazar como una acción que lleva adelante la empresa tiene relación e impacto directo en uno de los activos más valiosos de la misma, quienes además de llevar adelante las operaciones diarias tienen necesidades para ser atendidas. Por lo tanto, se trata de un desafío que debe ser tomado no con temor, sino como una oportunidad. Tomamos el caso de esta empresa ya que estamos convencidos que tiene las condiciones suficientemente dadas para poder emitir reportes a sus empleados, quienes son muy cuidados por la misma y que asimismo la experiencia y propuesta puede servir de ejemplo a otras organizaciones similares.

El IIRC en un informe sobre el valor del capital humano (2016, pág. 4) expresa que “(...) los líderes de negocio, gobierno y otras organizaciones entienden cada vez más que el capital humano es esencial para el desempeño estratégico. Traer el capital humano

a la corriente principal de decisión de los negocios (...) contribuye a mejorar los niveles de habilidad, incrementar la productividad y aumentar la innovación”.

Aspectos económicos

Indudablemente la búsqueda de un puesto laboral viene de la mano de poder percibir algún beneficio económico para poder vivir. A su vez, se busca poder obtener la mayor satisfacción posible por la obtención de bienestar, la adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo de carrera. Si se impulsa el desarrollo profesional mediante programas de mejora de las capacidades intelectuales, se está invirtiendo en aptitudes que cualifiquen a los trabajadores. A su vez, para aquellos que ya han llevado adelante una carrera dentro de la organización les importa poder estar seguros de que se les garantizará una jubilación cuando finalicen su periodo de prestación de servicios. A continuación, iremos desarrollando algunos de estos indicadores que consideramos relevantes:

- Sueldos y cargas sociales: Comenzamos, quizás, por el mayor gasto que debe soportar una organización que son los sueldos y las cargas sociales. Inicialmente, se ven beneficiados los trabajadores de manera directa ya que les permite subsistir afrontando sus necesidades. Con lo segundo, se contribuye al Estado permitiéndole financiar el pago de las jubilaciones y otorgando sustento al sistema previsional del país. Dentro del rubro de sueldos incluimos el sistema de premiaciones por reconocimientos al mérito, el cual tiene un fuerte correlato con el aspecto social. Su fundamento se haya en el impacto que tiene dentro del grupo de trabajo debido a que puede ser un generador motivacional. Para lograr ser reconocido y poder acceder a un premio se debe haber llevado a cabo una acción que sobresalga de lo rutinario o que sea una mejora de algún proceso existente.

- Entrenamiento y capacitación: Designar parte de presupuesto al entrenamiento y capacitación debe ser prioritario. Tener programas donde trabajen educadores y tutores para fomentar el desarrollo dentro de la entidad. Llevar adelante estas acciones otorgan oportunidades de crecimiento, promover que los gerentes se conviertan en mentores y formen a los futuros administradores podría generar un hilo de pensamiento común que sirva para concretar cualquier estrategia de mediano plazo, o que al menos, esté alineado y no cambie drásticamente.

Sugerimos informar la cantidad de horas dedicadas a la formación de los empleados. A la vez, la misma podría presentarse de forma comparativa por sexo y categoría laboral, de manera que se garantice la igualdad de oportunidades para todos. Esto tiene un impacto de índole social que, una vez más, demuestra la interconexión que hay en las acciones de la sociedad.

- Ayudas y becas: Indicar si además de destinar fondos para la capacitación a nivel interno, se otorgan alguna beca o ayuda financiera, si existen programas de reciprocidad, acuerdos o convenios con instituciones de enseñanza por fuera de la organización.
- Licencias y periodos sabáticos: Revelar programas de licencias y periodos sabáticos para la preparación de exámenes o exposiciones de los trabajadores.
- Sistema de evaluación de comportamiento: Se sugiere contar con un sistema de evaluación del comportamiento que no esté solamente enfocado en los resultados, sino a la manera en la cual se buscó alcanzar un objetivo. Si existe un trabajador que pretende mejorar lo que está establecido aun no habiendo conseguido el mejor resultado, hay que reconocerle su esfuerzo. Si bien no corresponde darle una recompensa total por el objetivo, se le puede otorgar un cumplimiento mínimo por haber actuado de manera ética y adecuada. Se debe fomentar la innovación, transmitiendo un mensaje de que en el camino se pueden cometer errores, de los cuales hay que aprender para no volver a repetirlos. De esa forma, se disipan los temores y se promueve la generación de procesos novedosos.
- Inversión en herramientas informáticas: que agilicen los procesos contribuyendo a la reducción del estrés laboral para aquellas tareas repetitivas. Esto permitirá fomentar el balance entre lo laboral y el esparcimiento. Asimismo, genera un aumento en la productividad de los procedimientos ya que acorta los tiempos. Resulta beneficioso tanto para el empleado como para el empleador. El ejemplo más claro en la actualidad serían las herramientas de inteligencia de negocios o *business intelligence*. Las mismas permiten generar tableros de control donde se monitoreen desvíos con mayor velocidad y dejen más tiempo para la realización de análisis de tendencias y poder tomar decisiones. Incluso, se trata de

herramientas que resultan amenas para el manejo de los empleados sin mayores conocimientos de base de datos o lenguajes de programación.

- Fondos de jubilación obligatorios: A quienes estén próximos a jubilarse, les resultará de interés poder contar con datos acerca de cuál es la provisión que hace la empresa respecto de los gastos que afrontarán. Poder conocer esto, les dará a los más experimentados mayor seguridad respecto a la estabilidad y respaldo que tendrán entre la finalización de la relación laboral y el comienzo de la jubilación. La tranquilidad contribuye a mantener el foco puesto en las actividades que agregan valor.
- Fondos de jubilación voluntarios: Indicar si existe algún fondo de pensiones adicional a los obligatorios por ley que tenga una implicancia económica, cuando se hizo la estimación del mismo, como se determinó su importe, cuanto destina cada trabajador y cuanto lo hace la organización.
- Contingencias ambientales: Por el tipo de actividad de nuestra organización, y ligado al espectro ambiental, se aconseja revelar cual es el posible impacto frente a una demanda judicial iniciada o si se ha tomado conocimiento de algún fallo judicial que pueda perjudicar la normal actividad de la empresa.
- Beneficios fiscales sociales: Mencionar si se obtuvo algún beneficio fiscal por haber llevado adelante alguna acción de responsabilidad social que implique un sustento por parte de los organismos gubernamentales. Podrían segregarse entre créditos fiscales, desgravaciones, subsidios o incentivo financiero.
- Inversiones en energías renovables: Especificar si se obtuvo o mantiene alguna participación en cualquier proyecto que fomente la energía renovable. Por ejemplo, en vehículos impulsados por energía eléctrica.

Hay que destacar la inversión que se destina para la evaluación y para las acciones de prevención de la corrupción y fraudes. Estos controles son requeridos por las autoridades para evitar actos desleales que resulten beneficiosos para algunos en detrimento del resto. Se deben llevar a cabo capacitaciones, cursos y evaluaciones para todos los rangos y

categorías de trabajadores. Asimismo, debería revelarse si ha acontecido algún hecho durante el ejercicio. La transparencia se prefiere siempre y es valorada por los grupos de interés.

Aspectos sociales

Medir el nivel de compromiso que tienen los trabajadores sería sumamente subjetivo y complejo. No obstante, intentar incrementar ese valor podría significar la existencia de un sentimiento de lealtad hacia la entidad que colabore con la reducción del ausentismo, acercamiento con las unidades de negocio, generación de mejores relaciones con el grupo que potencie la calidad del trabajo; aspiraciones de continuar perteneciendo a la institución y no renunciar, situación que es crítica por la pérdida de un recurso tan valioso, como así también los costos de reclutamiento. Un índice que puede exponerse es el de rotación del personal, el cual si es muy elevado puede ser un síntoma de desaliento del personal. A continuación, desarrollaremos algunos flujos que se distribuyen a los distintos actores sociales:

- Diversidad en la fuerza de trabajo: permite ser más competitivo, y esto hace que la empresa sea vista con un agregado de valor. Los gerentes deben articular la fluidez de los equipos de trabajo para que la pluralidad resulte una ventaja competitiva. Para ello deben conformar grupos que puedan explotar al máximo las capacidades individuales. Presentar datos referidos a género, edad, región de las personas que trabajan permite identificar para cada unidad de negocio cual es el patrón profesional que se espera contratar. Para el caso bajo análisis, el consejo directivo se encuentra altamente enfocado en posicionar la estrategia en desarrollar la pluralidad étnica, etaria, de experiencias laborales y profesionales.
- Género: Siendo tan relevante la búsqueda por la igualdad de género, aconsejamos otorgar a los empleados el derecho a una licencia por paternidad para poder acompañar a la pareja durante los primeros días de vida. Si se brinda este beneficio, puede obtenerse un ratio de cuantos empleados se acogieron al beneficio y poder analizar su efectividad. Asimismo, exponer cual es la composición del consejo directivo referido a la cantidad de mujeres que integran el mismo, como es el caso de EH, donde participan en un 44% de la totalidad de directores.

- Gastos efectuados en la realización de eventos donde participe la organización. Este apartado debería incluir desde las fiestas de fin de año, celebraciones, reuniones y actividades de trabajo en equipo. Con ello se promueve el buen ambiente laboral y se fomenta la conexión con otros miembros de la organización. Esto genera la creación de lazos relacionales para poder complementar tareas que involucren a varias personas.

Focalizaremos este apartado en sugerir que se haga una descripción de la gestión de la salud de los trabajadores. El IIRC afirma que las “(...) métricas sobre la salud de la fuerza de trabajo serán indicadores integrales acerca del rendimiento organizacional a través de un marco conceptual contable más amplio. Ellas serán el centro de la responsabilidad social existente, la sustentabilidad, el reporte integrado, y la crítica a ser considerada por todos los grupos de interés y los inversores potenciales (2016, pág. 13)”. Por ello, recomendamos se indique:

- Cuál es el uso promedio que tienen los empleados en las sedes administrativas de computadora. Una gran inversión hecha por la entidad es en un *software* que lleva el registro del uso efectivo de teclado y *mouse* que ellos tienen. Llegado una cierta cantidad, el sistema genera un bloqueo del aparato, inhabilitando cualquier tipo de acción y sugiriendo mediante videos, la realización de actividades de estiramientos por un periodo que va de entre 3 a 7 minutos. Aquel va a depender de cuan intenso haya sido el trabajo que se realizó recientemente.
- Cuánto es el dinero destinado a la realización de los estudios médicos preocupacionales para los nuevos ingresos, como así también, el de los exámenes anuales para la plantilla activa. Recordemos que se debe mantener extrema confidencialidad en el manejo y almacenaje de estos datos por ser información sensible. Cualquier filtración de información podría generar un uso inapropiado, discriminación o malestar entre los trabajadores.
- Inversión en aquellos procesos de identificación y prevención de accidentes laborales. Se deben incluir las evaluaciones que se realizan para localizar zonas de riesgo que

puedan causar algún incidente. Además de los costos incurridos para llevar a cabo las acciones correctivas.

- Dinero destinado al análisis de los accidentes laborales. Abarca el relevamiento de aquellos que hayan ocurrido; su categorización en base a la gravedad; examen de la frecuencia en que ocurren; cuántas fueron las horas trabajadas; relevamiento de cuáles son las lesiones reiteradas; medidas tomadas para su prevención y para minimizar los riesgos.
- Presentación de información relativa a los fallecimientos resultantes de enfermedades de origen laboral. Se podría incluir una descripción de aquellos que hayan compartido características similares. Destacar aquellas unidades de negocio donde se encuentren los valores de incidentes más altos ya que puede deberse a factores o características de las líneas de negocio.
- Describir si se brindan fondos para la constitución de una comisión o consejo que agrupe a representantes de la empresa de salud y los trabajadores. Entre ellos si se otorgaron salas para campañas de donación de sangre o vacunación; para brindar charlas informativas; entre otros.

Determinar el grado de capital intelectual podría alcanzarse relevando cuál es el máximo nivel de estudios alcanzado por los trabajadores, y adicionarle los cursos y capacitaciones que la entidad les permite tomar. Ligado a esto ver cuál es el rango sectorial de antigüedad de los empleados. Si se realizara alguna agrupación por percentiles y se mostrase cuál es el segmento predominante dentro de la empresa, se alcanzarían conclusiones acerca del compromiso. Una de ellas podría ser que, a mayor antigüedad, mayor sería el grado de *expertise* respecto a los procesos internos y la industria; mientras que cuanto menor sea este número, seguramente menos conocimiento respecto a esos temas haya, aunque no significa que no se trate de un recurso valioso que puede aportar nuevos conocimientos al equipo y que es motivo de su incorporación.

Un trabajo en la actualidad debe poder permitir que exista un balance entre el tiempo que se emplea en y para el trabajo y aquel en el cual las personas puedan realizar tareas

de esparcimiento y recreación. Poder asegurar esa dualidad hace que aumente el bienestar, lo que facilita y fortalece las relaciones con los pares.

Aspectos ambientales

Inicialmente queremos reiterar el potencial contaminante que poseen las empresas petroleras y porque este aspecto es primordial. Desafortunadamente, las entidades de este sector estuvieron involucradas en accidentes que terminaron dañando al medio ambiente, como pueden ser el hundimiento de un buque que derramó petróleo en el mar o la explosión de una planta química. Otro aspecto que es valioso recalcar, es la alineación que numerosos organismos tanto públicos como privados, están haciendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Es por eso por lo que desarrollamos, a partir del valor generado mediante los ingresos, se distribuya en los siguientes puntos:

- Como se trata de una empresa de petróleo y energía, planteamos la posibilidad de que además de informar como ingreso, cuánto dinero obtiene por las ventas, exponer cuanto producto es lanzado al mercado. Si esto se hiciese de forma comparativa con años anteriores facilitaría la explicación de cómo la empresa está colaborando para que otras industrias puedan llevar a cabo sus actividades, para que los particulares puedan usar sus vehículos, para que el agro pueda producir y cosechar, entre otras cuestiones.

Sugerimos invertir en mejorar el desempeño ambiental. Esto va dirigido a informar cual fue el aporte hecho para reducir las emisiones gaseosas a la atmósfera al momento de la producción de los derivados del petróleo. Incluso podría comunicarse cómo son tratados los envases de químicos, los de producto terminado o en proceso de producción. Habría que explicar si están sujetos a un control por parte de autoridades nacionales, provinciales o municipales.

- Cómo puede verse afectada la biodiversidad donde se implantan las plantas extractivas, es muy importante que se revele el potencial daño hacia la flora y fauna del lugar, sin olvidarse de las comunidades locales. Una vez determinado, hay que describir cual es el plan de acción que tiene la gerencia en la búsqueda por protegerlo

y mitigar los riesgos. Como hablamos de situaciones concretas, es recomendable hacer una exposición que aplique a cada una de las unidades de negocio direccionando los planes a los distintos casos particulares que puedan surgir relativos al ambiente terrestre, aéreo y marino.

- Revelar los fondos destinados a la compra de certificados de emisiones. Estos son bonos que le otorgan al tenedor el derecho a emitir una tonelada de determinado gas. Es una estrategia utilizada para buscar reducir la generación de gases ya que favorece a quienes no emiten y obliga a quien así lo haga, que deba adquirir estos permisos. Estos bienes resultan canjeables en el mercado ya que se trata de un *commodity*, por lo tanto, si la empresa se desprende de ellos podemos destacar dos hechos positivos: en primer lugar, se está haciendo de fondos que le permitirán financiar su actividad, y por el otro, se demuestra una actuación en pos de reducir las emanaciones perjudiciales para el medio ambiente.
- Presentar cuál es el plan y el dinero destinado a investigar cómo lograr reducir algunos químicos, como ser el azufre, de la composición del combustible, el cual genera emisiones dañinas.
- Declarar las acciones para comenzar a trasladar la generación de energía hacia fuentes renovables. Se tendrían que exponer cuáles son las inversiones que se están realizando, describir porque son importantes hacerlas y cuáles son los proyectos en los que se continuarán trabajando en el mediano plazo. Habría que poder segmentar cuanto es la cantidad que se destinará para uso externo como así también para uso interno de la empresa.
- Comunicar lo destinado a la adquisición de seguros frente a posibles accidentes. Por la magnitud de los volúmenes de producto que se manejan, es necesario que cuenten con uno en caso de que ocurra algún siniestro.
- Transmitir el costo de las remediaciones de suelo por filtraciones o derrames. Si el número es bajo podrá ser síntoma de que hubo un buen trabajo preventivo para evitar estos problemas.

- Cuál fue el aporte hecho en la capacitación del personal referido al fomento de los buenos hábitos dentro de las oficinas. Podríamos mencionar, a modo de ejemplo, la separación de residuos que haga más sencilla su posterior recolección; pedirles que no dejen los dispositivos electrónicos ni luces encendidos si se retiran del lugar; fomentar el uso de carpetas compartidas para reducir la impresión en papel.
- Informar cuánto se expende en la contratación de auditorías que certifiquen y hagan una medición de la gestión ambiental hecha por la entidad.
- Describir cómo es la gestión del uso del agua, abarcando el proceso desde su obtención hasta que la misma es desechada o reutilizada. Como se trata de un recurso que todos los humanos necesitamos y compartimos, es fundamental el cumplimiento que se haga en brindar explicaciones acerca de este tema. Teniendo en cuenta que en los próximos años se espera un aumento de la población a nivel mundial, suponemos que vendrá atado a un incremento en el nivel de actividad necesario para alimentar y generar puestos de trabajo para ella. Cabe recordar que este elemento es necesario para lograr extraer el combustible no convencional. Esto hace que haya un consumo significativo, siendo crítica la búsqueda de mecanismos para su reutilización o el empleo de aquella que no es apta para el consumo humano, como es la salada. Se podrían informar cuáles son los principales proveedores, cuánto dinero se les paga, si existe algún gasto relativo a la búsqueda de mejores equipos que consuman menos.

Indicar cuál es el aporte que se hace al Estado por la explotación de las tierras donde se encuentran los recursos naturales que son extraídos. Esto generalmente se conoce como servidumbre, y es el dinero que la empresa debe pagar por transitar sobre un terreno fiscal, además del canon por la extracción de los bienes. Esto es un aporte que en primera instancia se dirige hacia el sector público, luego será volcado en la sociedad.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO

La propuesta de valor generado y distribuido tiene como objetivo destacar las vías por las cuales una empresa del rubro petrolero puede exponer cuáles son los orígenes de fondos provenientes del desarrollando su actividad y las aplicaciones de los mismos a los distintos grupos de interés. Incluso proponemos la alternativa de que, en caso de no contar

con información cuantitativa, se expongan de manera cualitativa las acciones que se están llevando adelante y generan un valor agregado. La justificación la encontramos en que puede hallarse un grado de integridad en el accionar de la organización por el que resulte innecesario o complejo hacer una diferenciación muy marcada. En este caso, sugerimos brindar datos en forma de índices o con indicadores que describan la participación que tienen aquellos hechos fomentadores de la diversidad, equidad y respeto.

Tomamos ideas del IIRC (2016) y del GRI (2019), ya que consideramos necesario trabajar con información integrada que haga factible tener un control de cómo interactúan el capital invertido y las personas para poder llegar a alcanzar la estrategia planteada. Recordemos que las acciones de la empresa deben estar alineadas con la estrategia planteada por los mandos superiores para que sean realizables y no queden solo en ideas.

En consecuencia, la información que se propuso contiene un grado de subjetividad donde predomina el carácter cualitativo de la misma. Hay que dejar en claro que cada público merece la atención correspondiente a sus reclamos y necesidades, por lo tanto, la gerencia debe llevar a cabo un análisis centrando su atención en un objetivo definido, para nuestro trabajo: sus trabajadores.

Ligado a promover el incremento de contenido enfocado hacia las personas, se produce como contrapartida, un aumento de la responsabilidad por parte de la administración. Esto se debe a que podrán contar con más y mejor calidad de información, lo que los llevará a tener que tomar decisiones sobre ella, afectando a los empleados. Llevar adelante un proceso analítico implica partir de datos, disponerlos de una manera adecuada para lograr armar una presentación, analizarlos y buscar tomar decisiones. El fin de analizar está en comprender los hechos pasados e intentar proyectar hacia el futuro basado en los comportamientos que sucedieron anteriormente.

Se debe poder contar con una gerencia adaptativa de cada centro de servicio o unidad de negocio en el proceso de monitoreo, medición y *reporting*. Debe saber adaptarse a las practicas operacionales del día a día y afrontar los desafíos que se le plantean de forma dinámica y empática.

Cuanto más se avance en la exposición de este tipo de información, mayor será la madurez alcanzada por la entidad. Eso permite orientar mejor la información a solicitar, definir equipos con cargos y responsabilidades que lleven esa tarea, crear sistemas y procesos orientados a recibir y generar datos relacionados. Si se avanza en buscar categorizar la información, tratándose del tema que sea, permite que en el futuro esté disponible y los analistas sepan donde pueden encontrarla, agilizando el proceso y reduciendo tiempo. Es evidente que si las empresas llevan adelante estos cambios se generará una madurez analítica que hará que sean más valoradas en el mercado laboral por potenciales trabajadores.

Invertir en capital humano resulta sumamente útil ya que permite comprender cuan alineadas se encuentran las personas con la estrategia de la empresa. Le permite a la gerencia adaptar los objetivos en planes de acción que sean alcanzables y que tengan relevancia en su personal para que se sientan motivados a mejorar procesos y aumentar la productividad.

Otro eslabón importante es el capital relacional que pone como tópicos la generación de valores que son compartidos por el grupo. Ellos están ligados al cumplimiento del código de ética; a acompañar los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la Organización de las Naciones Unidas; poder destacar un comportamiento sobresaliente de un compañero y que sea notificado al resto; tener especial cuidado con la protección de la salud de cada individuo. Como sugerencia, podrían hacerse encuestas anónimas acerca de si se cree que la gerencia actúa de manera ética o no. El hecho de tener una política por parte de los gerentes de exigir de forma excesiva a un empleado solo focalizado en resultados se convierte en un generador de estrés. Si por el contrario se trabajara en evitar llegar a ese punto, en darles a conocer a los supervisores de la situación, podría generarse un ahorro en términos de reducción del ausentismo o las licencias médicas, situación que favorecería a todo el grupo.

Ejemplo de estado de valor generado y distribuido

Nos parece oportuno plantear trabajar con este tipo de informe para aquellas organizaciones que tengan como norte atender a las necesidades de sus grupos de interés.

El fundamente lo hallamos en que permite visualizar tanto cual fue el aporte recibido como aquel que ella le otorgó a los mismos. Resulta ser claro para comparar proporciones entre los actores ya que les otorga otro instrumento de análisis que sirve tanto a nivel externo como interno. No podemos olvidarnos que no debiera ser complejo su armado ya que se cuenta con aquella información que surge de los informes obligatorios establecidos por la normativa legal.

Siguiendo los lineamientos de la Resolución técnica N°36 (FACPCE, 2012) , la cual brinda los criterios para la elaboración de un balance social, tomando como sustento la propuesta del GRI, presentamos el siguiente ejemplo. En una primera parte se aconseja exponer como la entidad ha generado valor a través de sus actividades, para que luego, se pase a la segunda donde se identifiquen cuáles fueron los grupos interés que recibieron ese aporte.

Resultado económico del periodo generado

Generación de valor

- 1) Ingresos por actividades ordinarias**
 - 2) Otros Ingresos**
 - 3) Desvalorización de activos**
-

Distribución de valor

4) Económicos y sociales

- Sueldos y otras remuneraciones
- Cargas sociales
- Gastos en cursos y capacitaciones (a nivel interno)
- Becas y programas de reciprocidad con entidades externas
- Otorgamiento de licencias y periodos sabáticos remunerados
- Inversión en herramientas informáticas
- Provisión por jubilaciones, retiros y pensiones
- Gastos en la prevención de fraudes y corrupción
- Gastos para eventos organizacionales (fiestas, reuniones, celebraciones)
- Gastos en la medición del uso efectivo de computadoras

- Estudios médicos, preocupacionales, anuales
- Prevención de accidentes laborales
- Campañas de salud
- + Beneficios fiscales por acciones de Responsabilidad Social Empresaria

5) Ambientales

- Litigios judiciales por contaminaciones
- Medición de emisiones de gases contaminantes
- Inversión en reducción de emisiones
- Inversión en el reciclaje o reproceso de residuos
- Protección de la biodiversidad
- Certificación de emisiones
- Adquisición de seguros frente a siniestros
- Remediaciones
- Capacitación a los empleados en buenos hábitos
- Contratación de auditorias
- Pago de regalías al Estado

6) Otros

- +/- Participación en proyectos de energía renovable
- +/- inversión en aumentar/fomentar la diversidad en la fuerza de trabajo
- + Cantidad de producto lanzado al mercado
- +/- Proceso de gestión del agua

Resultado económico luego de la distribución

(véase sección Anexos)

SECCIÓN CINCO

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

Al momento de llevar adelante este trabajo buscamos hallar un tema que se corresponda con la actualidad y que, a la vez, se presente como un desafío por lo poco que se ha escrito acerca del mismo. Siguiendo este pensamiento, nos resultó prudente encontrar algún organismo internacional de profesionales o de índole gubernamental a quien le interese el tema para que, de esta manera, se entienda que no es algo irrelevante. Vemos que el IIRC dimensiona a seis capitales que considera relevantes. De ellos, 3 están atados a las personas: el intelectual, el social y el humano. Eso denota un intento de acercamiento con este grupo de interés intentando llevar a cabo acciones generadoras de valor y que representen a sus preocupaciones y temas de interés.

La elección de la empresa objeto de análisis se debe a que consideramos posee una cultura organizacional sólida en cuanto a la valoración que hace de sus empleados. Notamos que hay una preocupación y focalización muy importante en este activo, siendo necesario medir cómo se invierte en su bienestar, y para ello, el requisito es conocer cómo se compone su estructura. La organización no ve posible alcanzar un buen rendimiento empresarial sin la colaboración de la fuerza laboral, y eso es el motivador para preocuparse por sus intereses. Es una entidad que lucha por la diversidad dentro de su staff ya que considera que la combinación de talentos no se encuentra segmentada a una determinada clase de sujeto, sino que la persona adecuada es quien debe ocupar un puesto específico dentro del organigrama y cumpliendo la función para la que fue elegida. También se cuenta con una gerencia que celebra contar con esa pluralidad de personas permitiéndole lograr alcanzar la estrategia planteada.

Cuenta con procesos que favorecen el acceso de mujeres a los órganos decisorios y de gobierno. El fundamento se encuentra en que consideran necesario contar con un grupo que sea representativo de la composición de género que tiene la organización. Es por ello que exponen como ha ido aumentando la participación de las mismas en los distintos niveles de la estructura organizacional en los últimos años. El número sigue con los lineamientos de la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo (EEOC, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos, organismo federal responsable de hacer cumplir

y respetar la inclusividad en los puestos de trabajo para las organizaciones que tienen sede allí.

A lo largo del trabajo comentamos cuáles son los informes que emiten tanto la organización bajo análisis como las alternativas que otras organizaciones utilizan. Adicionalmente planteamos propuestas de mejora, las cuales están enfocadas a mejorar el bienestar social. Poder alcanzarlo o buscarlo permanentemente se encuentra ligado al aumento del compromiso y de la motivación en los trabajadores para continuar siendo miembro o para querer llegar a formar parte. De la misma manera, que la empresa logre perfeccionar la comunicación, sobre todo de manera cualitativa, hará que descubra y saque a la luz cuestiones que podría estar omitiendo.

Actualmente, la retención del personal debería ser un objetivo primordial y un tema de constante evaluación por parte de los empleadores. El recurso intelectual es portátil, es decir, está en cada individuo y le pertenece, por lo que es sumamente sensible y volátil. Consecuentemente, se genera la necesidad de mantener a esa persona interesada en permanecer como fuerza laboral. Eso se logra demostrando interés en el cuidado de su salud, incentivándolo a continuar capacitándose, manteniendo un sueldo competitivo, premiando su comportamiento, impulsando la mejora continua. El talento se convierte en un diferencial y son los administradores quienes deben estar convencidos de cuan valioso es eso. Si se lograra relacionar todas estas acciones se generaría una cultura organizacional que sea estimulante, donde se fomente la mejora de los procesos y se propicie un clima laboral agradable.

Aumentar el relevamiento y la exposición de información a estos grupos de interés representa mayor transparencia, la cual, si además viene acompañada de altos niveles de conductas éticas, incrementan la importancia del cómo se hacen las cosas y no solo los resultados a los cuales se quieren llegar. Eso si se mira puertas para adentro. En contraposición, para quien busca invertir, que haya más información para la toma de decisiones hace disminuir la incertidumbre, significando una disminución en el riesgo que se traslada de igual manera al costo de financiamiento.

Si quisiéramos segmentar el capital humano podríamos decir que existen tres grupos claramente distinguibles:

1. Gerencia: son aquellos que lideran, no solo por tener un estatus que le permite tomar decisiones, sino que además resulta ser personas con la capacidad de organizar un equipo. Deben entender que, aumentando la transparencia a través de más información, se les hará más sencillo poder justificar el motivo de las decisiones de inversión y como administran el negocio.
2. Departamento de recursos humanos: contar con el equipo adecuado hará que exista un nexo en la recepción de aquellas cuestiones que inquieten al personal, como así también, que sugiera planes para alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo. Respecto a este último punto, las funciones de este departamento deben fomentar la generación de información que se reporte internamente para que los responsables de tomar decisiones tengan sustento en las acciones que quieran llevar a cabo, es decir que actúa siendo soporte de la gerencia.
3. Empleados: es el grupo de interés que queremos reconocer como el más importante para el caso de estudio. Son susceptibles de las acciones que se toman, tienen inquietudes, quieren lograr un bienestar armonioso entre la relación laboral y la personal.

Nuestro trabajo apunta a fomentar el incentivo por conocer al personal y las situaciones que lo aquejan. Se aprecia una tendencia marcada hacia el *reporting* un poco más alejado de lo financiero, y con especial interés en dar a conocer acciones sociales y ambientales. Sugerimos la utilización de encuestas a los interesados ya que sirven para dar el diagnóstico acertado acerca de aquellos temas relevantes, como así también, luego de haber implementado una acción, como termómetro del grado de satisfacción.

La industria del petróleo es potencialmente contaminante, por lo que la demanda de información relativa a la prevención de accidentes resulta trascendental. Es allí donde quienes son responsables legales de las entidades y quienes tienen la obligación de guiar las acciones que se llevan adelante, se encuentran expuestos a problemáticas sociales, ambientales y éticas. Cuanto mayor sea la presencia a nivel mundial y mayor la envergadura de sus procesos por abarcar distintas etapas de la cadena del proceso productivo que va desde la extracción hasta la venta de productivos

petroleros, el grado de presión que reciben por parte de los grupos de interés resulta elevado. De igual forma, debe existir un grado de compromiso con el cuidado y la protección del medio ambiente.

Vemos que existe un incremento en el reconocimiento del juego fundamental que tienen los trabajadores y los temas relacionados con ellos. No hay que ignorar que es un proceso dinámico que se encuentra vivo y que evoluciona continuamente. Esto quiere decir que el grado de sofisticación en los requerimientos sociales tiene que ir acompañado por un soporte y atención. El mundo laboral se encuentra creciendo por lo que la competitividad es el factor necesario para conseguir buenos resultados. Hay que maximizar el uso del valor con el que cuentan las entidades, y ese valor tiene como componente al capital humano.

No hay que entender que este pedido de mayor transparencia se trate de una carga. La información siempre estuvo o se encuentra disponible, solo hace falta tener el compromiso de diseñar un esquema de recolección, armado y presentación para ser transmitido a los interesados. No alcanza con decir que las personas son un activo valioso, hay que actuar con demostraciones fácticas. La información será la herramienta que permita iluminar todas las acciones que se pretenden, aumenten el bienestar social.

Si nos pusiéramos del lado de la entidad que desea exponer con mayor profundidad todas aquellas referencias que trascienden lo financiero, podemos encontrar la generación de una batería de beneficios. Cualquier recurso puede o bien no estar siendo utilizado, o que se lo haga de manera regular. Sin embargo, si nos quedamos con la última opción, el grado de aprovechamiento de este es variable. Un buen administrador de negocios debe saber cómo eficientizar el capital con el que cuenta. El bien al que nos referimos es el dato que una vez procesado se convertirá en información. Cuanto más se incremente el conocimiento de un tema, mayores las chances de plantear escenarios, evaluar mejoras, analizar de forma comparativa y así poder encontrar desvíos o errores. Con esto queremos resaltar lo relevante de motivarse por conocer siempre un poco más. Decidimos hablar de las personas por tratarse de un grupo de interés que está siendo realzado y revalorizado. Antes se le prestaba mayor atención a lo material, luego se siguió por lo intelectual, y ahora, sin dejar de descuidar esos dos, se está apuntando a conocer que es de importancia para la sociedad. Saber comprender

las preocupaciones, las necesidades, los deseos de ella, se ha vuelto muy útil. Es por eso que la gerencia tiene que poder presentarle hechos que la atañan, como muestra de interés de su cuidado. Como ventajas, se obtendrán el compromiso por parte de los trabajadores, la retención del personal y el deseo de otros en querer pertenecer a la empresa. Una vez que se cuenta con el personal, tienen la responsabilidad de conformar los mejores equipos de trabajo que cumplan con sus tareas pero que, además, se sientan cuidados y protegidos. Todo ello, siempre enmarcado en el cumplimiento del código de ética, del fomento a la diversidad y de la promoción a la capacitación. Si se siguen estos pasos, el resultante será el sentimiento de motivación.

Analizando el primero de los grupos arriba mencionados, quisiéramos exponer actitudes que consideramos son requeridas en la actualidad por parte de los administradores:

- Alto nivel de involucramiento en las cuestiones que hacen a poder lograr la estrategia organizacional. Deben contar con un sentimiento de empeño y convencimiento de que se requiere contar con el personal adecuado, capacitado y motivado.
- Orientación hacia una búsqueda sostenida de la diversidad en la fuerza de trabajo. Comprender que cada cual tiene algo para aportar que hará que sea más factible poder alcanzar el objetivo. Asimismo, debe remarcarse que hay tolerancia cero ante cualquier acto de discriminación para garantizar la armonía en el equipo.
- Contar con altos estándares de valores éticos. La transparencia debe surgir desde la propia administración, predicando con el ejemplo se alcanzarán mejores resultados que con palabras meramente. Debe realizarse el sentido de integridad en el comportamiento, no dejando dudas de que el camino de acción es siempre respetando las reglas de juego.
- Mostrarse como uno más. Si bien las estructuras jerárquicas son necesarias para garantizar un orden y acelerar la toma de decisiones, la gerencia no deja de ser un empleado de la organización. Por lo tanto, el trato hacia sus pares, superiores como así también para con los subordinados debe ser con respeto y de forma no peyorativa.

- Son responsables de definir claramente cuál es el modelo de negocio que se quiere alcanzar. Cuando se logra tener presente aquel horizonte se debe continuar por encontrar los recursos necesarios para poder llevarlo a la realidad. Contar con una fuerza operativa cualificada requiere la acción conjunta de dos partes. Inicialmente del departamento de reclutamiento, quienes buscan tanto nuevos talentos a nivel externo, como a los trabajadores que mejor han rendido a nivel interno. Seguidamente, son los mandos medios y la gerencia quienes deben asignar ese recurso al equipo donde crean pueda explotar al máximo su potencial.

El segundo sector identificado es el departamento o gerencia de recursos humanos (RRHH). Quisiéramos destacar las siguientes cualidades, funciones y responsabilidades que están a su cargo:

- Es importante que la organización cuente con un buen sistema de recolección de información pertinente que garantice una fidedigna lectura de sus hallazgos, de manera de que una vez obtenida la misma, se tenga confianza en ella y no se ponga en duda su validez. Esto disminuirá los posibles cuestionamientos que pudieran surgir con respecto a la validez de la información. A su vez, permitirá aumentar la celeridad en la toma de decisiones. Recordemos que la cantidad de datos generados es sumamente significativa, la causa es que muchos de ellos se deben producir de manera obligatoria ante algún marco normativo que así lo exija, pero otros se encuentran sujetos a la voluntad de los entes que quieren demostrar su preocupación por cierto grupo de interés. Con respecto al departamento de RRHH les permitirá comunicar dentro de la entidad todo lo que la fuerza laboral tiene para aportar. Con el paso del tiempo, esos datos que se muestran se irán acumulando y se podrá hacer un análisis comparativo y proyecciones donde se encuentren desvíos que deban ser justificados para que con el correr del tiempo se pueda generar un *knowhow* más detallado de aquellos aspectos que resulten trascendentales para el grupo de trabajo, el área donde se asiente la empresa y las circunstancias que así lo ameriten.
- La heterogeneidad en los datos hace que para poder sacar conjeturas que apliquen a un determinado grupo se les deba realizar previamente una limpieza y un posterior control. En cambio, si se trabajara con información proveniente de un sistema

confiable, ya sea generada de manera automática o que haya un equipo que la recopile, se contaría con mayores beneficios. Una función que puede asignársele a este departamento es el de ordenar y clasificar esta información para que sea plausible de una búsqueda más sencilla, rápida y segura.

- Darse a conocer como el punto de conectividad directo entre los empleados y la organización. Tiene que ser su función natural que garantice los medios necesarios para contar con una fluida comunicación y confidencialidad.
- Deben contar con un sistema que tenga la capacidad de relevar o conservar aquella información que sea pertinente. Si se cuenta con uno, la posibilidad de hacer cruces de datos o de relacionar los mismos aumenta. Todo confluye en que se facilita el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia.

Uno de los objetivos planteados en este trabajo final fue el de buscar analizar la correlación que tiene la información que se presenta a los empleados de una empresa petrolera con respecto a un marco voluntario de adhesión como es el protocolo social del GRI. Encontramos que hay posibilidades de mejora en ella, debido a que nuestra concepción entiende que pueden llevarse adelante acciones en los aspectos ambientales y económicos que también tienen impacto en los trabajadores. Seguidamente, hemos mencionado las distintas formas de dar a conocer los trabajos que se preparan, siempre considerando las características propias de cada entidad. Hacer eso demuestra manifiesta que se ha generado un conocimiento previo de los seres que era menester satisfacer. Siempre evaluando que la relación entre el costo de generar información y el beneficio de su utilización resulte positiva. Así lo están entendiendo las grandes organizaciones, lo que hará que, a futuro, las pequeñas sigan sus pasos. Incluso, no es descabellado que así lo hagan, ya que, si vemos las estructuras de las empresas de menor porte, la cercanía en las relaciones es más próxima. Eso debiera reivindicar el calibre que debiera existir en mantener relaciones humanas mucho más fortalecidas.

El grupo de interés elegido responde a la clara preocupación que tienen las organizaciones de este sector por el cuidado de la salud y en evitar accidentes que son más propensos a ocurrir en las plantas extractivas, debido a que son sitios de

alta peligrosidad. Pero al tratarse de una empresa integrada vemos que hay una transferencia de intereses hacia las oficinas administrativas, es decir que los objetivos de protección de la salud no quedan delimitados a un área determinada. El enfoque de gestión comprende a todos los sectores de la empresa provocando que haya más colaboración que permita alcanzar las metas y los objetivos. Adoptando esta concepción, se aspira a poder obtener valor que sea de calidad para los interesados. Poder generar esa cualidad hará que mejore la percepción que tienen los inversores respecto a la actitud que toma la gerencia, y posiblemente, disminuya el costo de financiamiento.

PALABRAS FINALES

El Instituto Colegiado del Personal y Desarrollo (CIPD por sus siglas en inglés) confirma que “(...) el análisis del capital humano no está en un final. Si el análisis representa el viaje, el destino es un mayor entendimiento de cómo las personas liberan y conducen valores sustentables a lo largo del tiempo” (2014, pág. 42). Con esto queremos acentuar la necesidad de seguir desarrollando e investigando sobre el tema. Creemos que si una organización comienza a ver cuáles son los datos que tiene a su disposición, porque reiteramos, hay *inputs* que si bien, están siendo generados, puedan estar siendo omitidos o no estar siendo recopilados adecuadamente. Una vez que se decide hacer uso de ellos, se debe poder materializar en un informe lo que se quiera trascender. Previamente se tiene que haber clasificado la información, compilado y armado de la manera adecuada para ser transmitida. A medida que más se avance en el análisis de datos referidos al personal, como así también en cualquier otro tema de interés, mayor será el grado de exigencia en cuanto a la calidad de esta. Si se establecen lineamientos más claros o se cuenta con un marco de referencia, cualquier requerimiento de información será más sencillo de cumplir ya que las reglas de juego se acotan y se tornan más claras. Hemos planteado en este trabajo, ver la alineación que existe entre la información presentada y el protocolo del GRI G4 ya que entendemos es el que se encuentra mayormente difundido en el mundo. Encontramos que se presentan similitudes si bien, la empresa elegida, expresamente no adopta ese marco de presentación. La justificación podrá hallarse en que el organismo emisor del protocolo es merecedor de atención por ser un experto en el tema. El lineamiento que proponen seguir es el de IPIECA por tratarse de una entidad de origen estadounidense. De allí toman

ciertos fundamentos, pero no consideramos que hagan una aplicación total, sino que se focalizan en los aspectos que mejor aplican a la entidad. Es por eso que hemos realizado propuestas de mejora que podrían ser incorporados para satisfacer al grupo de interés elegido como central de este trabajo.

Por último, resulta interesante pensar que, si el número de entidades que comienzan a presentar información utilizando los marcos de referencia que hoy carecen de obligatoriedad pero que pueden ser tomados en cuenta de manera voluntaria, se fomentarán los trabajos de aseguramiento. Todo esto generará una especie de círculo virtuoso, donde los siguientes actores tendrán participación:

- En primer lugar, existe un aumento en el bienestar de los empleados por sentirse que son tenidos en cuenta de una manera superior a la que estaban anteriormente. No solo importa atraer a los inversores, sino también que exista una preocupación por el cuidado de su salud y que se busque evitar accidentes que atenten contra ellos, que se proteja al medio ambiente donde habitan, se fomente la capacitación permanente y se pretenda retener al capital humano. Asimismo, hay que hacerlos interactuar en los órganos decisorios para que de primera mano se escuchen sus inquietudes.
- Seguidamente, se encuentra los administradores. Son los responsables de guiar toda la actividad del ente. Una vez que se hayan identificado los temas materiales, deben poder determinar cómo será la conformación de los equipos de trabajo para alcanzar la estrategia de la mejor manera posible. Tienen que ser fomentadores de preocuparse de los problemas que incomodan o de los temas que interesan a las personas que pertenecen a la organización o a la sociedad en la cual se encuentra inserta y cuya actividad empresarial puede afectar. Deberían pensar en controles efectivos para prevenir accidentes, es decir, con anterioridad a su ocurrencia para que de esta manera se proteja la vida de las personas y no haya que actuar en consecuencia de ello. Pero también, si así ocurriese, deben plantear acciones que reconstruyan los problemas causados para volver a alcanzar la armonía necesaria.
- El departamento de recursos humanos o un equipo similar debe ser quien consolide la información que se pretende publicar o que se quiera conocer. Dará

sustento a los mandos decisorios en la determinación de los temas relevantes. Su participación debe ser dinámica para poder esclarecer cual es la información más valiosa para los trabajadores. Debe buscar crear un camino de comunicación permanente y fluido con los grupos de interés. Tiene que poder armar tanto informes de uso interno con datos sensibles pero que sean relevantes, como así también, aquellos que van a ser consolidados y expuestos a terceros.

- Finalmente, se encuentra el trabajo de los aseguradores de la información. Este punto puede abarcar desde los estudios contables, como así también, a otros organismos que se dedican a trabajar en aumentar la confianza de quienes les encargan un trabajo. La labor implicaría analizar la razonabilidad de la información presentada respecto a ese marco de preparación elegido. Aquí se presenta el desafío de examinar información de carácter prospectivo, algo que está tomando impulso en la actualidad. Incluso, el enfoque se orienta a publicaciones más amplias que lo meramente financiero. Para que este aumento de los datos que se exponen pueda ser comprendidos y no resulte tan engorroso para los lectores, es fundamental presentar información de carácter integrado. Con la misma, no se perderá el hilo conductor de lo que se desea comunicar, incluso, se visualizará que la empresa piensa cada una de sus acciones entre una causa que la motiva a actuar y un efecto que pretende impactar y ser el de mayor provecho para su destinatario. Todo ello, acorde a la estrategia que se quiere alcanzar.

Para concluir queremos ser contundentes con nuestro mensaje. Vemos claramente la necesidad de atender las inquietudes de las personas. Cuando nos referimos a ellas incluimos en primer lugar a quienes trabajan para la organización pasando largas jornadas laborales aportando tanto su capacidad física como intelectual, y es por ello que elegimos a ese grupo de interés como base de este trabajo. Seguidamente, no podemos desconocer que, concluido ese periodo, aquellas personas son también parte integrante de la sociedad. Por lo tanto, la preocupación por temas de índole ambiental, social y económicos no pueden ser esquivos. El impacto tiene que ser sustancial y hay que fomentar la preocupación por estos aspectos, el momento es ahora. Para ello, la interconectividad de la información es elemental, hay que avanzar en metodologías de *reporting* que ayuden a la fácil comprensión por parte de los usuarios. Con el paso del tiempo, cuantas más entidades adopten esta forma de trabajo, el

estándar de presentación se elevará. Luego, se hará factible la comparación entre pares sin perder de vista las particularidades de cada negocio y empresa. Vamos camino a llevar la calidad de la información a un punto donde los cuestionamientos disminuyan aumentando la confianza de los *stakeholders*. Los fundamentos son sólidos: más transparencia aumenta la generación de valor, los beneficios se tornan crecientes y el impacto en los usuarios será tajante.

ANEXOS

En este apartado presentaremos 2 casos de estados de valor generados y distribuidos tomados de empresas del sector petrolero.

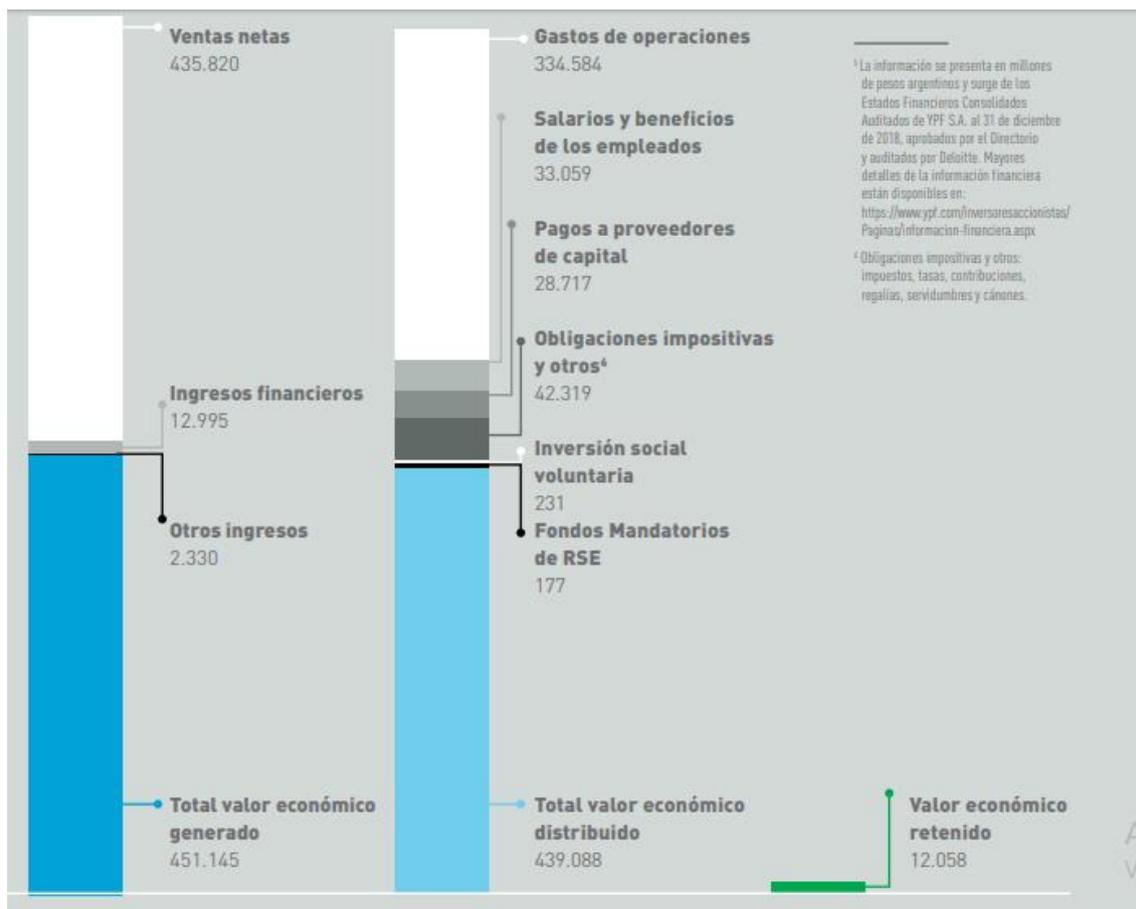
Anexo 1: YPF S.A. (2019)

La compañía argentina presenta dentro de su reporte de sustentabilidad correspondiente al ejercicio 2018 un estado de valor generado y distribuido. En este caso el orden de los componentes se expone inicialmente con los generadores de valor. Allí clasifican a los ingresos entre ventas netas, otros ingresos y aquellos que provienen de aplicaciones financieras. Comentan algunos datos referidos a como fue el rendimiento en el año anterior. Pasando luego a distribuir ese valor que el negocio pudo producir entre los grupos de interés más importante. Dentro de los cuales se muestran a los empleados, proveedores, acreedores, agentes de recaudación impositivos, y las disposiciones ambientales.

Se trata de la empresa que más invierte en el país, la cual contribuye con la sociedad a través de la contratación de proveedores, contando con un proceso de calificación de ellos, quienes indirectamente son generadores de empleo para el resto de la economía. Exponen como prioritario velar por la salud de sus trabajadores y procuran generar una cultura en seguridad. Buscan atraer y retener talentos, invierten en la capacitación de su dotación, cumplen con el acceso otorgado por la normativa para acceder a la representación sindical, exponen cual fue el desembolso realizado en sueldos, cargas sociales y otros beneficios, con una inversión enfocada en educación de calidad y el desarrollo de las comunidades locales asociándose con organismos públicos y privados. Adicionalmente cumplen con el pago de fondos mandatorios de responsabilidad social empresaria en base a cada normativa provincial.

Para el año en cuestión, la empresa presidió la Red Argentina del Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas y forma parte del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible. Exponen cuanto del valor generado han distribuido en fondos mandatorios de responsabilidad social empresaria.

Por último, queremos resaltar que el reporte cuenta con el aseguramiento de Deloitte & Co S.A., quienes concluyeron que nada ha llamado su atención al respecto del reporte correspondiente al periodo 2018 emitido bajo los estándares del GRI.



Anexo 2: Premier Oil (2019)

Se trata de una compañía de petróleo y gas internacional con sede en Reino Unido. Los mismos presentan dentro de su reporte de sustentabilidad para el año 2018 un estado de valor generado y distribuido comparativo de los últimos 4 años. Afirman que mucho del valor que crean se reparte entre sus proveedores, mano de obra, acreedores, accionistas, gobierno y la comunidad.

Podemos observar que tal como lo describen en el reporte, el mayor receptor del valor generado son los proveedores, para lo cual la empresa busca realizar contrataciones de aquellos que operen en el lugar donde se encuentran las unidades de negocio con el fin de contribuir a la economía local. Han aumentado respecto al año anterior el porcentaje de contratación de entidades locales de un 50% a un 67% respectivamente.

Su fuerza de trabajo recibe una fuerte capacitación y se le exige un gran compromiso para llevar adelante las mejores prácticas referidas al cuidado de la salud,

seguridad y del medio ambiente. Reconocen que el éxito de la operación depende de poder reclutar al personal adecuado, como así también mantenerlo motivado. Para ello dan capacitaciones, recompensas económicas y promueven la diversidad e inclusión.

El reporte cuenta con el aseguramiento de la firma ERM CVS, quienes concluyeron que nada ha llamado su atención con respecto al informe y sus indicadores en los aspectos materiales en base a los criterios de *reporting* a los cuales adhieren, es decir a los requerimientos del GRI.

Figure 1: Economic value retained and distributed (US\$ million)

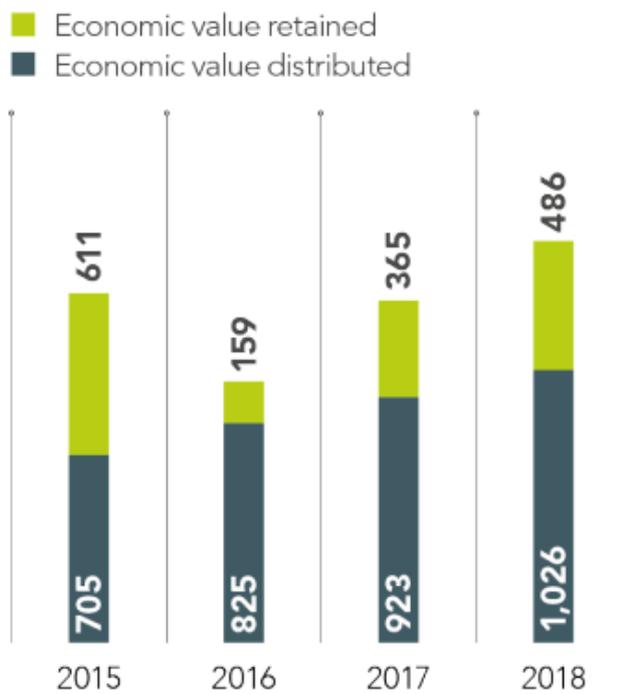
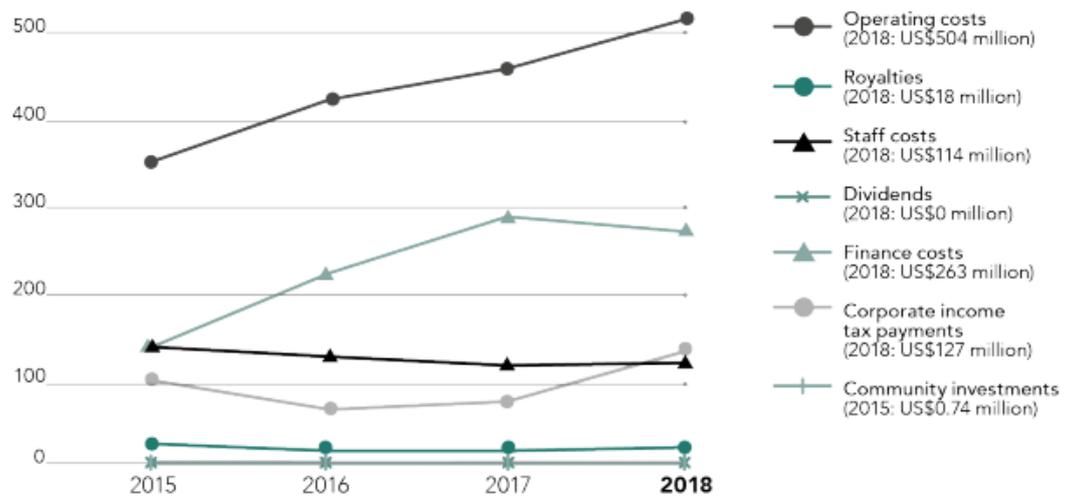


Figure 2: Economic distribution by type (US\$ million)



BIBLIOGRAFIA

- Al-Emadi, M. A., & Marquardt, M. J. (2007). Relationship between employees' beliefs regarding training benefits and employees' organizational commitment in a petroleum company in the State of Qatar. *International Journal of Training and Development*, 11(1), 49-70.
- Baldarelli, M. G., Del Baldo, M., & Nesheva-Kiosseva, N. (2017). *Environmental Accounting and Reporting*. Springer, Cham.
- EFRAG. (2013). Accountability and the objective of financial reporting. Getting a better framework. 6.
- FACPCE. (2001). Resolución técnica N° 16. 12.
- FACPCE. (2012). Resolución técnica N° 36. 1 - 15.
- Gaffikin, M. (2006). *The critique of accounting theory, accounting and finance*. Australia: University of Wollongong.
- García Casella, C. L. (2006). *La contabilidad y una fábrica de ladrillos*. Instituto de Investigaciones Contables - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires.
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2018). Corporate Purpose and Financial Performance. *Organization Science*, Forthcoming.
- Global Reporting Initiative. (2019). *Estándares GRI*. Amsterdam: GRI.
- Gray, R. (1999). The Social Accounting Project and Accounting Organisations and Society: Privileging Engagement, Imaginings, New Accountings and Pragmatism over Critique? *Center of Social and Environmental Accounting Research*, 1.
- Gray, R. (2001). *Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt?* Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- IASC. (2018). *El marco conceptual para la Información Financiera*. IFRS Foundation.
- IFAC. (2012). *Policy Position Paper Number 8*. International Federation of Accountants.
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). *Marco Internacional de Reporting Integrado*. IIRC.
- International Integrated Reporting Council. (2016). *Creating value. The value of human capital reporting*. IIRC.
- IPIECA, API y IOGP. (2015). *Oil and gas industry guidance on voluntary sustainability reporting*.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Finance Economics*, 305 - 310.
- Makela, H. (2012). *Interpretations of corporate talk about social responsibility*. Finland: University of Tampere.

- Ngai, C. S.-B., & Singh, R. G. (2014). *Communication with stakeholders through corporate web sites an exploratory study on the CEO messages of major corporations in Greater China*. Kowloon , Hong Kong: Journal of Business and Technical Communication.
- OECD. (2007). Human capital: How what you know shapes your life.
- Palmer, I., King, A. W., & Kelleher, D. (2004). *Listening to Jack: GE's change conversations with shareholders*. Journal of Organizational Change Management.
- Pastor, S., & Jugón, M. (2014). *El estado de valor económico generado y distribuido: una herramienta de comunicación de la responsabilidad social organizacional. Buscando alternativas que potencien su utlidad*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe.
- Piacquadio, C. (2014). *Informacion Integrada y contabiliación del capital natural*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Alres, Contabilidad y auditoria - Investigaciones en Teoría Contable. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto de investigaciones en Administración, contabilidad y métodos cuantitativos para la gestión.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value . *Harvard Business Review*, 2-5 .
- Premier Oil. (2019). *Corporate responsibility report 2018*. Obtenido de https://www.premier-oil.com/sites/default/files/files/2018-corporate-responsibility-report_3.pdf
- Richards, B., & Wood, D. (2009). *The value of social reporting*. Boston Chesnut Hill: Boston College Center for Corporate Citizenship.
- Searcy, C., M. Dixon, S., & Neumann, W. P. (2016). The use of work environment performance indicators in corporate social responsibility reporting. *Elsevier Journal of cleaner production*, 1.
- Thankor, A., & Quinn, R. (2013). *The economics of higher purpose*. European corporate governance institute.
- Tiwari, R. (2006). Human Resource Accounting-A New Dimension. Canadian Accounting Association 2006 Annual Conference. 3.
- YPF S.A. (2019). *Reporte de sustentabilidad*. Obtenido de https://www.ypf.com/LaCompania/Documents/YPF-Reporte-de-Sustentabilidad-2018.pdf?_ga=2.163796031.1815240548.1589240173-386621612.1557967135