

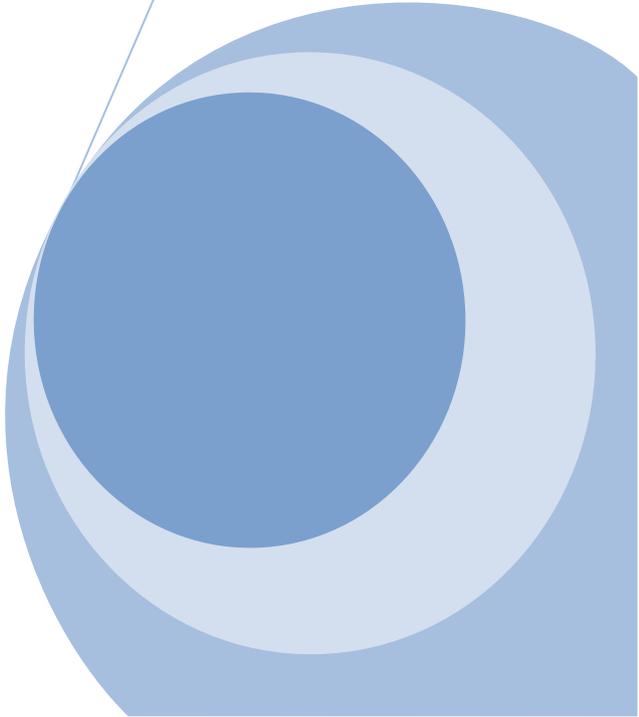
# **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y LA IMAGEN CORPORATIVA**

Trabajo de Investigación Final

**Autoras:**

- ❖ Harriague, Denise Belen L.U.: 1010110
- ❖ Kergaravat, Virginia Anahí L.U.: 1011029
- ❖ Santangelo, Nadia Estefanía L.U.: 1013581

**Tutora: De Arteché, Mónica  
TIF 2012**



---

**Resumen ejecutivo**

La investigación se ha enfocado en el concepto de Responsabilidad Social Empresaria desde distintas perspectivas y como el mismo afecta la percepción que se tiene de la imagen corporativa. A su vez, se analizó la utilidad de los Reportes de Sustentabilidad y su forma de elaboración.

Con este fin, se ha realizado una investigación cualitativa debido a que la misma se caracteriza por la generalización de hechos a partir de información recopilada de diferentes fuentes. Estas hacen referencia a entrevistas a 2 expertos en el tema de R.S.E. y a Gerentes de 4 empresas que realizan los informes de sustentabilidad y hacen acciones para contribuir con la comunidad en la cual están inmersos. Además, se realizó encuestas a 100 consumidores con el fin de conocer sus opiniones.

En conclusión, se pudo observar que si bien hay empresas que realizan este tipo de acciones sólo para mejorar su reputación, muchas lo hacen porque son conscientes de la contribución que pueden hacer a la sociedad desde su rol activo.

A su vez, se demostró que los consumidores no tienen en cuenta las acciones de R.S.E. a la hora de hacer las compras. Le siguen dando importancia al precio o a la calidad de los productos. Sin embargo, se espera que en el largo plazo, los consumidores sean más conscientes de este tipo de acciones y realicen sus compras desde otro punto de vista.

En resumen, la investigación permitió conocer que las acciones de R.S.E. influyen en la imagen de la empresa, ya sea positiva como negativamente. En suma, las prácticas sustentables permiten que las empresas se diferencien positivamente de sus competidores logrando la fidelización de los clientes y empleados.

Por último, se pudo determinar que los reportes son muy útiles para mostrar transparencia en las acciones de las empresas y para dar a conocer sus acciones a los grupos de interés.

**Palabras Claves: Responsabilidad Social Empresaria - Imagen Corporativa – Informe de Sustentabilidad**

**Abstract**

This research is focused on the concept of Corporate Social Responsibility which has been analyzed from different perspectives, particularly how this concept influence the perception of the corporate image. For this purpose focus has also been made on the value of the Corporate Sustainability Reports and the way they are designed.

In this direction, we decided to perform a qualitative research on the topic before mentioned since this type of research permits to draw a generalization of facts on the basis of selected information from different sources. We have also included two interviews made to two experts in the subject and four managers of different corporations which are used to make sustainability reports, have an active policy of Corporate Social Responsibility of performing actions to sustain the community in which they operate. We have also included an inquiry to a hundred consumers in order to get an idea of the general opinion on the subject analyzed.

To conclude we can say that there are some corporations which decide to perform Corporate Social Responsibility actions only to improve their reputation but the vast majority is conscious of their actions in this field and the value of their contribution to de local community.

It has been also demonstrated that consumers do not take into account these actions at the time of deciding to buy a specific product. Price or quality remain the main indicatives of the consumer's choice. Nevertheless it would be desirable that consumers start to think about these corporate actions and learn to decide in favor of a product in the long time taking into account this subject.

To sum up, the research let us to conclude that Corporate Social Responsibility impacts on the corporate image in a positive or negative way. Sustainability policies and practices contribute to improve corporate image in a competitive market and therefore produce an increase and intensification of the

employees' compromise to the corporate vision and the consumer loyalty to a trademark.

In this sense, the Sustainability Reports are useful tools to show signs of transparency in the corporate actions and to promote these actions in determined groups.

**Keywords: Corporate Social Responsibility – Corporate Image – Sustainability Report**

Índice

|   |    |
|---|----|
| Justificación .....   | 8  |
| Marco Teórico .....   | 10 |
| Capítulo 1: Responsabilidad Social Empresaria. ....                 | 10 |
| 1.1 La R.S.E. en el siglo XXI .....                                 | 10 |
| 1.2 El compromiso de R.S.E. en Argentina .....                      | 12 |
| 1.3 La relación entre la sustentabilidad y la R.S.E. ....           | 14 |
| Figura 1 .....  | 16 |
| Capítulo 2: El impacto de la R.S.E en la imagen de marca .....      | 17 |
| 2.1 La empresa y la comunidad: ¿Están interconectados? .....        | 17 |
| 2.2 Métodos de la comunicación de la responsabilidad social .....   | 18 |
| 2.3 Estudio de caso .....   | 20 |
| Capítulo 3: Informes de Sustentabilidad .....                       | 23 |
| 3.1 Retos y riesgos asociados con la presentación de informes ..... | 23 |
| 3.2. Requerimientos G.R.I. de la memoria de sustentabilidad .....   | 25 |
| Figura 2 .....  | 27 |
| Figura 3 .....  | 28 |
| 3.3 Empresas socialmente responsables .....                         | 31 |
| Figura 4 .....  | 33 |
| Metodología de la investigación .....                               | 34 |
| Tabla 1 .....   | 36 |
| Trabajo de Campo .....  | 38 |
| Entrevista a empresas: .....  | 38 |
| Tabla 2 .....   | 45 |
| Figura 5 .....  | 49 |
| Entrevistas expertos .....  | 50 |
| Tabla 3 .....   | 54 |
| Encuestas sobre Responsabilidad Social Empresaria .....             | 56 |
| Figura 6 .....  | 57 |
| Figura 7 .....  | 58 |
| Figura 8 .....  | 58 |
| Figura 9 .....  | 59 |

---

|   |     |
|---|-----|
| Conclusiones .....  | 60  |
| Implicancias.....   | 62  |
| Anexos.....   | 65  |
| 1)Entrevista empresa MAPFRE.....                          | 65  |
| 2) Entrevista empresa S.C.Johnson .....                   | 85  |
| 3) Entrevista empresa Ledesma .....                       | 96  |
| 4) Entrevista empresa Telecom.....                        | 104 |
| 5) Entrevista experta Patricia Debeljuh .....             | 110 |
| 6) Entrevista experto Elvio Valchi.....                   | 113 |
| 7) Encuestas sobre Responsabilidad Social Empresaria..... | 115 |
| Tabla 4 .....   | 116 |
| Tabla 5 .....   | 116 |
| Tabla 6 .....   | 117 |
| Tabla 7 .....   | 117 |
| Tabla 8 .....   | 118 |
| Bibliografía .....  | 120 |

---

**Justificación**

El presente trabajo pretende analizar la disyuntiva entre el concepto de Responsabilidad Social Empresaria por parte de las empresas socialmente responsables y la percepción de los consumidores sobre el mismo.

Se procura analizar las actividades llevadas a cabo por las empresas en relación a la Responsabilidad Social Empresaria (R.S.E.), difundidas mediante su informe de sustentabilidad y el impacto en la imagen de la organización.

Se plantea esclarecer la percepción por parte de los consumidores de las acciones de R.S.E. y su repercusión en la imagen de las compañías y en la comercialización de sus productos o servicios.

Para el desarrollo de esta investigación se propusieron los siguientes objetivos:

1. Determinar si los consumidores ven las acciones de R.S.E. como estrategias comerciales o por el contrario, como un accionar genuino.
2. Identificar el valor que le dan las compañías a la R.S.E. y como lo transmiten tanto interna como externamente.
3. Determinar la importancia que le dan los consumidores a las acciones de R.S.E. realizadas por las empresas al momento de la decisión de compra.

La elección del tema fue motivada para investigar si el mundo de los negocios puede contribuir a la sociedad a través de comportamientos e informes transparentes e íntegros o si solo hace las acciones de R.S.E. para mejorar su reputación.

En la realidad de los consumidores puede verse distorsionada la percepción de las acciones responsables de las empresas considerando que las mismas son un mero camino para la obtención de resultados.

Se pretende demostrar que el desarrollo sostenible implica el equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente.

Nos gustaría agradecer el apoyo de nuestra tutora Mónica De Arteche, por su dedicación y predisposición en la realización de este trabajo. Valoramos por sobre todo la orientación, el seguimiento y la motivación recibida de su parte. A sí mismo, esta tesis no hubiese sido posible sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que mencionaremos a continuación:

- ❖ Cynthia Giolito.
- ❖ Elvio Valchi.
- ❖ Gabriel Zaneck.
- ❖ Maria Eugenia Bellazzi.
- ❖ Mariana Randrup.
- ❖ Patricia Debeljuh.
- ❖ Paz Perrotta.
- ❖ A los encuestados por haber dedicado parte de su tiempo.

El equipo no quiere dejar de agradecer por el apoyo incondicional de nuestras familias y amigos.

¡Un agradecimiento muy especial a todos ellos!

**Marco Teórico**

Se desarrollaran en los siguientes capítulos el concepto de la responsabilidad social empresarial y el compromiso existente en la Argentina de estas prácticas; su impacto en la imagen de marca; los métodos de comunicación a la comunidad de estas acciones y; los informes que se realizan para contemplar esta gestión. Se adicionan para un mejor análisis casos de empresas que llevan a la práctica la responsabilidad social empresarial.

**Capítulo 1: Responsabilidad Social Empresaria.**

**1.1 La R.S.E. en el siglo XXI**

Las empresas en el siglo XXI están asumiendo la necesidad de incorporar a su estrategia corporativa decisiones de tipo moral. Esto se debe a que las empresas que sobreviven en el tiempo son aquellas que generan en sus miembros un sentido de pertenencia, crean confianza entre las personas y transmiten una buena imagen a la comunidad a la cual pertenecen. Las empresas deben tener una conducta de colaboración y convivencia con el medio en el cual desarrollan sus actividades. (Debeljuh, 2010).

Para subsistir y crecer en el largo plazo, las empresas deben ser socialmente responsables atendiendo las necesidades del mercado y los intereses de sus clientes potenciales. De acuerdo con Schvarstein (2004), una organización es socialmente responsable cuando cumple con un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover las necesidades sociales de sus integrantes y de los miembros de su comunidad. Esto implica que la función social de la empresa constituye un paradigma que regula sus acciones. El reconocimiento y la demostración de los efectos de estas acciones van más allá de la rendición de cuentas periódica realizada sobre los resultados financieros de la gestión de negocios.

Según la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.), la responsabilidad social empresarial “es el conjunto de acciones que las empresas toman en consideración para que las actividades de las mismas tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores”.

La entidad International Organization for Standardization (ISO) adiciona en la norma 26.000, que la R.S.E. debe contribuir al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, mediante un comportamiento ético y transparente.

Si bien hoy en día, se pueden encontrar otras tantas definiciones de R.S.E. en todas ellas se entiende que este concepto es la acción de la empresa dentro de su entorno más allá del cumplimiento minimalista de la ley. Es evidente que estas acciones pueden tener efectos tanto para la empresa, las personas que trabajan en la misma, para la comunidad y el ambiente. (Paladino, 2004)

Las empresas se encuentran en constante interacción con su medio ambiente externo, intercambiando permanentemente insumos, productos e información. Es por esto, que la supervivencia de una empresa depende, en gran medida, de su capacidad de reacción, adaptación y respuesta a las exigencias y demandas generadas en este ámbito. Las empresas que busquen aplicar R.S.E. a sus actividades empresariales deberán tener una actitud de dirección de la empresa que implique un compromiso de efectuar un cambio cultural generado en la preocupación por el impacto que sus actividades tienen sobre la sociedad y el medio ambiente. Este cambio cultural debe intentar trasladarse al resto de la sociedad y no quedar avocado solo al ámbito organizacional. En efecto, la responsabilidad social empresarial juega un rol muy importante al como las empresas se relacionan con las comunidades en las que están insertas y la percepción que tienen las mismas sobre su imagen de marca. (Paladino, 2004)

Lamentablemente, no todas las empresas utilizan R.S.E. para contribuir a generar un ambiente favorecedor que les permita llevar adelante con mayor facilidad sus negocios y operaciones; sino también forma parte de una actividad estratégica adicional en la competencia comercial. R.S.E. se puede utilizar para construir una de las principales ventajas competitivas y un elemento para distinguirse de sus competidores y posicionarse más fácilmente en el mercado, brindando, de esta manera, mayores y mejores oportunidades de negocios y crecimiento, y por ende mayores beneficios. (Schvarstein, 2004)

### 1.2 El compromiso de R.S.E. en Argentina

La responsabilidad social empresarial tiene sus comienzos en la década de los 60' y de los 70' junto con los movimientos sociales; donde se reclamaban entre otros: los derechos civiles, derechos de la mujer y el movimiento ambientalista. Estas corrientes generaron una reflexión acerca del papel que debía cumplir la empresa en la sociedad. (Fronti, 2006).

Sin embargo, el punto de inflexión en el modo de encarar la R.S.E. en Argentina se produjo gracias a la crisis en el 2001. En este año comenzó a fomentarse en la ciudadanía la solidaridad y el voluntariado, y en suma, se generó un resurgimiento del interés y del compromiso público. (Debeljuh, 2010). El sector empresario del país abordó una etapa de ampliación y mejoramiento en su contribución al bienestar de la sociedad.

En la última década se realizaron varias investigaciones sobre la R.S.E. en la Argentina y todas llegaron a la conclusión de que las compañías están dando un paso más tratando de integrar el compromiso con la responsabilidad social al negocio de la empresa, alineando todas las acciones solidarias con el core - business de cada compañía e involucrando cada vez más a todos los empleados, clientes y proveedores. (Debeljuh, 2010)

Algunos de los factores que explican la concientización de las empresas en nuestro país son la creciente competencia y la visibilidad corporativa

asociada con la globalización. En este nuevo mercado global, para ciertas firmas, ser competitivas hoy requiere no sólo hacerlo bien sino también hacer el bien para la sociedad. La acción social empresaria refuerza los lazos entre los clientes y la comunidad, otorgando a la empresa una mayor legitimidad social y un mejor posicionamiento en la mente del consumidor.

Las empresas líderes han detectado que el buen trato a los empleados y a la comunidad beneficia a todos incluyendo a los accionistas debido a la estrecha relación entre empresa y sociedad. Por un lado, la empresa es parte activa de la sociedad y sus acciones repercuten en ella. Por otro, las expectativas y demandas de la sociedad llegan a la empresa y en muchos casos afectan a sus decisiones. (Paladino, 2004)

Hay tres factores claves que funcionaron como base para el surgimiento de la R.S.E. en América Latina. El primer factor es la movilización social; el segundo factor se relaciona con las visiones cambiantes de los líderes empresariales; y el último factor es el desarrollo en la teoría y práctica de la administración.

El aumento en el grado de conciencia y de la movilización de los consumidores, que hace que los mismos sean más educados y más conscientes en cuanto a sus elecciones de compra, es una de las causas de la movilización social.

El desarrollo de nuevas ideas y percepciones que tienen los sectores significativos de la comunidad provocan que las visiones de los líderes se vean modificadas. La promoción de actividades socialmente responsables pueden ser el resultado de acciones de individuos especialmente influyentes en el mundo empresarial. A su vez, la R.S.E. puede estar siendo impulsada por el deseo de expandir las acciones éticas desde lo personal, al entorno del trabajo, sin perder de vista el impacto que estas decisiones tienen sobre el negocio.

Por último, el desarrollo de la teoría y la práctica de la administración enfatizan nuevos roles para las corporaciones y nuevas tareas con el fin de

lograr una eficiente administración de largo plazo, que enfatizan los lazos con la comunidad.

### 1.3 La relación entre la sustentabilidad y la R.S.E.

La sostenibilidad es un término muy presente en casi todos los informes de responsabilidad social empresarial.

El desarrollo sostenible busca satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin poner en peligro la capacidad de las futuras para llevarlo a cabo. Como partícipe de las sociedades, las empresas tienen un papel activo dentro del cumplimiento de este objetivo.

Uno de los desafíos más importantes que conlleva el desarrollo sostenible es que exige alternativas innovadoras y nuevas formas de pensar. Los nuevos conocimientos y las nuevas ideas en tecnología, gestión y políticas públicas brindan a las organizaciones la posibilidad de elegir nuevas alternativas sobre el modo en que llevan adelante las actividades que influyen en el planeta, en la población y en las economías.

El incremento de las alternativas y oportunidades, aumentará la transparencia del impacto económico, ambiental y social de las empresas.

Según la Doctora de la Universidad de Almería, Alicia Ramírez Orellana, el marco conceptual para la sostenibilidad incide en tres vértices de gestión esenciales: gestión económica, gestión social y gestión ambiental. Las empresas deben atender en lo económico, las exigencias de sus accionistas de obtención de resultados financieros a corto plazo con un mínimo riesgo; en lo social, la demanda de la sociedad de más seguridad en el trabajo, más empleo en condiciones aceptables, derecho a la información y participación de los empleados en las decisiones de la empresa; y, en lo medioambiental, las peticiones de controlar los efectos ambientales de la actividad económica, economizar las materias primas y minimizar los residuos.

Las empresas quieren cambiar la imagen que gran parte de la sociedad tiene de ellas, y para esto deben ser económicamente viables, medioambientalmente sostenibles y socialmente responsables.

Según una publicación de la Universidad de Palermo, las empresas tienen un gran poder. Si logran mediante sus prácticas que la sociedad mejore, su rentabilidad puede aumentar. A su vez, si los empleados se sienten orgullosos por el accionar de la firma y por formar parte del proyecto, serán más productivos. De la misma forma, si los clientes valoran el aporte de la empresa a la sociedad, elegirán esa marca por sobre la competencia.

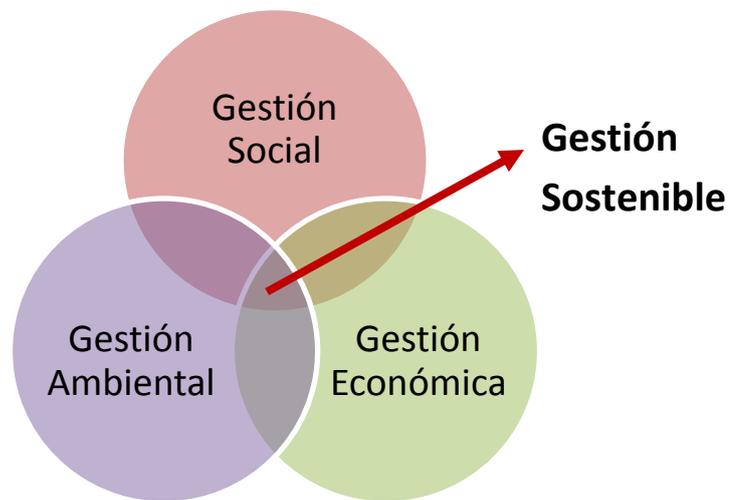
Las compañías son una estructura que depende de que el total de sus partes funcione eficientemente. El trabajo de todas las partes, hace que la empresa en todo su esplendor funcione adecuadamente.

Una de las formas que recientemente las organizaciones han encontrado para alcanzar este fin, ha sido contar con prácticas responsables. Para que la Responsabilidad Social Empresaria sea exitosa, tiene que estar presente en todos los ámbitos de la empresa. Una vez que este tipo de políticas pasa a formar parte de la estrategia de la organización, es más factible que se lleve a cabo un plan socialmente responsable para la comunidad permitiendo a todos los empleados formar parte del mismo, lo que llevará a alcanzar beneficios más fructíferos.

Un empleado que percibe que la empresa en la que está trabajando no es indiferente al contexto donde está inmerso es un empleado que rinde mejor y está más motivado, en comparación con aquel que trabaja en una empresa indistinta a la situación del mercado.

En conclusión, la responsabilidad social es considerada un medio para que las empresas contribuyan a una mejora social y un medio ambiente más limpio, a la vez que logran tener una buena relación con los distintos stakeholders a través de adecuadas políticas de comunicación responsable y transparencia informativa.

Los tres vértices de la Gestión Sostenible:



**Figura 1**

Fuente: Ramírez Orellana, Alicia

---

**Capítulo 2: El impacto de la R.S.E en la imagen de marca**

**2.1 La empresa y la comunidad: ¿Están interconectados?**

Las relaciones empresa-sociedad se enfocan desde la perspectiva del poder, entendiendo el poder como la capacidad de producir cambios intencionales en otros. La empresa tiene poder sobre la sociedad y la sociedad sobre la empresa.

En nuestra sociedad, la empresa es influenciada por sobre todos los demás grupos del sistema, y la empresa, ejerce influencia sobre ellos. Por lo tanto, los empresarios deben ser responsables por sus acciones. (Paladino, 2004)

Las empresas tienen una responsabilidad económica, es decir, ofrecer bienes y servicios para obtener ganancias. A su vez, es política de la empresa colaborar en la búsqueda de soluciones a los problemas. Esto último lo cumplen voluntariamente. Otro de los compromisos de las organizaciones, es la responsabilidad social. La misma es voluntaria y busca solucionar problemas de distintos grupos sociales para obtener ganancias.

Durante los años anteriores, el objetivo de las empresas era ser rentables. Hoy en día este no es el único fin que persiguen. Las organizaciones no solo buscan solventarse sino también respetar el medio ambiente, tener una buena relación con la comunidad, llevar a cabo políticas sociales internas claras, entre otros temas que no pueden dejar de lado.

Con el tiempo, las organizaciones pasaron a ser miembros activos de la sociedad. Esto hace que deban estar muy atentas a cumplir con las demandas de la comunidad y de su público interno, es decir de sus empleados, no solo en cuanto a temas relacionados con la calidad de los productos o de los servicios que presten, sino que incluyen temas que van más allá.

Si bien la preocupación social de las empresas, no es un tema nuevo, fue impuesto por la propia comunidad. Esto se debe a que los negocios van adquiriendo cada vez un rol más activo dentro de la sociedad.

No solo es necesario contar con una buena gestión administrativa económica, sino que también se necesita preocuparse por factores que pueden no estar relacionados directamente con la gestión de una organización pero que a largo plazo terminan influyendo en su desarrollo y producción.

Son muchas las empresas que han alcanzado un buen desempeño económico, pero que desafortunadamente no han tenido en cuenta las cuestiones sociales y como sus actividades impactaban en la comunidad, lo que las llevo a dejar de existir. (Fundación PROhumana)

Edmund M. Burke establece dos causas que generaron la interrelación entre empresa y sociedad. La primera es el cambio que se produzco en el contrato psicológico, es decir las expectativas que las empresas y la sociedad tienen entre sí. Por otro lado, el organismo que determina la libertad de una compañía para operar también ha sufrido cambios, es decir, que los consumidores están exigiendo a las compañías mayor responsabilidad por sus acciones.

Con respecto al contrato psicológico, se mantiene siempre y cuando exista una confianza mutua entre sociedad y empresa. Los consumidores esperan que las organizaciones les permitan vivir en un ambiente limpio y seguro. A su vez, las empresas buscan mantenerse competitivas, desarrollándose en un entorno pacifico con empleados capacitados y leales.

## 2.2 Métodos de la comunicación de la responsabilidad social

La licenciada María Eugenia Etkin considera que las empresas tienen muchas herramientas para comunicarse, como puede ser gacetillas de prensa, páginas web, publicidades, campañas, folletería, memorias y balances. Las

---

organizaciones se sirven de estos diferentes métodos para dar a conocer sus acciones de R.S.E.

Hay muchos que consideran que las prácticas sociales de una empresa no deberían comunicarse. Otra postura alienta a la difusión de la R.S.E. a través de cualquier forma y herramienta y, por último, hay quienes opinan que se debe comunicar pero razonablemente.

Según los defensores, la comunicación de la R.S.E. colabora con la empresa, mejorando su imagen e incidiendo en la conformación de prestigio y reputación empresarial. En este sentido, la responsabilidad social empresarial cobra valor por dar muestras de las actividades aportadas en beneficio de la sociedad.

Miguel Ritter, un especialista en reputación organizacional, sostiene que las firmas comunican la R.S.E. sólo para promocionar el negocio. Desafortunadamente muchas de ellas, aparte de publicitar la empresa, al mismo tiempo o no pagan sus impuestos o contaminan el medio ambiente. Basándose en esto, para Ritter, en lugar de comunicar las prácticas sociales, las empresas deben hacer las cosas y que las propias acciones hablen por sí mismas.

Se debe comunicar lo que realmente se hace teniendo en cuenta que la excesiva comunicación puede ser perjudicial y dañar la imagen del negocio, teniendo un efecto contrario al buscado por los directores de las empresas.

La responsabilidad social implica a su vez, que las empresas son responsables por los mensajes que emiten a la sociedad. El Instituto Argentina de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE) sostiene que la R.S.E. incluye la puesta en práctica y la incorporación de valores dentro de las empresas, que luego se verán reflejados en todas sus acciones, ya sea internas como externas. Los empresarios deben transmitir en sus mensajes, los valores que contribuyan al bien de la sociedad.

La postura intermedia, que sostiene que se deben comunicar las acciones de R.S.E. pero con cautela, significa que la difusión debe buscar un equilibrio entre lo que la empresa dice y lo que hace. Muchas empresas, según reveló una encuesta realizada por la consultora TNS-Gallup y la Universidad de San Andrés, prefieren no publicar las acciones que llevan a cabo, sin embargo, aquellas que si considera necesario dar a conocer, lo hace con el Reporte Social, y no a través de cualquier medio.

La Cervecería y Maltería Quilmes es un ejemplo de empresas que comunican sus acciones de R.S.E. mediante su campaña conocida con el nombre de “Vivamos responsablemente”.

En la página web, Quilmes afirma que sus productos son comercializados sólo a personas mayores de 18 años de edad. A su vez, la empresa concurre a colegios con el objetivo de dar charlas a los chicos y a los padres, en donde se genera un espacio de dialogo y debate para promover valores como pueden ser, la responsabilidad, la tolerancia, el respeto y el esfuerzo, con el objetivo de promover conductas de abuso.

A su vez, la cervecería realiza campañas publicitarias de gran impacto con el slogan “Si tomaste, no manejes” o “Tomate en serio. Toma responsablemente”.

### 2.3 Estudio de caso



Las compañías para poder crear una imagen corporativa favorable, deben coordinar sus acciones con sus decisiones diariamente. Una apropiada estrategia de imagen puede lograr disminuir la resistencia y los litigios y crear a su vez, una mejor imagen pública.

Hoy en día son muchas las empresas que realizan acciones socialmente responsables para mejorar su imagen. Un ejemplo muy claro de una compañía que realiza este tipo de actividades es Petrobras.

Con más de 50 años en el negocio de exploración y producción de petróleo, Petrobras es hoy una de las 12 principales empresas productoras de petróleo a nivel mundial. Administra más de 7.000 estaciones de servicio y está asociada a 75 compañías alrededor del mundo.

Las actividades realizadas por la compañía comprenden la explotación y producción de petróleo y gas natural; refinación, comercialización y transporte de petróleo y sus derivados y; petroquímica y generación de energía. Si bien estas actividades llevadas a cabo por la empresa corresponden a una industria que más impacto ambiental y a la biodiversidad generan a nivel local y global, Petrobras intenta mejorar su imagen a través de la R.S.E. Petrobras busca actuar de manera rentable, con responsabilidad social y ambiental.

La contaminación involucrada en las operaciones de la organización conducen inevitablemente al deterioro gradual del ambiente; afectando en forma directa al suelo, agua, aire y a la fauna y la flora. Sin embargo, Petrobras Argentina consolida su nombre, transmitiendo calidad, inspirando confianza y apuntando al liderazgo en el desarrollo tecnológico. La marca es reconocida y respetada por los diferentes públicos con los que interactúa la compañía en gran parte por acompañar acciones y actividades comprometidas con la responsabilidad social y medioambiental.

Entre sus acciones se destaca el “Programa de Inversión Social” que trata del traspaso de fondos aplicados de forma planificada, sistemática y monitoreada para promover iniciativas de interés público que apunten a la transformación social de las comunidades involucradas y el desarrollo sostenible. A través del Concurso de Proyectos Sociales, Petrobras se propone estimular el protagonismo social y promover el desarrollo local con igualdad de oportunidades, generando inserción social, digna y productiva de personas y grupos que viven en situación de vulnerabilidad.

De esta manera, Petrobras Argentina fortalece su relación con las organizaciones de la sociedad, fundaciones y asociaciones y mejora su imagen de marca.

La compañía también cuenta con el “Programa Petrobras Energía para los Chicos” cuyo objetivo es contribuir con los hospitales públicos del país, en particular con aquellos dedicados a la salud infantil.

En suma, dispone del “Programa Petrobras Educar para Trabajar” y del “Programa Petrobras de Educación Vial”. El primero ofrece de manera gratuita, capacitación en oficios y conocimientos técnicos alta demanda laboral a jóvenes de 18 a 30 años. El segundo tiene como objetivo tratar de minimizar el impacto del transporte de combustibles y productos en el sistema vial y el medio ambiente. De este modo, la compañía reconoce y gerencia los efectos de su actividad, a fin de maximizar el beneficio social compartido.

Entre otras de las actividades que realiza Petrobras Argentina en la actualidad se encuentran los patrocinios culturales, deportivos y musicales; salud en las localidades que comprenden visitas de la Unidad Pediátrica Móvil y; programas ambientales.

Para Petrobras, la responsabilidad social es la forma de gestión integrada, ética y transparente de los negocios y actividades y de sus relaciones con todos los públicos de interés, promoviendo los derechos humanos y la ciudadanía, respetando la diversidad humana y cultural, no permitiendo la discriminación, el trabajo degradante, el trabajo infantil y esclavo, contribuyendo al desarrollo sostenible y a la reducción de la desigualdad social. Con una clara definición de la estrategia y una concordancia con sus actividades sociales, Petrobras Argentina logra tener una buena imagen de marca a pesar de los efectos negativos que produce su actividad diaria.

---

**Capítulo 3: Informes de Sustentabilidad**

**3.1 Retos y riesgos asociados con la presentación de informes**

El Reporte de Sustentabilidad es un documento que complementa la Memoria Anual y los Estados Financieros de las compañías. Su publicación es voluntaria y generalmente se realiza junto con los informes financieros. (Acción R.S.E. 2007)

Cada vez más organizaciones optan por presentar estos reportes, para comunicar a la sociedad y a los grupos de interés, los efectos sociales, económicos y ambientales de las acciones que llevaron a cabo en el transcurso del año. (Diario Clarín, suplemento R.S.E., 2012). Esta tendencia creciente se explica en gran parte por el contexto global y por los beneficios que otorga la presentación de este documento. (Acción R.S.E. 2007). Estos son realizados con el fin de establecer metas, medir el desempeño y llevar a cabo todos los cambios que sean requeridos para mejorar la situación actual. Además, la publicación de los informes muestra la evaluación responsable durante el ejercicio, la cual conlleva a maximizar los impactos positivos y minimizar los efectos negativos que la empresa obtuvo en las actividades que realizó. (Diario Perfil, 2012) Además reportar permite a las empresas asegurarse que su comportamiento y su agenda de R.S.E. están en línea con las expectativas de sus grupos de interés. (Acción R.S.E., 2007)

Cuando los informes son muy extensos, algunas organizaciones optan por desglosar el informe en dos partes, una conocida como informes contables microsociales y otro como informes con criterios de contabilidad financiera. (Fronti, 2006)

Si bien los informes se emiten de forma voluntaria, las empresas se ven presionadas en publicarlos por clientes, proveedores, empleados, inversores y hasta organizaciones no gubernamentales debido a que estos tienen interés en conocer el impacto que tendrán en la comunidad las acciones de la empresa.

También se orientan a informar las oportunidades y los riesgos que se relacionan con la sustentabilidad que debe afrontar la empresa. Cuando se presentan los informes, no solo se debe reportar las acciones que tuvieron éxito sino también las que no pudieron cumplir con las expectativas de la organización. Esto representa un riesgo a corto plazo ya que afecta directamente la reputación de la empresa, pero este riesgo será subsanado por beneficios significativos en el largo plazo. (Paper: Ernest & Young, 2011)

Para reducir los riesgos y mejorar la toma de decisiones estratégicas en la empresa, es de gran ayuda recopilar información actualizada y de calidad sobre temas relacionados con la sustentabilidad.

A su vez, los riesgos pueden incrementarse para las empresas que no presenten estos informes, ya que dan la impresión de no ser transparentes con las acciones que llevan a cabo, en comparación con las demás compañías que hacen su reporte anualmente.

Mejorar la imagen, atraer inversores, vender productos y cumplir con la demanda de información social, son algunas de las motivaciones que una empresa encuentra al presentar estos reportes ante las partes interesadas como así también a la comunidad. (Fronti, 2006)

No obstante, los reportes de sustentabilidad no se deben aplicar como una herramienta para relacionarse públicamente porque terminan perdiendo credibilidad para los usuarios.

Las primeras que comenzaron a emitirlos fueron las abocadas a las industrias de uso intensivo de recursos y a los consumidores principalmente. Luego se adhirieron las compañías de diversos sectores como logística, químicos y construcción entre otros. Las organizaciones sin fines de lucro y las asociaciones de negocios comerciales se incorporaron más tarde. (Paper: Ernest & Young, 2011)

Sin embargo, muchas organizaciones todavía no han identificado los sistemas y procesos necesarios para realizar dichos informes de la manera

correcta. Si bien no es obligatorio presentarlos, existen normas con el objetivo de guiar a las empresas para la presentación voluntaria de los reportes de sustentabilidad.

En la actualidad, existe una fuerte tendencia de que los informes comiencen a tomar el carácter de obligatorios para todas las empresas que realicen acciones de responsabilidad social ya sea para la comunidad o para los empleados de la misma. (Fronti, 2006)

Las organizaciones buscan que los reportes sean cada vez más accesibles y fáciles de leer para toda persona que esté interesada en informarse acerca de las acciones que realiza la misma. Los usuarios de estos documentos esperan que la información en él sea verificada y validada por un tercero confiable.

Es muy importante destacar que el Reporte pierde sentido si el mismo no llega a la mayor cantidad de integrantes de su grupo de interés. Es importante conocer la opinión de ellos para poder perfeccionar y mejorar el reporte para así conseguir que su valor aumente. (Acción R.S.E. 2007)

### 3.2. Requerimientos G.R.I. de la memoria de sustentabilidad

Para que el reporte de sustentabilidad sea efectivo, debe comunicar el nivel de compromiso que la organización tiene para con sus operaciones en el ámbito económico, social y ambiental. Cada compañía debe definir el contenido que incluirá en el reporte, atendiendo principalmente a la demanda de información de su grupo d interés. (Acción R.S.E. 2007)

Las empresas que deciden voluntariamente exponer sus reportes de sustentabilidad deben hacerlo según lineamientos de uso común. Si bien, en la actualidad, no hay normas vigentes que sean universales en cuanto a la presentación, existen ciertos lineamientos que describen el tipo de información que deben contener dichos informes.

El conjunto de estos lineamientos conforman el marco para realizar la elaboración de los informes. Estos brindan los indicadores y los principios necesarios para que las empresas puedan medir y dar conocimiento de su desempeño social, ambiental y económico. (Paper: Ernest & Young, 2011)

Uno de los marcos más conocido y utilizado por las empresas en todo el mundo es el elaborado por Global Reporting Initiative (G.R.I.), la cual es una organización sin fines de lucro con el objetivo de promover que diversas organizaciones elaboren Informes de Sustentabilidad o Memorias de Sostenibilidad.

La misión de Global Reporting Initiative (G.R.I.) es satisfacer la necesidad de informar utilizando un lenguaje uniforme y parámetros comunes para comunicar de una forma clara y transparente las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad.<sup>1</sup>

El marco G.R.I. puede ser aplicado por diversos tipos de empresas y tamaños. Este comprende las guías para el desarrollo de la memoria de sostenibilidad, los suplementos sectoriales y los protocolos técnicos y de contenido de la memoria. G.R.I. incentiva el uso de las guías de elaboración para que el mismo se incremente, y además, promueve la mejora continua de los reportes. Las guías se pueden acceder de forma gratuita y están a disposición del público.<sup>2</sup>

En el marco del G.R.I. el contenido básico de una memoria de sostenibilidad consta de tres tipos de información:

- El perfil: información para comprender el desempeño de la organización, tales como su estrategia, su perfil y su gobierno.

---

<sup>1</sup> Disponible en: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.globalreporting.org>

- El enfoque de la dirección: información que incluye cómo la organización aborda un determinado conjunto de aspectos para proporcionar contexto y para la comprensión del desempeño en un área concreta.

- Indicadores de desempeño: Indicadores que facilitan la comparabilidad de la información sobre el desempeño económico, medioambiental y social de una organización.

Dependiendo de la información que la compañía desea comunicar en sus reportes, se le asignan diferentes niveles. La Guía G.R.I. permite que las empresas elijan el nivel, desde C para los principiantes hasta A+ para los más experimentados.

| Nivel de aplicación de memoria |  | C   | C+                                 | B   | B+                                 | A   | A+ |
|--------------------------------|--|---|------------------------------------|---|------------------------------------|---|----|
| Contenidos básicos             | Información sobre el Perfil según la G3  | Informa sobre:<br>1.1<br>2.1 - 2.10<br>3.1 - 3.8, 3.10 - 3.12<br>4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15                                     | Verificación externa de la Memoria | Informa sobre todos los criterios enumerados en el Nivel C además de:<br>1.2<br>3.9, 3.13<br>4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17  | Verificación externa de la Memoria | Los mismos requisitos que para el Nivel B   |    |
|                                | Información sobre el Enfoque de Gestión según la G3  | No es necesario   |                                    | Información sobre el Enfoque de Gestión para cada Categoría de Indicador  |                                    | Información sobre el Enfoque de Gestión para cada Categoría de Indicador  |    |
|                                | Indicadores de Desempeño según la G3 & Indicadores de Desempeño de los Suplementos Sectoriales | Informa sobre un mínimo de 10 Indicadores de Desempeño, y como mínimo uno de cada dimensión: Económica, Social y Ambiental. |                                    | Informa sobre un mínimo de 20 Indicadores de Desempeño y como mínimo uno de cada dimensión: Económica, Ambiental, Derechos Humanos, Prácticas laborales, Sociedad, Responsabilidad sobre productos. |                                    | Informa sobre cada Indicador principal y sobre los Indicadores de los Suplementos Sectoriales* de conformidad con el principio de materialidad ya sea a) informando sobre el indicador o b) explicando el motivo de su omisión. |    |

\*Versión final del Suplemento Sectorial

Figura 2

Fuente: G.R.I. 2006

Una organización podrá añadir a estas calificaciones un símbolo + en cada nivel en el caso de que se haya utilizado verificación externa. A su vez, se debe aclarar que no hay un nivel mejor que otro, sino que el mismo depende de las necesidades de cada organización.

Por ejemplo, una empresa que elabora por primera vez el reporte, podría decidir utilizar un Nivel C y hacer un informe más básico limitada a unos pocos aspectos. Una empresa que lleva muchos años elaborando los reportes, va a contar con más experiencia y podría hacer una memoria de Nivel A. Sin embargo, todas las organizaciones pueden empezar con un Nivel C e ir avanzando a un nivel superior.

La elaboración de Reporte es un proceso continuo cuyas principales etapas se pueden observar en el siguiente esquema:



Figura 3

Fuente: Acción R.S.E. 2007

Para comenzar con el Reporte, se debe primero obtener el respaldo del directorio y los ejecutivos de la compañía. Se debe conformar un equipo de trabajo para que se efectúe el reporte. Este grupo debe incluir representantes de las distintas unidades de negocios y áreas de la compañía. Es fundamental antes de comenzar con el informe que se realice un diagnóstico de la posición

de la empresa en relación a los temas de Sustentabilidad para luego poder definir el plan de trabajo.

La generación de un reporte emplea generalmente entre 4 y 6 meses que van desde la elaboración de la estrategia hasta su publicación. El 35% del tiempo se destina a la etapa de planificación y diseño; 20% se destina a la recopilación de información; 20% a la redacción del informe y el resto 25% a la etapa final.

La segunda etapa consiste en identificar a los grupos de interés. Sería muy útil que se los clasificara y se les diera prioridades para luego comprender las expectativas e interés. Los temas que sean de importancia y relevancia para los stakeholders se deben incluir en todo Reporte de Sustentabilidad. (Acción R.S.E. 2007)

Para definir el contenido, las empresas utilizan principios para establecer que información se va a encontrar en el reporte y cuáles no. La inclusividad de las partes interesadas, la integridad, la materialidad y el contexto de la sustentabilidad son algunos de los principios que más se emplean.

En primer lugar, la inclusividad se refiere a que los informes deben ser acordes con los intereses y las expectativas de las partes interesadas. Estas son las comunidades o personas cuyas acciones afectan en forma directa la actividad habitual de la empresa en relación a sus objetivos y estrategias a largo plazo, o quienes sean afectadas por las acciones que lleva a cabo la organización en cuestión.

Como segundo principio se encuentra la integridad, la cual establece que los informes deben mostrar los impactos más representativos de la actividad y debe mostrar a las partes interesadas la evaluación de desempeño del periodo de notificación.

La materialidad expresa que la información del informe debe expresar los efectos más significativos en el medio ambiente y en la comunidad. No solo se debe mostrar los factores que más relevancia tuvieron en el corto plazo, sino

---

también las implicaciones que tuvieron a largo plazo. (Paper: Ernest & Young, 2011)

Para la obtención de datos, generalmente es necesario elaborar formularios para recopilar la información necesaria sin dejar conceptos relevantes fuera de análisis.

En la siguiente etapa hace referencia a la verificación externa del reporte, lo que permitiría que se confirme la calidad del mismo. En esta etapa, es opción de la empresa si decide o no auditar externamente el informe. Sin embargo, se debe tener presente que los verificadores tengan conocimiento de la materia objeto de verificación. A su vez, se debe recurrir a personas que no se encuentren limitados para llevar a cabo la auditoria, y proporcionen una conclusión imparcial.

La publicación permite la difusión del reporte. Los medios más recomendados son los impresos y en CD o en el sitio web de la compañía. Algunas deciden utilizar ambos medios.

La última etapa para la elaboración del informe consiste en la retroalimentación. El proceso del reporte es continuo; no finaliza con su publicación. La retroalimentación de los lectores permitirá mejorar el siguiente reporte. Una de las formas empleadas es la inclusión de un formulario que los lectores pueden responder dando su opinión y como se lograría mejorar el informe. (Acción R.S.E. 2007)

El contexto de sustentabilidad tiene como fin que el informe muestre como la empresa ayuda a mejorar las condiciones tanto sociales como ambientales en el largo plazo.

Los suplementos sectoriales son versiones actualizadas de las guías de la G.R.I. pero adaptados a cada sector en particular. Estos son necesarios debido a que ayudan a la elaboración de informes para que puedan ser comparados con otros a nivel internacional. Actualmente, algunos de los

sectores que pueden ser comparados con otros son construcción, medios de comunicación, servicios financieros, entre otros.

A su vez, la G.R.I. expuso los protocolos de indicadores que establecen las normas de desempeño para los elementos de sustentabilidad.

La elaboración de estos reportes requiere de una alta participación del gobierno corporativo de la organización debido a que esta responsabilidad no puede ser delegada a mandos intermedios.

### 3.3 Empresas socialmente responsables



Las organizaciones que presentan informes de sustentabilidad son cada vez más en la Argentina. Una de las compañías que desde hace ya siete años está comprometida al desarrollo de esta herramienta y de la responsabilidad social empresarial es el Banco Galicia. El informe de sustentabilidad le permite a esta empresa comunicar sus políticas, prácticas y programas, además de las mejoras que producen año tras año a todos los grupos de interés.

La entidad bancaria da a conocer su estrategia y reporta la gestión del banco considerando sus tres dimensiones: la económica, la social y la ambiental.

En lo que respecta a la dimensión social la empresa entiende que como entidad financiera desempeña un rol social clave y es por esto, que intenta incentivar la producción, la creación de trabajo en todas las provincias, la creación de oportunidades de crecimiento del personal, la planificación familiar y personal a largo plazo y una gestión responsable de los recursos. Banco Galicia se compromete con sus grupos de interés procurando mejorar en forma sustentable las condiciones del negocio y la calidad de vida de la sociedad en su conjunto.

---

La dimensión ambiental abarca la responsabilidad de conocer y trabajar sobre los impactos que genera su actividad. Se intenta minimizar el impacto directo e indirecto de las operaciones. Entre las políticas a las cuales se compromete el Banco Galicia, se encuentran las siguientes:

Asegurar el cumplimiento de la legislación ambiental vigente aplicable y de todos aquellos compromisos con la preservación de un medio ambiente sustentable al cual suscribe la organización.

Prevenir la contaminación y mejorar el desempeño ambiental a través de la mejora permanente de sus prácticas y operaciones.

Promover el uso eficiente de los recursos naturales de los que dispone para la realización de su trabajo diario.

En cuanto a la dimensión económica, Banco Galicia intenta obtener los mejores resultados posibles integrando a su estrategia corporativa el cuidado del medio ambiente y el entorno social.

Banco Galicia es una empresa comprometida con el desarrollo sustentable y es por esto, que trabaja en conciliar resultados económicos positivos con la gestión eficiente del impacto social y ambiental que sus operaciones generan. Para ello trabaja sobre los principios y propósitos que se presentan en el siguiente cuadro.



**Figura 4**

[www.galiciasustentable.com](http://www.galiciasustentable.com)

La empresa expresa claramente en sus informes de sustentabilidad que para lograr ser una empresa socialmente responsable la estrategia debe estar alineada tanto con sus objetivos económicos, como ambientales y sociales.

**Metodología de la investigación**

Para la realización de la investigación se empleará el método cualitativo, debido a que se centra en la descripción de hechos observados para luego comprenderlos e interpretarlos dentro del contexto global con el fin de darle sustento al trabajo. Se seleccionó este método ya que se caracteriza en la generalización de hechos a partir de información recogida tratando de descubrir patrones para evitar el sesgo de la información. (Jacobs, 1987)

En lo que respecta al tipo de investigación, la misma será descriptiva. La razón de esta elección se basa en la interpretación minuciosa de lo que algo es, en este caso lo que es la Responsabilidad Social Empresaria, no sólo desde el punto de vista de los negocios, sino también desde la perspectiva de los consumidores.

Este tipo de estudio, en nuestro desarrollo se relacionará a opiniones de expertos sobre el tema, actitudes de los consumidores y prácticas en la actualidad. (Best, 1988)

La investigación será específicamente del tipo estudio de conjunto, es decir que se analizarán 4 casos para posteriormente obtener una conclusión en conjunto acerca del tema de estudio.

En cuanto a los instrumentos que se emplearán para llevar a cabo el estudio de campo, los mismos serán encuestas a los consumidores, entrevistas a gerentes de Responsabilidad Social de empresas seleccionadas y entrevistas a expertos en el tema. A su vez, se utilizarán documentos referentes a la sustentabilidad disponibles para su análisis.

La encuesta se utiliza cuando se quiere conocer la opinión de alguien acerca de un tema. Para esto, se presentan preguntas por escrito para que sean contestadas. De esta manera, la encuesta permite conocer opiniones y actitudes.

Las encuestas a los consumidores se componen de 6 preguntas multiple choice y se utilizarán para conocer qué opinan los mismos acerca de la R.S.E. y si lo tienen en cuenta a la hora de hacer sus compras.

La entrevista es una variante en el método de encuesta. En la misma la información se obtiene directamente del interlocutor cara a cara. La elección de esta herramienta se estableció por la flexibilidad en la obtención de información al permitir adaptarse a cada entrevistado.

Las entrevistas a los gerentes de R.S.E. se emplearán con el fin de obtener información sobre el tema en cuestión. Las mismas contarán con una serie de 7 preguntas referentes a conocer las prácticas diarias de los profesionales, como confeccionan el informe de sustentabilidad, que acciones tienen en consideración y como estas afectan en la imagen que se tiene de la empresa.

En cuanto a las entrevistas a los expertos, las mismas se componen de 7 preguntas de las cuáles se espera obtener la opinión fundada de dos especialistas: el Doctor Elvio Valchi y la Doctora Patricia Debeljuh. Las mismas tendrán como objetivo conocer acerca de la Responsabilidad Social Empresaria y las implicancias actuales en el mundo de los negocios.

Finalmente, en lo que respecta a los documentos analizados, serán evaluados los informes de sustentabilidad de las empresas seleccionadas. Mediante estos documentos, se buscará descubrir qué tipo de valores la organización pretende comunicar a sus grupos de interés. En suma, se pretende obtener una congruencia de lo que la organización dice y hace en la práctica.

Los métodos mencionados con anterioridad proporcionarán una triangulación de datos que fortalecerán las conclusiones, obteniendo datos e información válidos y confiables. Con la utilización de más de un solo método es posible aislar las falencias de la información recopilada obteniendo un

contraste de resultados divergentes que obliga al razonamiento y replanteamiento de los mismos.

La triangulación permite el contraste de datos y percepciones, para dar a luz nueva información que podrían haber estado oculta.

Tabla 1

| Variables                                | Dimensiones  | Indicadores   | Instrumentos   |
|--|--|---|--|
| <b>Responsabilidad Social Empresaria</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Concepto de R.S.E.</li> <li>• Reporte de Sustentabilidad</li> <li>• Estrategias de las Empresas</li> <li>• Cultura Organizacional</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Porcentaje de consumidores que consideran que las acciones de R.S.E. son para mejorar la reputación.</li> <li>• Grado de conocimiento y aplicación de las prácticas de R.S.E.</li> <li>• Calificación del Reporte de Sustentabilidad</li> <li>• Grado de inclusión de las políticas de R.S.E. en la estrategia corporativa.</li> <li>• Porcentaje de adhesión al voluntariado corporativo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ent. Emp. P1</li> <li>Ent. Emp. P2</li> <li>Ent. Emp P5</li> <li>Ent. Emp P6</li> <li>Ent. Emp. P7</li> <li>Ent. Exp. P1</li> <li>Ent. Exp. P3</li> <li>Ent. Exp P6</li> <li>Ent. Exp. P7</li> <li>Enc. P1</li> </ul> |
| <b>Imagen de marca</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Percepción de los consumidores.</li> <li>• Impacto en la Imagen del Negocio</li> <li>• Publicación de las acciones de forma masiva</li> <li>• Relación con la</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de personas que tienen en cuenta las acciones de R.S.E. a la hora de comprar los productos.</li> <li>• Grado de influencia en la imagen de las empresas.</li> <li>• Porcentaje de consumidores que desean que las acciones sean</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ent. Emp. P3</li> <li>Ent. Emp. P4</li> <li>Ent. Emp P5</li> <li>Ent. Exp. P4</li> <li>Ent. Exp P5</li> <li>Enc. P3</li> <li>Enc. P4</li> <li>Enc. P6</li> </ul>  |

---

|  |           |   |  |
|--|-----------|---|--|
|  | Comunidad | comunicadas.<br>•Grado de involucramiento<br>de las compañías con la<br>comunidad |  |
|--|-----------|---|--|

**Trabajo de Campo**

**Entrevista a empresas:**

Se realizaron entrevistas a los responsables del área de Responsabilidad Social Empresaria de organizaciones de diferentes industrias y dimensiones con el fin de conocer la importancia que le dan al tema en cuestión y su visión sobre el mismo.

Las empresas seleccionadas fueron MAPFRE; S.C. Johnson; Ledesma y; Telecom.

La primera de ellas inicia sus actividades en España en 1933, llegando a Argentina en 1986. MAPFRE ofrece una cartera de productos que abarca todos los ámbitos de la actividad aseguradora, entre ellos se encuentran el seguro de vida, ART, seguros generales y de automóviles.

Gabriel Zaneck, Coordinador de Responsabilidad Social en MAPFRE Argentina, hizo hincapié en explicar que para ellos la R.S.E. es un compromiso voluntario y estratégico basándose en un comportamiento ético y transparente que promueva el crecimiento sostenible y el desarrollo humano, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Si bien entienden que la R.S.E. se suele confundir con acciones filantrópicas o de acción social para generar una imagen positiva, este no es su fin. La responsabilidad social contribuye a la generación de reputación pero no es el objetivo de la organización.

En MAPFRE se rigen mediante un modelo corporativo tripartito compuesto por un buen gobierno, una actuación ética y socialmente responsable así como también una contribución presente y futura a la sociedad. En adición, MAPFRE se ha adherido al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) y el Protocolo de UNEP (United Nations Environment Programme) y asume los compromisos de forma efectiva con los derechos humanos y el desarrollo sostenible que dichos pactos implican.

En cuanto a la publicación de las prácticas de R.S.E., creen que es correcto que las empresas las comuniquen dependiendo siempre de la forma y del objetivo de la misma. En MAPFRE se realiza un evento anual en donde presentan el reporte de sustentabilidad confeccionado mediante las guías e indicadores G.R.I. El mismo se elabora mediante estas normas por ser un modelo sencillo, útil y donde la información se presenta de una manera más clara para los grupos de interés. La calificación actual del reporte de MAPFRE Argentina es B+, es decir, que el mismo contiene una alta rigurosidad y en suma, se encuentra auditado por la compañía Ernest & Young. En el evento se informan además, las acciones llevadas a cabo durante todo el periodo de manera de intentar generar un sentido de contagio y de ejemplaridad.

La política medioambiental y energética de la compañía se materializa a través del desarrollo de actuación de gestión para la reducción del consumo de recursos. Las medidas efectuadas por la compañía para la reducción del impacto medioambiental y energético incluyen: el cambio de luminarias en la marquesina corporativa utilizando tecnología LED; la disminución en el uso de papel a través de los procesos de digitalización de documentos, la centralización de impresión de pólizas; la reducción del uso de electricidad a partir del reemplazo de monitores por pantallas LCD y; la compra de papel certificado FSC (papel que cuenta con un certificado que acredita que la madera con la que está hecho proviene de bosques gestionados según los criterios del Consejo de Manejo Forestal (FSC), que incluyen entre otras cosas medidas de gestión sostenible del bosque en los aspectos ecológicos, sociales y económicos.)

En MAPFRE se cree que las prácticas de R.S.E. influyen significativamente en la relación con sus distintos grupos de interés. Por un lado, la organización incluye en sus contratos con los proveedores cláusulas con apartados específicos de responsabilidad social. MAPFRE mantiene relaciones con los mismos basadas en la calidad de los servicios y productos que ofrecen y en la integridad de sus prácticas empresariales. Lo que implica

que se garantice una actuación socialmente responsable con transparencia e igualdad de trato por parte de los mismos.

En lo que respecta a los empleados de la compañía, los mismos se encuentran sumamente involucrados en las acciones de R.S.E. Al momento de selección del personal no sólo tienen en consideración las capacidades y aptitudes sino también en la concordancia de los valores con los de la organización. De esta manera, se intenta crear una cultura de comunidad donde los empleados trabajen motivados hacia el mismo fin. Desde el taller de inducción tienen un módulo de R.S.E. y además cuentan con programas de voluntariado corporativo. La empresa cede 30 (trienta) horas al año a cada empleado para que participe en este programa. La tasa de voluntariados en la compañía es del 15%, lo que implica un alto grado de compromiso. A su vez, los empleados pueden acceder mediante la intranet de la organización al reporte de sustentabilidad y al desarrollo de las actividades de R.S.E. La compañía se propone desarrollar y lograr que sus empleados también lo hagan.

### ***S.C. Johnson***

S.C. Johnson es una empresa familiar con más de 50 años de presencia en Argentina, líder en la fabricación de productos para el cuidado del hogar. Sus productos de mayor comercialización en la actualidad incluyen a Raid, Off, Glade, Mr Musculo y Lysoform.

Mariana Randrup, Responsable del Área de Comunicaciones y Comunidad, en S.C. Johnson resaltó la importancia de la colaboración de los empleados y jubilados de la planta en las acciones de R.S.E. Tienen un programa de voluntariado muy importante y en todas las reuniones se incentiva tanto a empleados actuales como a los empleados ya retirados, a que participen en los mismos. Mariana destacó que el programa de voluntariado se realiza en horario laboral y la empresa se hace cargo de los gastos, buscando que todo aquel que quiera colaborar, lo pueda hacer a través de la compañía. El impacto del voluntariado se mide a través de los beneficiarios tanto directos

como indirectos que alcanzan en cada actividad que implementan. Los beneficiarios indirectos son aquellos que si bien no participaron de la actividad en sí, se favorecen de las replicas de las mismas como por ejemplo por medio del establecimiento de la capacidad instalada.

S.C. Johnson a su vez, define a la R.S.E. como el compromiso y la responsabilidad que se tiene para con todo su público, tanto interno como externo. Se le da mucha importancia al tema de sustentabilidad. El mismo se lo incluye en las reuniones que el Gerente General realiza con la totalidad de la compañía.

La compañía se rige por cinco ejes principales siendo los mismos los siguientes:

- Excelencia en el lugar de trabajo y el cuidado de la gente.
- Calidad de los productos y servicios.
- Responsabilidad en el uso de los recursos.
- Mejora continua en las relaciones con la comunidad.
- Eficiencia en la cadena de valor.

En algunos productos de S.C. Johnson se puede encontrar un logo de responsabilidad social y cuidado al medio ambiente como por ejemplo en los productos de prevención al dengue. Sin embargo, la empresa S.C. Johnson no realiza publicaciones de forma masiva de sus acciones de R.S.E. Consideran que para comunicarlás, estas deben ser cuidadosas, sin olvidar que la base es colaborar, para que las mismas no se transformen en una cuestión marketinera sino en una manera de compartir la manera de trabajar. Se debe destacar que para S.C. Johnson la comunicación es una consecuencia de las acciones y no un fin en sí mismo. El reporte de sustentabilidad se encuentra disponible en la intranet de la organización y en la página oficial de la compañía para que todo aquel interesado tenga acceso a él.

En cuanto a la decisión de compra de productos, Mariana cree que la gente hoy en día se guía más por el precio o por la calidad que por las

acciones que realiza una empresa. Sin embargo, a igual productos es probable que los consumidores valoren lo que las empresas hacen para contribuir con el entorno.

### *Ledesma*

Ledesma es una empresa agroindustrial con 100 años de historia. Se encuentra ubicada en la provincia de Jujuy y emplea a 7.851 personas. La compañía lidera los mercados del azúcar y papel para impresión y el de cuadernos y repuestos escolares. Además, tiene importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol hidratado y bioetanol anhidro, y jarabes de maíz.

Paz Perrotta, responsable del área de Responsabilidad Social Empresaria en Ledesma, recalcó el compromiso de la empresa con el desarrollo del país y en especial del progreso social y el cuidado del medio ambiente en Jujuy, provincia en donde tiene la sede principal de sus operaciones.

Ledesma es el corazón económico de Jujuy, le da vida a una ciudad entera. Dependen de sus actividades 6.000 empleados y sus familias. Debido a esto la empresa no cuenta con un programa de voluntariado ya que considera que la comunidad forma parte de la organización compartiendo la visión y los valores de la misma, obteniendo un beneficio mutuo constante. La asignación del presupuesto para la realización de actividades de R.S.E. es de un 90% para esta provincia.

La compañía se propone impulsar por distintos medios el desarrollo sostenible. Desde sus orígenes, la organización ha realizado numerosas acciones para promover el desarrollo, la educación y la mejora de la calidad de vida de los habitantes de las comunidades donde lleva a cabo sus actividades.

El foco de la corporación ha sido puesto en la capacitación informática en la región de Jujuy y en el crecimiento de las PYMES jujeñas, para lo cual la empresa cuenta con proyectos específicos. Actualmente entre estos se incluye

el desarrollo de proveedores locales, desarrollo de productores de frutas, de capacitación informática y redes para el desarrollo de Jujuy.

La compañía informa sus actividades de R.S.E. mediante el informe de sustentabilidad confeccionado por las guías GRI desde el 2008. Su calificación del reporte es de nivel C, sin certificación externa. Para la organización el informe de sustentabilidad es un instrumento para ordenar de forma adecuada lo que deciden informar, es decir, que su finalidad del reporte es el conocimiento por parte del público externo.

En cuanto a la imagen de la empresa, se cree que las acciones de R.S.E. tienen una influencia significativa. Para ellos los consumidores observan y tienen en consideración las acciones que las empresas realizan en el sentido institucional de la misma. Sin embargo, no creen que las acciones de R.S.E. tengan una consecuencia directa en la compra de un producto sobre otro, es decir, no hay influencia comercial. Para Ledesma, los consumidores eligen los productos por el precio, la calidad y los gustos personales de cada uno de ellos.

### *Telecom*

La última empresa seleccionada fue Telecom. La misma tiene más de 20 años de historia. Es una de las empresas líderes del mercado de las telecomunicaciones en la Argentina y ofrece servicios de comunicación tanto fijos como móviles.

Telecom posee un Código de Conducta y Ética Empresarial que es la base del sistema de gobierno y a su vez, la base fundamental del modelo de gestión de R.S.E. y Sustentabilidad. La R.S.E. está incorporada de forma transversal en todas las áreas y niveles de la compañía. Se convoca a toda la compañía, desde el Directorio hasta los nuevos empleados, brindando información y recibiendo propuestas para lograr contribuir de manera más amplia con la comunidad.

La empresa se ha adherido al Pacto Global de Naciones Unidas, es por esto que toma como propios los principios universales de derechos humanos, calidad en el empleo y cuidado ambiental. Además Telecom busca motivar e influir que otras organizaciones con las que están en contacto también se adhieran a este Pacto.

Telecom pública y comunica a todos los empleados el Reporte de R.S.E. como normativa corporativa. En suma, por segundo año consecutivo se realizó la verificación externa del Reporte, lo que le da confianza y transparencia.

Telecom quiere crear un clima laboral inclusivo y diverso, para que todos sus empleados se sientan a gusto trabajando en la empresa. Para ello, buscan atender las necesidades de los diferentes perfiles de los empleados y mejorar el equilibrio entre la vida familiar y laboral.

Por último, la empresa intenta ampliar la Red de Voluntarios con los que cuenta actualmente. Durante el 2011 el proyecto contó con la participación de más de 480 voluntarios, en iniciativas que alcanzaron a más de 2.500 beneficiarios directos de 41 instituciones.

Esta Red de Voluntarios tiene como propósito desarrollar iniciativas que generen un espacio para la acción solidaria de los empleados y contribuyan al bienestar de la comunidad. Se realizan actividades de carácter social en las temáticas de alimentación, educación, cultura, recreación y salud, con una capacitación previa en el desarrollo de estas acciones.

En cuanto a la comunicación, Telecom pública durante todo el año en el Portal de Voluntariado información acerca de las acciones que se realizan y de los proyectos que se van a desarrollar. También difunden el Programa de Voluntariado por medio de la intranet.

Con relación a los proveedores, Telecom difunde el Código de Ética de la compañía, e incluye dentro de los contratos, requisitos ambientales que la empresa pretende que los proveedores cumplan. A su vez, durante el año

2012 se incorporo la capacitación de los mismos en temas relacionados con la sustentabilidad.

En cuanto al cuidado del medio ambiente, Telecom se compromete a gestionar el negocio optimizando los recursos y administrar los materiales en forma responsable. A su vez, la empresa busca optimizar el uso de los recursos energéticos y otros recursos naturales; minimizar el impacto negativo y maximizar los positivos; perseguir la mejora continua del desempeño ambiental y; diseminar una cultura que promueva un correcto enfoque de los temas ambientales. Telecom, junto con instituciones y organismos llevan adelante un programa de recolección de baterías y a partir del 2011 le empresa cuenta con un sistema de información que permite medir el consumo de recursos naturales con el objetivo de identificar el comportamiento actual de la empresa y prever futuras iniciativas para lograr un mejor desempeño ambiental.

Telecom, es consciente de que sus empleados tienen influencia en el manejo de los recursos de la compañía. Por esta razón, Telecom realiza actividades de formación y sensibilización para que estos tomen conciencia de la importancia del cuidado de los recursos.

Para Telecom, el Reporte de R.S.E. es una herramienta de evaluación, gestión y comunicación. Utilizan para su confección las Guías G.R.I. donde tienen un Nivel C+. Por medio de este la compañía logra cumplir con los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas. El Reporte es auditado externamente por Price Waterhouse Compañy.

En el siguiente cuadro se comparan las respuestas obtenidas a las empresas mencionadas con anterioridad para una mayor claridad de las mismas.

**Tabla 2**

|                           | MAPFRE                 | S.C. JOHNSON                    | LEDESMA                                  | TELECOM             |
|---------------------------|------------------------|---------------------------------|--|---------------------|
| <b>¿Cómo definen a la</b> | -Compromiso voluntario | -Compromiso<br>-Responsabilidad | -Desarrollo social<br>-Cuidado del medio | -Código de Conducta |

|  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| responsabilidad social en su empresa?                                | -Comportamiento ético y transparente<br><b>Anexo 1, pregunta 2</b>                         | <b>Anexo 2, pregunta 1</b>  | ambiente<br>-Desarrollo de las ciudades en las que operan<br><b>Anexo 3, pregunta 1</b>                 | -Ética Empresarial<br><b>Anexo 4, pregunta 1</b>   |
| ¿La R.S.E. forma parte de la estrategia de la compañía?              | -Modelo corporativo tripartito<br><b>Anexo 1, pregunta 3</b>                               | -Inclusión en la agenda de la compañía<br><b>Anexo 2, pregunta 3</b>                    | -Desarrollo conjunto entre empresa y comunidad<br><b>Anexo 3, pregunta 2</b>                            | -Todas las áreas<br>-Todos los niveles<br><b>Anexo 4, pregunta 3</b>                         |
| ¿Comunican las acciones de R.S.E.?                                   | -Evento anual de presentación del reporte de sustentabilidad<br><b>Anexo 1, pregunta 1</b> | -Logo en productos<br><b>Anexo 2, pregunta 5</b>  | -Reporte de sustentabilidad<br>-No publicidad<br><b>Anexo 3, pregunta 3</b>                             | -Pública y comunica a todos los empleados el Reporte de R.S.E.<br><b>Anexo 4, pregunta 4</b> |
| ¿Cree que las acciones de R.S.E. influyen en la imagen de la marca?  | -Generación de reputación<br><b>Anexo 1, pregunta 4</b>                                    | -A igual producto, valorización de las acciones de R.S.E.<br><b>Anexo 2, pregunta 6</b> | -Influencia significativa institucionalmente<br>-Sin influencia comercial<br><b>Anexo 3, pregunta 5</b> | -Posicionamiento corporativo<br>-Diferenciación de marca<br><b>Anexo 4, pregunta 5</b>       |
| ¿Los empleados están involucrados en la realización de las acciones? | -Valores compartidos<br>-Tasa de voluntariado: 15%   | -Participación activa empleados y jubilados<br>-Tasa de voluntariado:                   | -Comunidad<br>-Visión y valores compartidos<br><b>Anexo 3, pregunta 6</b>                               | -Participación de + de 480 empleados<br>-2.500 Beneficiarios                                 |

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
|   | Anexo 1,<br>pregunta 5  | 18%<br><br>Anexo 2,<br>pregunta 7                             |   | directos de 41<br>instituciones<br><br>Anexo 4,<br>pregunta 6   |
| ¿Para quién<br>realizan los<br>reportes de<br>sustentabilidad?                    | -Grupos de<br>interés<br><br>Anexo 1,<br>pregunta 8                                       | -Grupos de<br>interés<br><br>Anexo 2,<br>pregunta 11          | -Grupos de interés<br><br>Anexo 3, pregunta<br>7      | -Grupos de<br>interés<br><br>Anexo 4,<br>pregunta 7   |
| ¿Realizan los<br>informes<br>mediante<br>indicadores y<br>guías GRI? ¿Por<br>qué? | -Si<br>-Calificación: B+<br>-Claridad de la<br>información<br><br>Anexo 1,<br>pregunta 12 | -Si<br>-Estándar<br>universal <br><br>Anexo 2,<br>pregunta 12 | -Si<br>-Calificación: C<br><br>Anexo 3, pregunta<br>9 | -Si<br>-Calificación: C+<br>-Herramienta de<br>evaluación,<br>gestión y<br>comunicación<br><br>Anexo 4,<br>pregunta 8 |

En primer lugar, se puede observar que las empresas seleccionadas comparten el mismo concepto básico de lo que implican las acciones de R.S.E. Si bien, Ledesma hace hincapié en el desarrollo de la provincia en la cual se encuentra inmersa, todas las empresas se abocan a un compromiso ético, voluntario y con responsabilidad. A sí mismo, las compañías incluyen las prácticas responsables dentro de su estrategia y su modelo corporativo.

En cuanto a la publicación de las acciones de R.S.E. las organizaciones plantearon diferentes puntos de vista. Por un lado, en MAPFRE y en S.C. Johnson se cree que hay una línea muy delgada entre la realización de acciones de R.S.E. y la publicidad de las mismas. La difusión de las acciones de R.S.E. para estas compañías se debe realizar siempre de manera y forma adecuada, es decir, que no se debe desvirtuar la base de compromiso y colaboración que tienen por objeto las prácticas responsables. Por otro lado, Ledesma no considera necesario la publicación de sus acciones ya que la

comunidad en donde la empresa opera forma parte de la misma. En Telecom, se le da gran importancia al conocimiento por parte de los empleados de las acciones de R.S.E. e intenta que estos trabajen en un clima laboral inclusivo y diverso tratando de mejorar el equilibrio entre la vida familiar y laboral.

Mediante un análisis Osgood se trató de visualizar las implicancias de las publicaciones de las acciones de R.S.E. de las diferentes compañías en la influencia en la imagen de las mismas. Para este estudio se tomó como medida máxima de referencia (con un valor de cinco) en la publicación de las acciones aquellas empresas cuyo reporte de sustentabilidad tenga una calificación A+ y en suma, realicen actividades de promoción de estas acciones. Como nivel medio (con un valor de 1) se identificaron aquellas compañías cuyos informes de sustentabilidad no tuvieran tanta precisión obteniendo una calificación B. En la medida mínima con un valor de menos cinco se posicionaron aquellas empresas que no confeccionan el informe de sustentabilidad.

En el otro eje se consideró la influencia que tienen las acciones de R.S.E. sobre la imagen de la empresa según los entrevistados. Se clasificó con un valor de menos cinco aquellas empresas que consideran que no hay una influencia en su imagen. Con una valoración de uno se posicionaron aquellas compañías cuyas acciones de R.S.E. tienen una influencia institucional pero no comercial. La cuantía máxima de cinco se le otorgó a las empresas que aseguran que sus acciones de R.S.E. tienen influencia en su imagen corporativa y a la vez, en la comercialización de los productos.

Como se puede observar en el siguiente cuadro la mayoría de las empresas realizan cierto tipo de publicidad y comunicación sus prácticas responsables y esto ayuda la imagen de su corporación.

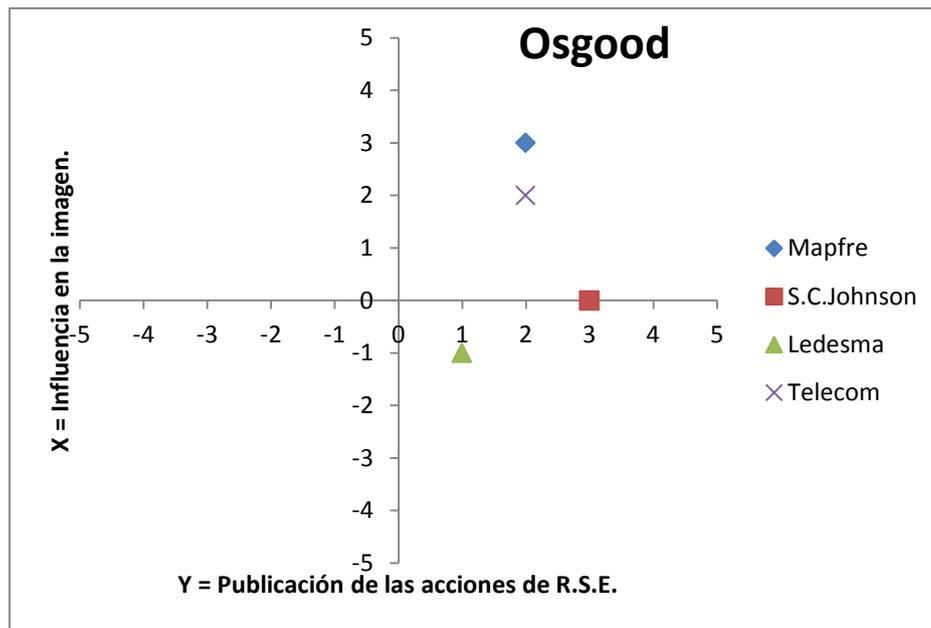


Figura 5

Fuente: Elaboración propia

En el cuadrante I se encuentran dos de las cuatro empresas seleccionadas. Telecom y MAPFRE son las compañías con mayor comunicación de las acciones de R.S.E. tanto para su público interno como externo. En MAPFRE realizan un evento anual para comunicar sus acciones y su evolución a lo largo de los años. En suma, se dispone del informe de sustentabilidad para todos los grupos de interés y su calificación es B+ obteniendo la puntuación más alta de todas las empresas encuestadas. En Telecom como ya mencionamos anteriormente se hace un alto hincapié en el conocimiento de las acciones de R.S.E. por parte de sus empleados y en adición, por sus grupos de interés. La calificación de su informe de sustentabilidad es de C+.

En S. C. Johnson ubicada sobre el eje X, se enfocan especialmente en la optimización de la utilización de recursos. En algunos de sus productos se encuentran los logos de responsabilidad social. Si bien creen que las acciones de R.S.E. no tienen una implicancia significativa en la comercialización de los productos en la actualidad, proyectan que en un futuro no muy lejano las acciones de R.S.E. influirán a la hora de hacer las compras. En suma, creen

que ante dos productos de igual calidad y precio, estas prácticas mejoran la imagen de la compañía provocando una inclinación a la compra de sus productos.

Finalmente, en el cuadrante IV se posiciona Ledesma. La organización no realiza comunicación de sus actividades de R.S.E. y a su vez, hay poca influencia en la imagen de la marca. Esto se debe a que se considera que la comunidad es parte de la misma organización. La gente de la provincia de Jujuy se encuentra constantemente en contacto con la empresa y se combinan como una sola. Además, la calificación de su reporte de sustentabilidad es C.

Mediante estas empresas podemos derivar a la conclusión que la comunicación de las acciones de R.S.E. llevadas a cabo por una compañía suelen tener una gran implicancia en su imagen de marca y posiblemente en un futuro, en la comercialización de sus productos.

Con relación a las empresas entrevistadas, cabe destacar que estas realizan informes de sustentabilidad mediante las guías e indicadores G.R.I. por ser considerados estándares universales. Si bien sus calificaciones son distintas y algunos son auditados mientras otros no, todas las empresas los realizan para el conocimiento de sus grupos de interés de las acciones de R.S.E. y su progreso.

### Entrevistas expertos

Se realizaron entrevistas a dos expertos en el área de R.S.E., el Doctor Elvio Valchi y la Doctora Patricia Debeljuh. A continuación se detallan los resultados obtenidos de dichas entrevistas.

Patricia Debeljuh define a la Responsabilidad Social Empresarial como el compromiso que las empresas asumen de educar en el bien, de promover el bienestar, de otorgar a la sociedad un valor agregado y se comprometen a su vez, a mantener estas acciones y beneficios en el tiempo.

Para Patricia, una empresa es socialmente responsable cuando lleva adelante un negocio rentable sin descuidar los efectos ambientales, sociales y económicos que genera en la sociedad.

Este compromiso guarda una relación con la concepción que se tenga de la empresa. Si se la considera como un negocio cuyo único fin es el de optimizar beneficios, el lugar que ocupa la R.S.E. va a ser limitado. Sin embargo, si la empresa es entendida como una comunidad de personas, tendrá que asumir en su estrategia corporativa los objetivos de R.S.E.

A su vez, considera que muchas empresas llevan a cabo actividades de R.S.E. por una cuestión meramente de imagen o reputación. Sin embargo, hay otras, aunque son muy pocas en Argentina, que son socialmente responsables porque realmente están convencidas de que la R.S.E. es fundamental a la hora de hacer negocios. Es un tema que no puede dejarse de lado.

En la realidad de los negocios, son muy pocas las empresas que actualmente tienen un director de Responsabilidad Social en el Comité Ejecutivo. Patricia considera que si bien el tema de sustentabilidad está en la agenda de las empresas, hasta que no haya un responsable del tema en el ámbito donde se toman las decisiones estratégicas, el mismo formará parte de la estrategia pero en un segundo o tercer plano.

Para aquellas empresas que tienen un director de R.S.E. en el Comité ejecutivo, se confirma que la sustentabilidad es considerada un tema estratégico y por ende se le da una posición alta en la toma de decisiones. En aquellas organizaciones donde el tema pasa más por reputación, la R.S.E. depende del departamento de marketing y por lo tanto todavía está alejada de la estrategia.

En relación a la comunicación de las acciones, Patricia está de acuerdo en dar a conocerlas siempre y cuando lo que se busque sea dar el ejemplo o ser un referente para otras empresas. Pero no considera que sea correcto que la publicación de las acciones sea sólo para sentirse más o mejor que otras empresas o para utilizarla como una herramienta de marketing o de reputación.

Desde el punto de vista de la Doctora, si solo se busca el aplauso o la aprobación social, la acción comunicacional desvirtúa el verdadero sentido de la R.S.E. Se debe tener cuidado a la hora de comunicar las acciones ya que influyen tanto para bien o para mal la imagen que uno tiene de una empresa.

En cuanto a los reportes de sustentabilidad, Patricia considera que las empresas deciden realizarlos por un lado para efectuar una rendición de cuentas con el fin de mostrar transparencia en la utilización de los recursos que las empresas destinaron a los proyectos. Por otro lado, la Doctora sabe que muchas empresas hacen los informes para mejorar la imagen que se tiene de ellas. No está de acuerdo en que el fin de sus publicaciones sea sólo para reforzar la imagen externa, porque si no se trabaja sobre el compromiso que hay que generar con las personas que trabajan dentro de la compañía, se transformaría en una estrategia de las puertas hacia afuera. No se sustentaría si los empleados de las organizaciones no están trabajando comprometidos con la R.S.E.

Por último, con respecto a las Guías G.R.I. y a su utilización para realizar los Reportes de Sustentabilidad, se ha demostrado internacionalmente que las mismas son la mejor herramienta para mostrar los resultados. Sin embargo, según Patricia, muchas empresas están comenzando a utilizar la nueva I.S.O. 26.000 como base para realizar los informes. Un ejemplo de ellas es Sancor Seguros, que ha sido la primera en elaborar el reporte siguiendo sus lineamientos. A su vez, ManPower realizó su reporte del año 2011 combinando la ISO 26.000 con las Guías G.R.I.

El Doctor Elvio Valchi, considera a la R.S.E. como una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona. A su vez, las empresas deben establecer metas compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras.

El Dr. Valchi cree que las empresas llevan a cabo acciones de responsabilidad social porque son conscientes de los impactos que cada una

tiene sobre los contextos social, ambiental y económico. Sin embargo, puede haber otros factores que motiven a las empresas, esto dependen del grado de desarrollo ético que posean los directores de las empresas.

Esto último se observa claramente si las empresas incluyen la R.S.E. en sus estrategias o no, es decir, dependiendo del enfoque que cada empresa le quiera dar a la R.S.E. lo incluirá o no en su estrategia corporativa. Lo deseable es que todas le den importancia a este tema y por ende, forme parte de las decisiones estratégicas, pero lamentablemente no todas lo tienen en consideración.

En cuanto a la comunicación de las acciones de R.S.E., el Doctor considera que la misma debe ser una consecuencia de una estrategia y política comunicacional de la que la empresa debe ser muy consciente. Se debe determinar que comunicar, de qué manera y a quién. El contenido de lo que se informa debe definirse de manera individual para los diversos públicos a los que se quiere dirigir. En suma, si bien las acciones de R.S.E. se informan en el Reporte de Sustentabilidad de manera tradicional, las demás acciones de comunicación deben ser cuidadosamente y conscientemente publicitadas. Gracias a los informes, las empresas pueden trabajar en mejoras futuras y juzgar las acciones realizadas. Independientemente de la razón de porque las empresas deciden realizarlos, lo importante es que se hacen, y permite que los grupos de interés sean conscientes de las acciones que llevan a cabo.

Al igual que la Dra. Debeljuh, el Dr. Valchi está convencido de que las acciones de las empresas socialmente responsables influyen en la imagen de marca. Sin embargo, esta influencia puede ser tanto positiva como negativa para la empresa que decida comunicarlo.

Por último, con respecto a las Guías G.R.I. Elvio las define como las guías más prestigiosas en cuanto a su seriedad y también en cuanto a la amplitud de temas que cubre. Es por esta razón que la mayoría de las empresas hoy en día, las utilizan para realizar sus Reportes de Sustentabilidad. Si bien existen otras guías, estas pueden ser muy específicas, pero sobre

aspectos limitados de las actividades empresarias o bien terminan respondiendo a los interés de los actores que las han elaborado que no resultan prácticas.

**Tabla 3**

|   | <b>Doctora Patricia Debeljuh</b>  | <b>Doctor Elvio Valchi</b>  |
|---|---|---|
| <b>¿Cómo definen la R.S.E.?</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Compromiso de educar en el bien</li> <li>-De promover el bienestar</li> <li>-Otorgar a la sociedad un valor agregado</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Anexo 5, pregunta 1</b></p> | <p>-Forma de gestión</p> <p style="text-align: center;"><b>Anexo 6, pregunta 1</b></p>                        |
| <b>¿Por qué cree que las empresas realizan R.S.E.?</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Por reputación e imagen</li> <li>-Convencidas de que la R.S.E. es fundamental para hacer negocios</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Anexo 5, pregunta 2</b></p>                    | <p>-Porque son conscientes de los impactos</p> <p style="text-align: center;"><b>Anexo 6, pregunta 2</b></p>  |
| <b>¿Considera que las empresas tienen en cuenta las prácticas de R.S.E. al definir sus estrategias?</b> | <p>-Pocas tienen un director de R.S.E. en el comité ejecutivo, por lo tanto está en la estrategia pero en segundo plano</p> <p style="text-align: center;"><b>Anexo 5, pregunta 3</b></p>   | <p>-Es lo deseable; pero no todas lo hacen</p> <p style="text-align: center;"><b>Anexo 6, pregunta 3</b></p>  |
| <b>¿Se deben comunicar las acciones de responsabilidad social?</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sí, pero para dar un ejemplo a seguir</li> <li>-No para sentirse mejor o más que otras empresas</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Anexo 5, pregunta 4</b></p>                      | <p>-Sí, pero de forma prudente y consciente</p> <p style="text-align: center;"><b>Anexo 6, pregunta 4</b></p> |
| <b>¿Las acciones de R.S.E.</b>  | <p>-Sí, tanto para bien como</p>  | <p>-Sí, tanto para bien como</p>  |

| influyen en la imagen de marca?   | para mal<br>Anexo 5, pregunta 5  | para mal<br>Anexo 6, pregunta 5  |
|---|--|--|
| ¿Por qué las empresas realizan los Reportes de sustentabilidad?             | -Rendición de cuentas<br>-Cuestión de marketing<br>Anexo 5, pregunta 6                                 | -Para trabajar en mejoras futuras<br>-Juzgar acciones realizadas<br>Anexo 6, pregunta 6      |
| ¿Por qué las empresas utilizan las Guías G.R.I. para elaborar los informes? | -Es la mejor herramienta<br>-Se incorporo la ISO 26.000 para hacer los reportes<br>Anexo 5, pregunta 7 | -Por ser la más prestigiosa<br>-Seria<br>-Amplitud en temas que cubre<br>Anexo 6, pregunta 7 |

Como conclusión, ambos expertos definen a la R.S.E. como un concepto que va más allá del mero cumplimiento de los objetivos económicos de una empresa. Incluye conceptos relacionados con lo ambiental y con lo social. Sin embargo, el Dr. Valchi lo toma a su vez como una forma de gestión de las actividades de una empresa.

Una diferencia entre los expertos radica en la razón de por qué las empresas deciden realizar acciones de R.S.E. El Doctor Valchi considera que lo hacen porque las compañías están conscientes de los impactos que sus acciones están teniendo sobre la comunidad, ya sea en el ámbito social, ambiental como en lo referente a lo económico. La Doctora Debeljuh, por el contrario, considera que las razones pasan más por una cuestión de reputación e imagen, y otras sí porque consideran que no se puede hacer negocios sin tener en cuenta la R.S.E. pero estas son muy pocas en nuestro país.

Tanto Elvio Valchi como Patricia Debeljuh consideran que las empresas deberían incorporar a su estrategia el tema de sustentabilidad, pero pocas lo hacen actualmente. Debeljuh opina que no muchas empresas tienen dentro del

Comité Ejecutivo un responsable del área de R.S.E. lo que significa que forma parte de la estrategia pero en un segundo plano.

A su vez, la comunicación de las actividades de R.S.E. debe hacerse con mucho cuidado y ponderando lo que se quiere comunicar y la forma de hacerlo definiéndolo para cada público objetivo.

Ambos expertos concuerdan en que las actividades de R.S.E. influyen significativamente en la imagen que los consumidores tienen de la marca. Esta influencia puede ser tanto positiva como negativa, mejorando la reputación o empeorándola.

Para el análisis de la causa de elaboración de los Reportes de Sustentabilidad, Patricia Debeljuh considera que los mismos se realizan por una cuestión de reputación o para facilitar la rendición de cuentas. Esta última exterioriza como se utilizaron los recursos destinados para las diferentes actividades.

Por el contrario, Elvio Valchi, considera que los reportes se realizan para poder trabajar en mejoras futuras y para poder juzgar las acciones realizadas.

Para finalizar, ambos expertos consideran que las Guías G.R.I. son las más prestigiosas para utilizar y las que mejor permiten mostrar la información deseada. Es considerada la mejor herramienta a nivel internacional para elaborar los Reportes de Sustentabilidad.

### Encuestas sobre Responsabilidad Social Empresaria

Se realizó una muestra estratificada de 100 personas de entre 25 a 85 años, donde los encuestados eran universitarios, maestros, profesores y profesionales.

El siguiente gráfico muestra la opinión de los encuestados sobre las acciones que realizan las empresas socialmente responsables.

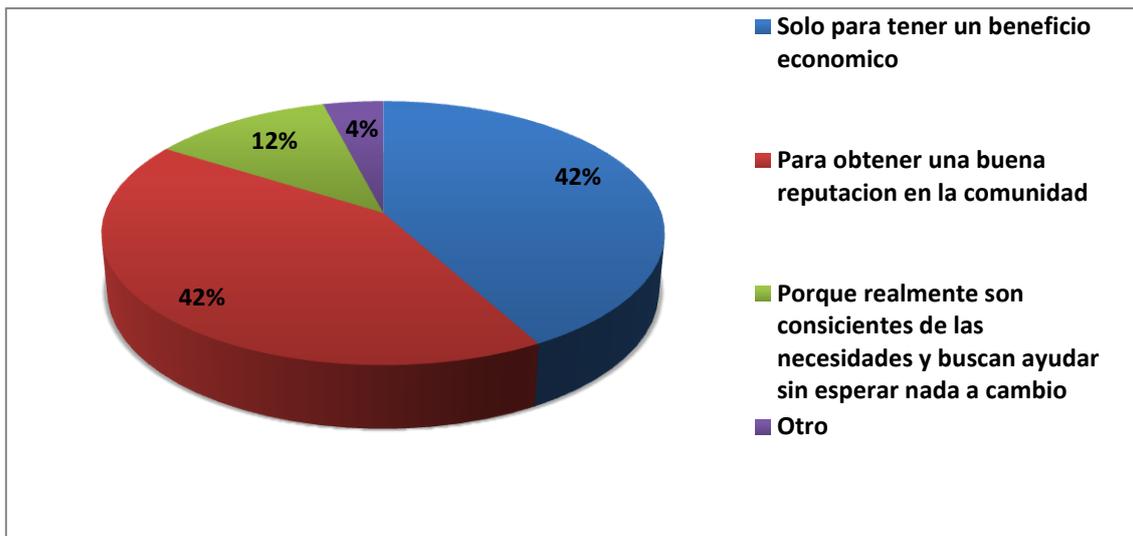


Figura 6

Fuente: Elaboración propia

Se observa la existencia de una paridad en cuanto a la opinión de los consumidores sobre las empresas que realizan acciones de R.S.E. para obtener una buena reputación en la comunidad y las que realizan las acciones sólo para tener un beneficio económico. Luego, en menor medida se encuentran las empresas que son conscientes de las necesidades y realizan las acciones simplemente para ayudar a la comunidad.

Algunos consumidores tienen en cuenta las acciones de responsabilidad social que realizan las empresas a la hora de hacer las compras y otros consumidores no. Esto se ve reflejado en el gráfico siguiente, donde los más jóvenes de edad le prestan mayor atención a estas acciones a diferencia de los individuos mayores de 50 años.

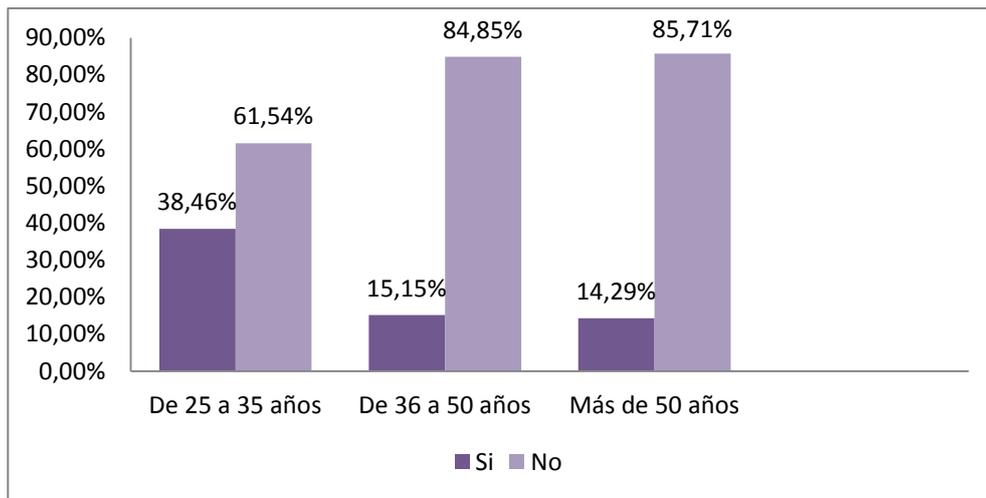


Figura 7

Fuente: Elaboración propia

El siguiente grafico muestra las opiniones de los encuestados en relación si consideran que las empresas deben comunicar las acciones que realizan o no.

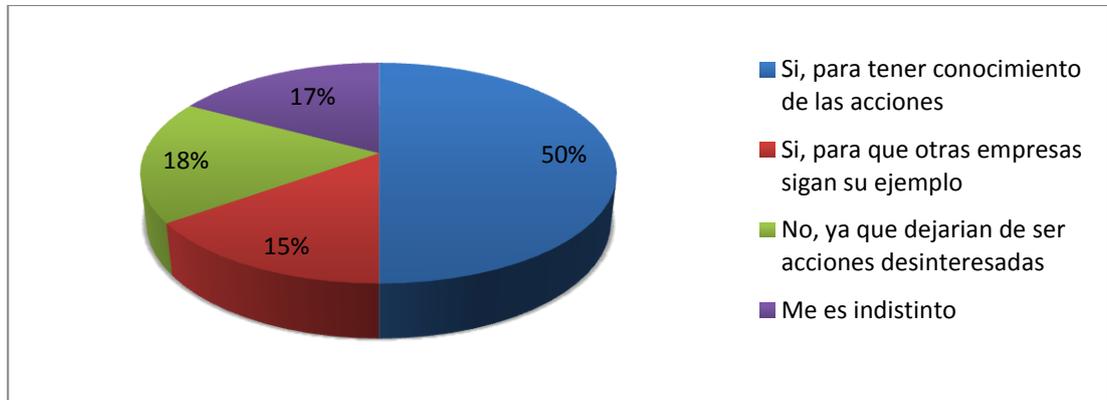
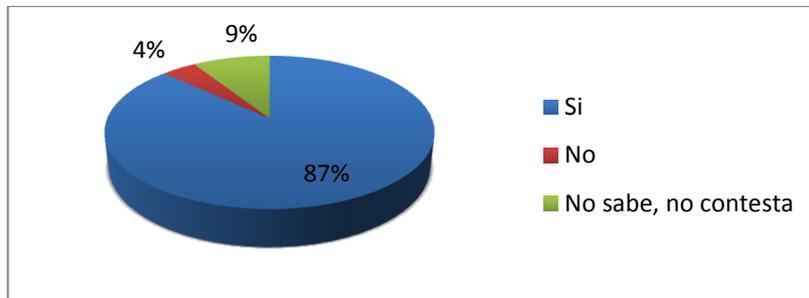


Figura 8

Fuente: Elaboración propia

La mitad de los individuos encuestados expreso la importancia de que las empresas socialmente responsables comuniquen las acciones que llevan a cabo y así, tener conocimiento de las mismas.

Por último, los individuos opinaron sobre las acciones de responsabilidad social de las empresas y si contribuían a la imagen de la misma.



**Figura 9**

**Fuente: Elaboración propia**

Un 87% de las personas encuestadas manifestaron que las acciones influyen significativamente en la imagen de las empresas que realizan R.S.E., mientras que el resto de los encuestados opina que no influye o que no tienen conocimiento de las mismas.

---

**Conclusiones**

Efectuados los análisis pertinentes, pudimos corroborar que existen diferencias entre el concepto de Responsabilidad Social Empresaria que tienen las empresas y la percepción de los consumidores sobre las compañías que realizan este tipo de acciones.

Por un lado, las empresas consideran a la R.S.E. como un modelo de gestión en el ámbito social, ambiental y económico, es decir, la contribución a la mejora social y el medio ambiente obteniendo al mismo tiempo un beneficio económico.

Por otro lado, como se demuestra en la figura 6, el 42% de los consumidores perciben a las acciones de R.S.E. como meras medidas publicitarias para mejorar la imagen de las empresas. En la misma proporción, los consumidores resaltaron que el objetivo de las empresas es solamente obtener beneficios económicos.

Con respecto a los expertos, sus opiniones se encuentran en oposición. Patricia Debeljuh coincide con los consumidores al expresar que las acciones de R.S.E., se realizan para mejorar la reputación y la imagen. Por el contrario, Elvio Valchi opina que las empresas lo hacen porque son conscientes del impacto que generan sus operaciones.

De esta manera, podemos concluir que al existir estas dos posturas determinantes, las empresas socialmente responsables deberían trabajar para que los consumidores lleguen a compartir su visión con respecto al tema en cuestión. Una visión compartida mejoraría la reputación de las empresas dentro del mercado y permitiría que se diferencie positivamente de sus competidores. A su vez provocaría una fidelización de los clientes y empleados quienes se sentirían a gusto de trabajar dentro de la organización.

Es de suma importancia, que las empresas se centren en los consumidores, ya que el reconocimiento por parte de ellos de las practicas de R.S.E. llevadas a cabo por las empresas, influyen sobre su imagen y su reputación.

Según las entrevistas realizadas a ambos expertos (tabla 3), se pudo observar que las acciones de R.S.E. realizadas por las compañías conllevan a un impacto en la imagen de las mismas ya sea positiva o negativamente. Esto se debe a la intención que se les da a las acciones, es decir, que la forma y el propósito en que se desarrolla la publicación influye significativamente en los consumidores. Asimismo los consumidores concuerdan en un 87 % con esta postura, como se puede vislumbrar claramente en la figura 9. Según la encuesta la mayoría de los consumidores ve afectada la imagen de las compañías a nivel institucional de acuerdo a las acciones de R.S.E que realizan. En cambio, a nivel comercial éste tipo de acciones no tienen efecto alguno. Los consumidores siguen realizando sus compras en base a la calidad y precio de los productos o servicios.

En la figura 7 se puede observar que los consumidores mayores a 36 años no logran apreciar en gran medida la retribución de las empresas a la comunidad. Solo el 15% de los encuestados correspondientes a ese rango tiene en cuenta este motivo a la hora de realizar las compras.

Sin embargo, se espera que las generaciones futuras sean más consientes ya que se visualiza un incremento exponencial en el rango de edad de entre 25 a 35 años, generando una tendencia de consumismo responsable para los próximos consumidores.

Las empresas atrasadas en R.S.E. se verán perjudicadas con menor competitividad, baja productividad del personal al estar menos motivada, y rechazo tanto de consumidores como de inversionistas. Las empresas deben

---

producir en el presente, pero sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para que puedan cubrir sus propias necesidades.

En cuanto a la difusión de las acciones de R.S.E., los expertos y los responsables del área de las empresas entrevistadas coinciden que se debe tener un cuidado especial en la misma, ya que de lo contrario se estaría provocando una contraposición entre las verdaderas intenciones de las acciones y la percepción de los consumidores. Tanto los responsables como los expertos de R.S.E. consideran que la comunicación se debe realizar para generar un sentido de contagio, es decir, dar el ejemplo al resto de las empresas. Esta propagación se debe establecer de una manera prudente y consiente.

Así mismo, los consumidores encuestados muestran un gran interés en tener conocimiento de las acciones llevadas a cabo por las empresas responsables. Esto se demuestra en la (figura 8), donde en suma, un 15% concuerda con los anteriores al opinar que estas empresas deben comunicar sus acciones para que sean un ejemplo a seguir.

Cabe destacar que en lo que respecta a los reportes de sustentabilidad, ambos expertos y profesionales aseguran que es una herramienta de gran utilidad para la rendición de cuentas y para la mejora continua de las acciones. La intención de su realización, concierne una revisión de sus acciones y el desarrollo de las mismas año a año para poder lograr un progreso constante. Para su confección, estos expresaron que las guías e indicadores G.R.I., son los más indicados debido a su claridad en la exposición de la información.

### **Implicancias**

Con el fin de amalgamar las percepciones de los consumidores y de las empresas socialmente responsables, planteamos una serie de propuestas cuya

---

correcta implementación lograría una revolución en las prácticas responsables actuales.

Como primer medida, las empresas deberían contar con al menos un representante de responsabilidad social en el comité ejecutivo de la misma. Esto permitiría la inclusión de las prácticas de R.S.E. de una forma más profunda y cometida en la organización. Si bien hoy en día las empresas afirman que la responsabilidad social se encuentra presente en todas las áreas y niveles de las mismas, estas no le dan el lugar y la importancia que requiere.

A medida que las empresas desarrollen prácticas socialmente responsables, reforzarán su imagen tanto externa como institucional, alcanzando mayor credibilidad, lealtad, y reconocimiento entre los clientes, los trabajadores, los proveedores, los accionistas y la comunidad en general. De esta manera, construirán vínculos duraderos.

En suma, las compañías tendrían que disponer de un área específica de R.S.E. para tener centralizadas y controladas todas las decisiones que le competen a la misma y así brindar un mayor compromiso empresarial. A su vez, esto provocaría la generación de una cultura socialmente responsable dentro de la organización, debiendo ser compartidas por los nuevos ingresantes a la misma.

Por otro lado, proponemos identificar los productos provenientes de empresas responsables con un símbolo o logo característico. De esta manera, los consumidores podrán diferenciar los productos amigables de los que no lo son.

Los usuarios futuros no sólo buscarán productos de buena calidad, sino también que se hayan producido de manera responsable. Es muy probable que los consumidores estén dispuestos a premiar o castigar a las empresas según sus niveles de actividad de R.S.E. A su vez, estarían propicios a pagar un

precio mayor por un producto cuyo origen sea “socialmente responsable” por lo que la identificación de estos productos será necesaria.

Desde el punto de vista gubernamental, se debería exigir el informe de sustentabilidad de manera obligatoria para todas aquellas empresas que dispongan tanto del capital humano como económico para poder financiar las acciones de R.S.E. y la documentación de las mismas.

Anexos

1)Entrevista empresa MAPFRE



Gabriel Zaneck

Coordinador del área de Responsabilidad Social en MAPFRE Argentina

**Gabriel Zaneck:** Les comento este es el último balance que sacamos ahora en Julio, este es toda la gestión 2011. Es la versión resumida que se entrego en el evento. Nosotros hacemos un evento de presentación como muchas empresas lo hacen, algunas lo hacen más públicos otras no tanto. Nosotros particularmente hacemos un evento donde tratamos de generar un valor agregado, invitando alguna persona que exponga sobre temas que tengan que ver con el tema, por ejemplo expertos. En esta oportunidad vino Daniel Arroyo de la Fundación Poder Ciudadano, la vez anterior vino Carlos Mart de la fundación Avina, ellos hablan de cuestiones sociales, ambientales. Particularmente Arroyo hablo de ciudadanía. Es algo que nosotros organizamos porque queremos agregarle un poco mas de valor además de entregar el informe en el evento.

**Pregunta 1:** ¿Quienes asisten al evento?

**Gabriel Zaneck:** Bueno el evento es totalmente libre. Nosotros tenemos una base de datos de los eventos que participamos, los lugares donde asistimos como también grupos de trabajo con otras empresas, con el gobierno, con ONGs, y además tenemos la base de nuestros productores que difunden a clientes, proveedores y también los hacemos participes a nuestros empleados.

De hecho, el evento es abierto, es decir, todos los grupos de interés están invitados, el que está interesado puede asistir. Generalmente hacemos un evento que es una hora donde presentamos el balance y después hacemos como un coctel para que también se generen encuentros y para que surjan cosas nuevas. Por eso generamos también un espacio para que la gente también tenga tiempo de relajarse un rato, tomar algo y aparte poder charlar. En la presentación que hicimos este último presentamos el informe pero en versión resumida. Nosotros hacemos una versión que es extendida que es la que seguramente bajaron de internet y la versión resumida que es la que se entrega en el evento que tiene la misma información pero resumida, es decir, resaltando lo más importante, los números principales básicamente. Obviamente que hay muchas cosas que también son importantes y que quedan afuera pero bueno no se puede poner todo y esto lo hacemos por un lado por el tema de que no sea algo que le entregamos un libro a la gente que no lo lee y aparte estas imprimiendo un montón de hojas sin sentido porque después no la lee, y esto mientras están en el evento o están en la entrada, en el coctel, lo pueden leer tranquilamente porque no son más de 20 hojas y aparte lo que tratamos también es de generar algún producto. Esto se nos ocurrió este año, que sea también algo sustentable para que sirva después para algo.

**Pregunta 2:** Hicimos unas preguntas como guía, queríamos que nos cuentes de las acciones que realizan y si en alguna participaste o alguna experiencia que hayas tenido en estas acciones.

**Gabriel Zaneck:** Perfecto. Bueno la más importante es creo lo que tiene que ver con construcción de la reputación. Es verdad que la responsabilidad social es la manera en que la empresa atiende a su público de interés pero también las empresas tienen que hacerse cargo y esto es a título personal, de que la responsabilidad social colabora a la construcción de reputación que es eso lo que ustedes están planteando. Yo soy una persona que trabajo anteriormente en la facultad de ciencias económicas de la UBA en el centro de responsabilidad social y ahí tuve como un bagaje teórico, y hoy en día la responsabilidad social se confunde con acciones filantrópicas o acción social

para generar una imagen de marca positiva y eso es como que confunde un poco y no termina de dejar en claro que es lo que viene a ser la responsabilidad social. La responsabilidad social en verdad si contribuye a la generación de reputación pero no es el objetivo de la construcción de reputación pero va de la mano. Por ejemplo, nosotros en MAPFRE tenemos acciones, en el balance lo van a ver diferenciado, tenemos las acciones de la empresa que son todas las dimensiones que atendemos (los empleados, los proveedores, el medio ambiente), eso lo atendemos desde el departamento de responsabilidad social donde estoy yo dentro de la compañía; y separado tenemos las acciones de fundación MAPFRE que es el último apartado que estas sí son todas las acciones de contribución a la sociedad directa, ellos trabajan con ONGs, financian proyecto, apoyan proyectos de ONG y todo se hace a través de una fundación que no tiene nada que ver con el negocio de MAPFRE en Argentina. Esto se hace así porque en MAPFRE entendemos que la responsabilidad social justamente es todo lo otro, no es esto la responsabilidad social, entonces no lo hacemos. Yo directamente como persona a cargo del departamento de responsabilidad social, no hago nada de esto, no hago acción social. De hecho muchas ONGs vienen a preguntarnos a nosotros y les tengo que decir mira la verdad que no y los derivo con la fundación que generalmente no tiene presupuesto pero porque tienen muchísima demanda. MAPFRE se hizo sociedad anónima para entrar al mercado de EEUU porque nos pedían unas regulaciones entonces se hizo una sociedad anónima, antes era como una especie de cooperativa aunque no es esa la figura, para hacerse eso tiene que haber una mayoría accionaria, tiene que dividirse por acciones donde la mayoría accionaria la tiene la fundación MAPFRE, ósea la fundación MAPFRE es dueña de la empresa MAPFRE. Es accionista mayoritario a nivel global, de las ganancias que da la empresa, la fundación MAPFRE financia todos sus proyectos, es decir, para lo que está hecho una fundación, que son proyectos de colaboración y acción social. Entonces la delegación Argentina depende directamente de fundación MAPFRE España, la fundación Argentina depende de fundación España y la empresa, nosotros dependemos de, bueno si bien tenemos una estructura

bastante independiente, nosotros reportamos nuestras acciones de responsabilidad social a la empresa MAPFRE del departamento de responsabilidad social en España. Son dos caminos diferentes que acá no tenemos vinculación, de hecho yo se los proyectos que hace la fundación pero no estoy al tanto y si me vienen a preguntar a mí, los tengo que derivar con ellos porque la verdad no lo sé y no los manejo día a día, todo lo que es acción social no se hace desde MAPFRE empresa. Esa es una de las principales diferencias. Entonces lo que hoy en día es acciones para la sociedad que comúnmente se ven en las empresas que, mismo los encuentros de responsabilidad social, no sé si tuvieron la posibilidad de asistir alguno, se hacen un montón de eventos. Les aconsejo que si quieren hacer el trabajo o méntanse en la agenda de las páginas web de comunicarse, IARSE, UNIRSE, FONRES que es una consultora de RSE. Son lugares que tienen agendas de eventos de responsabilidad social, les aconsejo que hay un montón que son gratuitos y van a tener que ir una tarde sino pueden van un rato para ver de qué se habla todo el tiempo. Y si las presentaciones de empresas generalmente hablan de que hace la empresa en responsabilidad social y que hace con la sociedad y son acciones específicas. Nosotros en MAPFRE tenemos acciones específicas pero lo que contribuimos nosotros desde responsabilidad social, son a las relaciones más que en acciones específicas. Lo que nosotros hacemos de acción específica son algunas acciones de voluntariado donde ponemos a disposición capital de trabajo, por ejemplo, los empleados de MAPFRE se capacitan como formadores y dan los talleres capacitando en diversos temas a otros empleados. Esos formadores, nosotros le proponemos ir a dar clases a escuelas secundarias, por ejemplo, de chicos de bajos recursos. Entonces eso lo organizamos desde RSE porque estamos trabajando con formadores de la empresa básicamente, porque la fundación no puede proponer eso, si bien esta el programa de voluntariado corporativo. Después tenemos programas que tiene que ver con el acompañamiento de Junior Achievement, que son chicos que se anotan en el último año del colegio para pasar un día con un profesional, entonces también ahí nosotros desde RSE proponemos a los profesionales que quieran atenderlos que participen del

programa. Nosotros participamos porque creemos que sirve un montón pasar un día con una persona que tiene gente a cargo, te da como una idea de que es eso del mundo de los negocios y todos los mitos que hay. Esas son acciones que hacemos, nosotros generalmente no manejamos un presupuesto tampoco muy abultado porque no generamos auspicios, no tenemos permitido como contribuir económicamente al desarrollo de otras instituciones porque lo hace la fundación. Bueno y por último, el programa de voluntariado corporativo que es lo que si tenemos relación con la fundación, que se coordina en parte por una persona encarga de la empresa y por otra parte por una persona encargada de la fundación, que esto es lo que genera más impacto con los grupos de interés porque le da la oportunidad a personas que vienen a trabajar a la empresa y la empresa le da la posibilidad, le cede horas y le da los recursos para poder hacer acciones que a uno le hace bien. Entonces encontrás en tu trabajo gente que tiene ganas de ayudar y no sabe cómo. La empresa te da una mano para darte el entorno para hacerlo y eso nos parece que esta bueno. Después tenemos con proveedores, por ejemplo, tenemos las clausulas de contratación de proveedores que incluyen apartados de responsabilidad social ósea artículos de la contratación. Uno dice responsabilidad social y que se le exige al proveedor en cuanto a su actuación, en cuanto a la contratación de los empleados, en cuanto a todo lo que nosotros aplicamos para nuestros proveedores ellos lo tiene que hacer propio. Tenemos miles de proveedores y no se les hacen auditorias a todos pero se mantiene eso presente y si hay incumplimiento eso posibilita que MAPFRE deje de contratar a ese proveedor, obviamente esto convive también con el departamento de compras que quiere menos precio y esto es un tema también. En MAPFRE también se instalo hace un par de años una gerencia de información y medio ambiente que trata todo lo que tiene que ver con la confidencialidad de la información que manejamos ya que manejamos información muy delicada como empresa de seguros y lo que tiene que ver con el cuidado del medio ambiente, como impacta la empresa en el medio ambiente y como impacta en el consumo de energía, todo el tema de monitores, impresoras que están todo el tiempo funcionando en las oficinas y el tema de

papel básicamente que son las pólizas que emitimos, cada póliza en un libro gigante y tenemos miles y miles de clientes. Con respecto a eso lo que estamos trabajando ahora es el cambio de monitores, el cambio de impresoras, el cambio de luminaria, todo lo que tiene que ver con el tema energético y el papel estamos trabajando en un proceso de paso a póliza electrónica. Todo lo que sea emisión de papel lo vamos a pasar a póliza electrónica. Eso si bien es un trabajo pesado, yo creo que a largo plazo, el cliente va percibiendo esto y, de hecho hoy MAPFRE con respecto al medio ambiente es una de las empresas que se escucha y que trabaja el tema de responsabilidad social. Somos muchos pero sabemos que empresas trabajan más que empresas trabajan menos. Eso creo que también es una ventaja que tenemos, que te genera trabajar en responsabilidad social, si bien no es el objetivo principal.

Otra cosa, la medición de resultados no es algo que está cuantificado, ósea, no es algo lineal que bueno yo hago esto y empezás a medir en clientes que te llegan porque tampoco no se mide así. Hay un montón de aspectos que mide la parte comercial y hay un montón de aspectos que mide la parte de cómo avanzamos en sustentabilidad. La sustentabilidad de la empresa tiene que ver por como nosotros nos vemos de acá a 10 años, ósea hacerse cargo de que estamos actuando en un entorno y bueno tratar de modificar eso. No hay un estudio que certifique, de hecho no lo hay, pero la construcción de reputación existe. Para mí la diferencia básica es que planteas como objetivo, bueno me pongo a pintar una escuela porque eso me va a hacer bien y después lo puedo publicar. Hay empresas que hacen acciones y después gastan mucho más en publicidad que en la acción, hay casos emblemáticos de que pasa eso y que se conoce.

Por ejemplo, hay una empresa muy conocida de consumo masivo que hace un montón de publicidad pero que tiene un aparato formado de publicidad muy grande. Había salido una vez a nivel mundial que esta empresa había gastado en un programa u\$s 200.000 y después gasto u\$s 500.000 en la publicidad del programa. Entonces ahí es donde te genera ruido la intención de la acción, si bien la acción siempre es buena. Nosotros decimos que la acción social no es

responsabilidad social, ir a pintar una escuela o financiar un comedor, eso no es responsabilidad social, eso complementa a la responsabilidad social que esta bárbaro. Una empresa que va y hace eso, no es una empresa responsable, es una empresa que hace filantropía y está bien pero a veces hay que diferenciar aunque está bien que lo haga. Esa empresa no puede estar en un foro de responsabilidad social y enumerar esas acciones que hace porque por ahí esa misma empresa tiene en situación irregular a sus empleados o se lleva mal con el sindicato o es una empresa que sus procesos no son tan ambientalmente amigables. Entonces son otras cosas que por ahí no son visibles aparte, porque por ejemplo nosotros al no contar la parte de la fundación, no hacemos visibles muchas cosas que hacemos y las relaciones quedan con ese involucrado, las acciones que hacemos con nuestro proveedor quedan con el proveedor, entonces el proveedor sabe que nosotros somos así porque tenemos una clausula. Entonces al cliente le va a llegar que nosotros somos así porque lo vamos a invitar a la póliza electrónica o porque estamos pensando en algunos programas de difusión de contenido a través de los clientes pero le va a llegar eso. Cuando vos haces una acción con la comunidad y aparte la publicidad como una acción de marketing, involucras al departamento de marketing, para promocionar un producto o promocionar una acción que es lo mismo en ese caso, eso genera otra cosa...y ahí es donde se confunde lo que es responsabilidad social, me parece a mí, que no tiene que ver con la sustentabilidad de la empresa porque vos no cambiaste a tus empleados que los tenias en negro, solamente hiciste eso y lo publicitaste, y la reputación la construiste porque el tipo no sabe tampoco como vos tenés a tus empleados. Si vos querés construir reputación la vas a construir porque podes hacer dos acciones y meter a tu departamento de marketing y llegar a la reputación para los clientes, lo podes hacer pero la reputación como empresa en el medio y con todos los grupos de interés, la haces a través de acciones de responsabilidad social. Entonces la reputación con tus empleados, la haces como trates a tus empleados porque la reputación no tiene que ver tampoco directamente con ventas, tiene que ver con institucionalidad de la empresa. Reputación es un término muy amplio, no es en principio solo para vender, la

reputación no sirve solo para vender, sirve para un montón de cosas, sirve para que los empleados quieran trabajar en la empresa, si yo trato bien a mis empleados y la empresa tiene una reputación de que trata bien a sus empleados, por ahí no va a vender más, no se capaz que si pero sí que muchos de los talentos van a querer venir a trabajar en esa empresa. Lo mismo si la empresa tiene una buena reputación con sus proveedores, mas lo van a querer como cliente, más empresas lo van a querer como cliente. Entonces la reputación es con cada grupo de interés también y hay una reputación global, y hay una reputación comercial. Esto también tiene que ver con mi punto de vista de que la responsabilidad social atiende a todo el grupo de interés, porque si no atendés al corazón de tu negocio desde todas estas perspectivas, no lo vas a poder mantener a lo largo del tiempo tampoco.

**Pregunta 3:** ¿Abarca la estrategia de la compañía el hecho de responsabilidad social?

**Gabriel Zanek:** Si, de hecho una de las cosas que es muy importante para que las empresas transiten en serio el tema de la responsabilidad social y que no se vayan solamente en estas acciones, es institucionalizarlo a través de normas que bajen de arriba. Entonces MAPFRE, por ejemplo, la dirección global de responsabilidad social elaboro los principios que nos rigen como compañía a nosotros y son 10 principios que se vinculan con el trato a todos los grupos de interés desde una mirada ética, es decir, bueno nosotros actuamos así, esto se le baja a todos los empleados. Un empleado que entra en MAPFRE se le dan los principios de MAPFRE y se le dice bueno vos entras a MAPFRE y así somos nosotros. Es muy importante aunque parezca que es un papel, es muy importante porque una cosa es la cultura de la empresa que se va generando y otra cosa lo que institucionalizas y lo reforzás. Entonces en MAPFRE se hizo los principios y se hizo el modelo de responsabilidad social, se explico y se elaboro un modelo de responsabilidad social sobre el cual actuamos. Es necesario construir eso porque sin esto vos no sabes que es lo que estás haciendo. El modelo tiene que ver con 3 patas que son el buen gobierno corporativo, la responsabilidad social y la contribución a la sociedad. Ser una

empresa responsable, tener un buen gobierno, comportarte como un gobierno que sea ético y transparente, básicamente lo que se pide en un gobierno corporativo es que sea un gobierno transparente y ético. Simplemente con esto y si además le sumas una generación de valor y una atención especial a cada uno de los grupos de interés, ya con eso sos una empresa que podes trabajar en responsabilidad social. De hecho nosotros lo hacemos así y después sumamos la parte de la fundación MAPFRE que son las actividades que suman pero no hacen al modelo, ósea, lo complementa y es muy importante pero no es lo principal.

La estrategia está definida y es esto, es todo un modelo que se elaboro sobre el cual nosotros actuamos y siempre nos abocamos a ese modelo. Entonces sí, esa estrategia es nuestra, no sé si llamarla estrategia porque estrategia me suena a estrategia comercial y el objetivo no es ese, si es una estrategia para avanzar en el tema y es nuestro modelo así que si.

**Pregunta 4:** ¿Crees que las acciones que llevan a cabo influyen significativamente en la imagen de la marca?

**Gabriel Zanek:** Si, yo creo que influye a través de la relación con los distintos grupos de interés, e influyen en la marca de una manera más amplia que lo comercial. Eso también es importante. No mediante la publicidad. Otra cosa que se confunde también es la comunicación de la responsabilidad social. Está bien comunicar, nosotros organizamos un evento donde presentamos el balance y en ese evento comunicamos lo que hacemos y eso no sé si se puede tomar como publicidad. Pero las empresas hacen las cosas y dicen, lo que vos tenés que hacer, no lo tenés que decir como comúnmente se dice. Para mí está mal que no diga nada porque en verdad la gente debería decir lo que hace porque si no, no se genera un sentido de contagio, por un lado contagio y segundo en un sentido de ejemplaridad, de decir bueno nosotros somos una empresa que actuamos en este contexto y nos comportamos de este manera y tratamos de hacerlo de esta manera, tampoco es que somos perfectos, no quiero vender eso pero tratamos de comportarnos de esta manera de acuerdo a este modelo y otras empresas dicen bueno nosotros también podríamos

hacerlo. Entonces esta bueno que las empresas comuniquen lo que hacen, todo depende del cómo y cuál es el objetivo de la comunicación y de vuelta volvemos a lo mismo que antes. Pero si yo creo que sí, que contribuye a la imagen.

**Pregunta 5:** ¿Los empleados están involucrados en la realización de las acciones?

**Gabriel Zanek:** Si, acá los empleados están muy involucrados y nos comunicamos muchísimo con los empleados, de hecho ahora responsabilidad social pertenece al departamento de recursos humanos. Y al estar dentro de recursos humanos y lo cual me parece muy importante que responsabilidad social este dentro de recursos humanos porque el mayor capital que tiene la empresa son sus empleados. De hecho, la empresa y su deber es desarrollarse y lograr que sus empleados se desarrollen también porque les conviene a los dos. Además si lo miras de una manera humana tiene que ser así porque aparte quien es el presidente de la compañía, es un empleado de MAPFRE, quienes son los directores, son parte de MAPFRE, son personas, entonces estas trabajando con pares en sí, si bien existe una jerarquía, es importante entender que se está trabajando con personas y que somos personas y por suerte y esto no lo digo por ser de responsabilidad social sino por trabajar adentro de la compañía, MAPFRE entiende eso. De hecho, ahora está en un proceso de transpaso de una parte del negocio a otra compañía. De hecho, salió en los diarios que Galeno compro parte de la ART de MAPFRE y lo que está garantizando MAPFRE es que ninguna persona pierda su trabajo como condición del acuerdo y eso es verdad, a mi me consta que las personas importan mucho en MAPFRE y el departamento de recursos humanos hace un trabajo muy importante en eso. Responsabilidad social trata de estar muy presente en los empleados y que los empleados sepan que es la responsabilidad social y sepan que la responsabilidad social es parte de MAPFRE y que MAPFRE trabaja así. Estamos presentes desde el taller de inducción, tenemos un modulo, de hecho ahora estamos rediseñando el taller de inducción y yo estoy participando de ese rediseño del taller de inducción. El

programa de voluntariado corporativo que trabajamos junto con la fundación y de estas acciones que generamos también tenemos campañas de donación de sangre para el Garrahan que convocamos a nuestros empleados para eso y muchísimas acciones que están en el informe, la mayoría están involucrados los empleados porque lo hacemos con nuestros empleados. Se le da mucha importancia a lo que son los empleados y tratar de involucrarlos a ellos en el proceso porque si no los involucras, no lo logras. Un departamento no puede impulsar una acción de responsabilidad social solo dentro de una compañía de miles de empleados.

**Pregunta 6:** ¿Cómo funciona el voluntariado?

**Gabriel Zanek:** El voluntariado es particular porque acá se atienden las necesidades que los voluntarios quieren atender. Una vez al año hay que inscribirse y todos los años hay que inscribirse al programa de voluntariado por la intranet, sale una convocatoria abierta, se cuelgan afiche y cuando se abre la inscripción tenés tiempo hasta una fecha y tenés 5 temas que a vos te gustaría trabajar, por ejemplo, la niñez, medio ambiente. Estas son de acompañamiento pero también hay más manuales. Creo que son 5 categorías que vos decís bueno para esto sirvo para esto no o sirvo para todo o esto me interesa o no me interesa. Elegís en que tipos de programas querés participar. Entonces lo que hace la fundación que lo coordina es bueno de la oficina, por ejemplo, de acá de Juana Manso tengo 50 voluntarios, bueno estos 50 voluntarios cuantos quieren trabajar en esta actividad, lo que hacen es mandar un mail donde los presentan a todos y les dicen ustedes son el equipo Juana Manso y después esta el equipo Lavalle, el equipo Mendoza, el equipo Córdoba, el equipo Rosario y se arman como grupos. Entonces esos grupos lo que hacen se auto gestionan, entonces sale la campaña del cuidado del medio ambiente, por ejemplo, y dicen bueno quien propone hacer algo, entonces se juntan los voluntarios que quieren participar, que tienen tiempo y dicen bueno yo quiero hacer tal acción en tal lugar. Por ejemplo, ahora estamos organizando una acción para el 3 de noviembre en un colegio con una ONG que trabaja con chicos que son de bajísimos recursos pero le dan una educación a nivel de

colegio privado pero de primer nivel y se financian a través de empresas que financian la educación de los chicos y a su vez, le cobran una multa simbólica a los padres para que valoren la educación del chico, involucran a la familia. Es un trabajo espectacular la verdad pero el problema que tiene es que todos los que financian a los chicos quieren que la plata vaya al chico, no a otra cosa, entonces ellos que hacen, muy transparentemente te hacen un informe con todo lo que se gastó, como el chico evolucionó, una descripción de la familia, del lugar donde vive con fotos, que materias aprobó, que notas se sacó, te hacen un informe con cada chico por chico de cómo le fue. El problema que tienen es que no tienen tantos recursos para mantener la estructura del lugar, tiene un jardín que está bastante baqueteado, si bien tiene una estructura que es linda pero le falta mantenimiento. Nosotros lo que vamos a hacer ahora el 3 de noviembre es ir a arreglarle todo el jardín, vamos todo el grupo de voluntarios y le vamos a hacer un trabajo de jardinería para dejar el jardín un poco más presentable. No es que seamos jardineros expertos pero la buena voluntad sobra. Esta acción particularmente lo propuse yo junto a una chica de la fundación. Nosotros aparte de estar acá en la empresa, somos voluntarios, lo propusimos al grupo de acá de Juana Manso y de Lavalle. Justamente el mismo día, los de Lavalle van a estar haciendo una acción en el colegio de Las Flores y van a hacer una kermese a las flores ese día, entonces nos pusimos las pilas de llamar a todos los voluntarios que estaban medios dormidos y logramos juntar la gente donde involucramos a la familia también. Nos dan un presupuesto que son \$1.000, \$1.500 que no es tanto, pero con eso puedes hacer lo que quieras, puedes hacer una rifa para juntar más plata o puedes arreglártela con ese monto. Yo como conocía un proveedor mayorista de flores y de plantas, nos alcanza la plata. Cada grupo de voluntarios se auto gestiona y después rinde cuentas de lo que gastó, pero son grupos no autónomos porque no están separados de lo que es el problema sino que proponen y trabajan en lo que ellos tienen ganas. Bueno en este caso, nosotros vamos a trabajar sobre esto pero también en Mendoza hacen otras acciones, en Neuquén también y en todas las provincias en donde MAPFRE está instalada. Te lo digo así porque en todos lados hay voluntarios, en todo el país. Lo que se

logra de esta manera es que el voluntario se sienta identificado con el programa que está haciendo. No es la empresa la que te dice bueno vamos a hacer tal cosa y quien se suma, porque también lo que tiene eso es que a veces pasan cuestiones políticas y también se mezcla lo de la imagen corporativa. Aparte de estar más comprometidos, tienen más ganas de participar. Yo ahora la verdad tengo ganas porque yo fui a visitar el colegio y saque fotos y después lo compartí y trate yo de convencer y saben que yo lo comparto no desde responsabilidad social, yo lo comparto desde Gabriel que trabaja en MAPFRE y es voluntario, entonces yo lo comparto como un voluntario mas. Hay veces que hay gente que tiene más iniciativa y hay gente que tiene menos, y generalmente hay una persona que propone y coordina la actividad. La fundación acompaña a través de la financiación de este pequeño dinero que usa para ayudar a que se realice la actividad y después lo que hacen también tratan de dar una logística operativa a todas las dudas que tengan los voluntarios. MAPFRE por su parte cede 30 horas al año al empleado para que vaya a hacer este tipo de tareas, que generalmente se usan mucho menos porque la mayoría se realizan un sábado entonces no usamos esas horas. Lo que hace la fundación también es que contrata un seguro para que todos los voluntarios, si les llega a pasar algo estén asegurados también.

La verdad que funciona muy bien el programa, tenemos una tasa muy alta de voluntarios, tenemos alrededor del 15%, por ahí puede ser un poquito más, de los empleados que son voluntarios.

**Pregunta 7:** ¿Hace cuanto está este programa de voluntariado?

**Gabriel Zanek:** El programa de voluntariado se creó desde el 2003. La verdad como lo coordina la fundación, yo no lo coordino, ellos lo coordinan y hacen las tareas de coordinación y yo tengo que estar al tanto de lo que están haciendo pero es por un tema de que los voluntarios son empleados de MAPFRE. Como es una persona de MAPFRE, se tiene que estar al tanto de lo que se está haciendo, entonces yo me entero de lo que se está haciendo en la fundación pero no sigo el tema. Yo participo desde el voluntariado. Pero la verdad es que el programa de voluntariado es una de las mejores cosas que podemos

desarrollar y que aparte no requiere tanta organización porque no tenemos que pensar nosotros, piensan los voluntarios. Muchas veces voy a lugares, por ejemplo, estamos en otras actividades ayudando a un hogar de ancianas en Ciudadela que también le hacemos tareas de mantenimiento. Ellos tienen problemas de movilidad, tienen una casa y un jardín enorme pero tienen problemas para financiarse, por eso le arreglamos todo lo que es el mobiliario del jardín y le preparamos para que una vez al día salgan a tomar un poco aire, vean algo lindo. Le hacemos eso y le hacemos también talleres de cines, es decir, tratar de llevarle un poco de alegría cada tanto, vamos una vez al mes, una vez cada mes y medio a hacer algo. Bueno son acciones que surgen de los propios voluntarios y me parece que también logra que se mantenga en el tiempo. Entonces tenemos que ir, hacer un mantenimiento y tratamos de compartir con ellos, son otros tipos de acciones.

**Pregunta 8:** Bueno después volvemos al tema de los informes, ¿Hacen los informes para ustedes principalmente o para comunicarle al resto de la sociedad o stakeholders?

**Gabriel Zanek:** No, principalmente para los grupos de interés y tomando a los empleados como grupos de interés. También se reparte y se comunica internamente el balance. No se reparte físicamente pero se comunica a través de la intranet donde se publica. Nosotros tenemos un newsletter interno que tiene un apartado que es responsabilidad social y se publica todo el tiempo que es lo que se está haciendo en MAPFRE, que se hizo en responsabilidad social o que se está haciendo o que se está pensando hacer. Entonces la comunicación es muy importante para los empleados. Les decía también que una encuesta que se hizo en recursos humanos como unidad de servicio mostro que una de las cosas fuertes son las acciones de responsabilidad social y también los talleres de inducción. Estas son las partes que más gustan porque son las más amigables. Esto es como lo que más le gusta a la gente. De hecho también y esto es muy importante, que los procesos de selección importan mucho. Se fijan mucho en que personas se contratan, mas allá de las capacidades, se hace mucho hincapié que los valores sean los mismos que los

de la compañía. Y eso es verdad, muchas veces, se dice y no es tan así pero acá me consta a mí que es verdad eso porque la gente que entra siempre entra con muchísimo entusiasmo y siempre se suma a estos proyectos. Y muchos voluntarios no se suman por cuestiones de tiempo mucha veces porque tiene familia, entonces se genera como un compromiso si vos sos voluntario algo tenés que hacer, si no podes no podes pero yo creo que mucha gente más quisiera participar pero a veces los tiempos no les da.

**Pregunta 9:** ¿Investigan quien mira el reporte?

**Gabriel Zanek:** Generalmente recibimos críticas, nosotros particularmente no hacemos un estudio de quien lo recibió. La verdad que no es la intención, nosotros lo ponemos a disposición. Si es un grupo de interés, está interesado justamente y lo va a leer. Lo que si nos llega mucho son criticas del informe, críticas constructivas y de algunas cosas a mejorar, por suerte son más los que son cosas buenas, comentarios positivos y ahí también tomamos un poco de feedback en cuanto a eso. Por ejemplo, hace poco hicimos una jornada iberoamericana de responsabilidad social en Tigre y lo hicimos a fines de septiembre. Y mismo ahí en el evento te das cuenta, y también en los mails posteriores, en la comunicación que se mantiene, cual es el reconocimiento que tienen sobre la empresa, mismo comentarios que se hacen pero no hay un estudio formal porque la verdad no es lo que perseguimos.

**Pregunta 10:** ¿La gente se ve interesada y asiste a los eventos donde presentan el informe?

**Gabriel Zanek:** Si, la verdad que sí. Siempre lo hacemos acá a la vuelta en el Museo Fortabat que tiene un auditorio muy lindo aparte tiene un ambiente de arte. Y ahora vamos a cambiar por un lugar más grande porque el museo tiene una capacidad para 100 personas y siempre queda gente parada. Algunos ya nos conocen y conocen el reporte de MAPFRE y es como que les interesa particularmente por esto de que le generamos un valor agregado. Por ejemplo, este último les regalábamos también una plantita para que la pueda plantar y pueda condimentarse con algo que cuide. Yo mismo cuidó lo que estoy

generando para consumir por más que sea una plantita de romero. Pero bueno es un mensaje que se quiso transmitir, no por ahí el tema del medio ambiente si bien venia todo muy lindo con el packaging pero era el sentido de cuidar lo que estas consumiendo, era algo más directo. Siempre haciendo algo que los podamos sorprender. Esto nos parece interesante porque a veces vamos a eventos de presentación y te dan el libro y te hablan lo que la empresa hace pero se vuelve un poco aburrido si no estás muy interesado. Si bien lo hacemos, tratamos de darle otra vuelta de rosca y vemos que más podemos agregarle. Es importante que las empresas presenten sus balances pero deberían generar algo, de hecho ya hacerlo más resumido y no entregarles un libro, es algo que genera otra cosa. Por eso invitamos gente que hable, gente que sea interesante para escuchar y hacemos el coctel, que la gente pueda charlar, distenderse. Generarle algo mas al que asiste y con eso también transmitimos lo que es MAPFRE interno hacia afuera porque MAPFRE es como una familia, no digo que es una familia porque es una empresa pero se cuida mucho a la gente y con este tipo de eventos se quiere transmitir también eso. Entonces lo abrimos un poco hacia afuera y la verdad que tuvimos muy buena aceptación y muy buena recepción de los asistentes y espero que nos sigan acompañando.

**Pregunta 11:** ¿Por qué publican el reporte en la página de internet?

**Gabriel Zanek:** Es muy extenso para entregarlo. También lo publicamos porque me parece que es información que tiene que ser disponible para todos. De hecho, creo que mientras más completo mejor, por un lado pero por otro si es muy extenso, la gente no lo lee. Hay que buscar un equilibrio, nosotros estamos en un tamaño intermedio. MAPFRE en España son más formales y no les permiten hacer este tipo de cosas, ósea, al departamento de responsabilidad social porque el informe de responsabilidad social se hace el mismo día que se presenta el balance del grupo, el balance contable. Entonces se hace una ceremonia más formal. Nosotros por suerte tenemos mucha más libertad para hacer esto y la intención es, más allá de que yo pongo la información a disponibilidad, también puedo poner la información a

disponibilidad a través de un Word de 500 páginas pero si lo hago de esa forma, la verdad tampoco soy tan responsable. Yo te puedo poner con una letra chica porque está todo ahí y léelo, hay que hacerlo de una manera amigable para que el que esté interesado en verdad lo pueda encontrar también. Aparte lo tenés que dividir de una forma que sea accesible. Mas allá de que es importante comunicarlos, creo que es una obligación que esté disponible.

**Pregunta 12:** Vimos que en los informes utilizaban los indicadores y las guías GRI. ¿Por qué los utilizan?

**Gabriel Zanek:** Esas porque son el estándar aceptado internacionalmente y aparte porque nosotros en el reporte tenemos dos etapas. Una que es a nivel corporativo mundial que lo elaboran en enero ellos, MAPFRE a nivel mundial cierra el balance contable en diciembre, acá las empresas de seguro lo cierran en junio. Cierran el balance todas las empresas de seguro por una disposición de la superintendencia. Allá cierran a fin de año y lo que hacen es sacar lo más pronto posible el balance junto con el informe de sustentabilidad. Acá se demora medio año básicamente y generalmente en esta época a partir de mayo – junio hasta octubre, se hacen todas las presentaciones de los informes. De hecho hace poquito, Telecom presento su informe de sustentabilidad, Telefónica también. Es una cuestión de tiempo también.

La tabla GRI la usamos porque en España se usa, el informe corporativo de acá tiene una calificación B+ si no me equivoco y el de España un poco más. Tienen diferentes calificaciones el GRI, ósea, según el nivel de rigurosidad con el que tratas la información y la información disponible que tenés, son dos cosas que se miden, que información reportas y que tan rigurosamente la reportas. Acá como hay información que no está disponible y de verdad no la tenemos o nos costaría mucho. Estamos trabajando pero nos cuesta mucho generarla. Tenemos una calificación que es B+. Aparte en España tienen una calificación más alta porque ellos tienen un departamento, un desarrollo mucho más grande de responsabilidad social. Ellos vienen reportando desde el 2003, nosotros empezamos en el 2009. Estamos trabajando todavía pero nos sirvió

mucho de que ellos ya hicieron toda esa experiencia y nos hacen un requerimiento a nosotros en enero de toda la información anual de Argentina. Esa información que nosotros recopilamos en enero y la auditamos en enero, acá viene un auditor de Ernest & Young que es la auditoria que generalmente utilizamos, que toma toda la información del reporte y se entrevista con todos los que reportaron información junto a todos los documentos de prueba y hace una auditoria.

Bueno y eso lo que a nosotros nos sirve y de hecho es lo que usamos acá en Argentina, se usa el GRI porque en España se usa el GRI y porque el GRI es el más aceptado. Toda la información que reportamos, la reportamos bajo parámetros de GRI a España. España nos solicita a nosotros la información a través de ciertas planillas, es un programa que yo lo cargo a la web y ellos después lo descargan, es mucho más ágil ahora. El GRI lo que tiene es que es muy claro en el sentido que te separa muy bien la información ya lista para ser reportada básicamente porque te separan en 12 categorías o 15, no me acuerdo bien pero te divide en tema institucional, tema clientes, tema productos, tema proveedores y cada uno dice punto 1.1 1.2. A nosotros nos ayuda a decir cómo lo tenemos que verificar. Entonces ya es como que es un molde que es muy útil y sirve un montón, mas allá de que sea algo que sea aceptado porque es súper útil, es más sencillo reportar de esa manera y es más clara la presentación de la información. Igualmente la empresa que quiera arrancar de cero aplicando el GRI es como un shock. Acá en Argentina tenemos indicadores intermedios, que son algunos que está trabajando el IARSE. El IARSE sacó un libro que son indicadores para empresas. El Instituto Ethos que es uno de instituto más reconocido de responsabilidad social de América Latina. Este elaboró eso para ayudar a las empresas para empezar a reportar, está basado en el GRI pero un poco adaptado para hacerlo un poco más amigable. El IARSE lo que hizo fue trabajar con el Ethos para adaptar eso a la Argentina. El GRI en sí es un guía grande que te preguntas por donde entro, como la ISO 26.000 que es un libro también grande, ósea súper claro pero bueno. Por ejemplo, la ISO 26.000 no está todavía tan aceptada porque por un lado, no se sabe si es una norma de certificación

porque las ISO son normas de certificación y por otro lado, certificar responsabilidad social es algo tan gris, como voy a certificar que soy socialmente responsable. El GRI es lo más aceptado y lo más prolijo para trabajar, es por esto que lo usamos. Es estándar en casi todas las empresas del mundo y aparte te mide hasta los parámetros de B, A, ya sabes a lo que apuntas y que esperas del informe y también el tema de la certificación y como presentarla. Por ejemplo, este no porque es resumido, no está en la carta de certificación, del informe de auditoría. Entonces también eso es importante, presentar el GRI y el informe de auditoría del GRI. Lo que me auditan es la tabla del GRI que es la información de donde yo saco la información. Después armo el informe y le agrego palabras y dejo cosas que si y cosas que no. Y al final vieron, si tienen el informe, en el final se presenta una tabla enorme que te hace una referencia a la página. Y esta es una manera de la que te pueden auditar de una manera ordenada y creo que el GRI logro eso, que se logre un orden, que sea común y facilita tanto a los auditores como a los que lo arman y es algo estándar que está muy bien hecho por eso usamos el GRI.

**Pregunta 13:** ¿Hacen el reporte en todos los países en donde están o hacen uno global?

**Gabriel Zanek:** No, MAPFRE tiene una particularidad que es que en cada empresa en cada país es como una empresa autónoma. Por ejemplo, nosotros acá tenemos una estructura lo que es el Presidente, los directores, los gerentes y cada uno reporta a alguien que esta acá. Por ejemplo, en las multinacionales, muchas dicen yo reporto al regional que está en Brasil y hay como estructuras más cruzadas y ahí si los reportes tienen que ser sin duda únicos o cruzados en todo caso. Y acá no, acá cada empresa es una estructura, una sociedad anónima como si fuese nacional pero muy influenciada por la cultura y aparte todo el tiempo con línea directa con España. No hay el tema de regional, no está muy desarrollado si bien ahora se intenta eso porque es una evolución que hay que dar, pero no esta tan desarrollado. Por ejemplo, acá que tuvimos visitas hace poco de la gente de Perú, y habían cosas que se sorprendían que teníamos y nosotros de lo que tienen ellos y como que no es la comunicación

tan fluida. Y así los informes de responsabilidad social dependen del país. Brasil, por ejemplo, los más importantes de Latino América tienen informes muy buenos. MAPFRE Brasil tiene muy bueno, MAPFRE México tiene muy bueno, Argentina tiene muy bueno. Y en Perú estaban empezando a trabajar el tema de responsabilidad social.

Ustedes pueden entrar si quieren a la página de MAPFRE en España que es [www.MAPFRE.com](http://www.MAPFRE.com) y ahí también en la parte de responsabilidad social te dice el informe año a año y que países reportan. Entonces todos esos países que reportan a España generalmente después reportan. Nosotros empezamos a reportar a España desde el 2005 y en 2009, nosotros pasábamos información hasta que en algún momento dijimos bueno hagamos nuestro informe. España lo que tiene es que cada vez pide más y también tiene que ver con la idiosincrasia del país. Si es un tema que en el país no se desarrolla, a veces cuesta hasta el mismo empleado de la empresa promover eso. Acá por suerte en Argentina es un tema que está muy presente y está en auge y espero que continúe. Aparte va a continuar porque no se puede volver para atrás en esto pero en la mayoría de los países creo yo que se reporta de manera directa o indirecta. De manera indirecta a través de MAPFRE global en la mayoría de los países, no sé si en todos pero lo que es información económica, información de empleados, todo eso es información global y es a nivel global. De manera directa, cada uno, su propio informe, los más importantes seguros. En España hacen el informe global con toda la información de todos pero este se desprende de ese, no que aquel se desprende de ese. Nosotros primero laburamos en enero para darle la información de Argentina a España para que hagan el global. Ellos lo presentan en marzo. Después me pasan a mí todo el informe, yo tomo hasta, por ejemplo, lo que nosotros mantenemos es todo lo que es el diseño, las letras, la disposición de los capítulos, que información hicieron hincapié que no, se mantiene como una lógica y el resto obviamente nosotros agregamos la bolsita que a ellos les encanto porque ellos no lo hacen. Ahí hicimos el formato apaisado, más chiquito, le entregamos un pen drive. Entonces todo esto es como que lo agregamos nosotros y la forma y después lo adaptas a tu país pero nosotros para hacer este partimos de la información

que nos dieron en enero, los contactamos en mayo y ahí empezamos a hacer nuestro informe. En base a esa información que auditamos en enero, hacemos este informe, obviamente le agregamos más palabras, vemos de que manera lo presentamos y todo eso. Pero este se desprende de ese informe y en este informe esta la información que se reporto a España y es la información que tiene MAPFRE España y que publico MAPFRE a nivel global pero este está más en detalle.

## 2) Entrevista empresa S.C.Johnson



Mariana Randrup

Responsable de Comunidad y Comunicación de SC Johnson & Son Argentina

**Pregunta 1:** Nos encontramos haciendo la tesis y el tema principal es la Responsabilidad Social Empresaria y el impacto que tiene en la imagen de la empresa. Si las acciones de R.S.E. pueden afectar o no en la misma. Nos gustaría saber cómo definen a la responsabilidad social en Johnson.

**Mariana Randrup:** Nosotros lo que es R.S.E., que en realidad tomamos más el concepto de sustentabilidad que el de RSE, lo entendemos de una manera amplia hacia todo nuestro público, es decir, para nosotros como compañía, la sustentabilidad está relacionada con el compromiso y la responsabilidad que la compañía toma hacia todo su público. Esta parte de lo que son los valores fundacionales de la compañía. La empresa tiene una filosofía fundacional que nosotros llamamos “En Esto Creemos” que es lo que define los principales compromisos de la compañía. Esto fue definido hace muchos años atrás por

los fundadores. Tengan en cuenta también que es una compañía familiar que por ahí tiene algunas particularidades diferentes a la mayoría de las compañías del tamaño de la nuestra. Tenemos como esa particularidad, por un lado somos una compañía multinacional que está en 110 países y por otro lado tenemos características de empresa familiar que por ahí se asemeja más a una Pyme que a una multinacional. Ósea que entre esas 2 características primordiales de la compañía digamos que tenemos una identidad o una cultura bastante particular. No necesariamente es similar a otra compañía. En ese marco tenemos valores fundacionales muy fuertes que están tomados de los valores familiares aplicados al negocio y sobre esos valores fundacionales nosotros trabajamos todo lo que es la sustentabilidad.

Acá en la Argentina o más bien en el Cono sur, Argentina es la base o lo que se llama el back office de 4 países: Argentina, Uruguay, Paraguay y Chile. En los 4 lugares tenemos gente trabajando, pero Argentina es como la sede de esa región. Si bien de manera amplia definimos a la sustentabilidad como el compromiso y la responsabilidad hacia todo su público, si tenemos que definir 5 principales ejes, estos serían:

La **excelencia en el lugar de trabajo y el cuidado de la gente**, es decir el primero está relacionado con el cuidado de la gente interna, con los empleados y también jubilados. Para nosotros los jubilados son parte de la compañía. Tenemos gente que trabajo 48 años y son parte de la empresa por más que estén retirados. Tenemos un índice de años de servicio por arriba del mercado. Es muy normal que la gente tenga 15, 20, 30, 40 años de compañía. Entonces cuando esas personas se retiran se siguen sintiendo parte de la misma y a su vez, la empresa los sigue sintiendo parte de sí. Mantienen la obra social de la compañía que es propia. Hoy es miércoles podrían cruzárselos. Los miércoles en general los jubilados vienen a hacer consultas por la obra social, a visitar a la gente, a comprar productos en la proveeduría, así que es un público para nosotros también importante.

El primero como les decía, para sintetizar digamos, es el cuidado de la gente y la excelencia en el lugar de trabajo, el clima laboral, que sea agradable venir a

trabajar porque si uno donde pasa la mayor cantidad de horas por día la pasa mal, tiene mal clima, las relaciones no son realmente agradables ni cálidas, todo se torna más difícil.

La segunda tiene que ver con la **calidad de los productos y los servicios**. Y acá me refiero en general, no solamente el producto que uno ve en la góndola sino también todos los servicios que uno brinda a quien sea. Ya sea al consumidor, al cliente, al proveedor, a quien sea. Incluso al público interno, ósea a los empleados. Hablo de productos y servicios más a nivel general. El compromiso de la compañía es un estándar de calidad muy alto y el compromiso hacia la mejora constante. Uno nunca alcanza la excelencia, entonces un objetivo es la mejora constante.

El tercer punto tiene que ver con la **responsabilidad en el uso de los recursos**. Lo mismo, de manera amplia, desde que si ahora nosotros nos vamos de esta sala apagamos la luz, el reciclado de lo que se pueda reciclar, la menor utilización de papeles en lo que tiene que ver con una oficina pero también en la planta de producción. Nosotros estamos con una planta industrial nueva que es en Pilar y que se construyó con características innovadoras y modelo en ese sentido, reutilización de agua de lluvia para lo que se pueda reutilizar, los baños con doble botón para tirar media carga o doble carga, las luces que se prenden y se apagan con sensores de movimiento. Además hoy el 93% de la energía que se utiliza en la empresa es renovable. Entonces, la empresa tiene un montón de métricas en las distintas temáticas, justamente para cuidar los recursos naturales en los distintos ámbitos.

Después el cuarto punto sería lo que es la **mejora continua en las relaciones con la comunidad**, y esa es una de las áreas que manejo yo. Nosotros en ese sentido tenemos una estrategia de relaciones con la comunidad, tenemos como un mandato global que vendría a ser que en todos los lugares donde hay una empresa Johnson, la comunidad tiene que ser un poquito mejor porque nosotros estemos ahí. Eso implica en la practica un compromiso local y un plan de cómo vas a hacer, justamente, para que eso se visualice en la práctica. Nosotros localmente tenemos nuestros propios objetivos. Porque por ahí las

necesidades de la comunidad acá no son las mismas que en Estados Unidos, en Dinamarca o en Venezuela. Entonces cada país después desarrolla su propio plan en función de las necesidades de la comunidad, en función del lugar donde esta esa planta o esa oficina y trabaja con X objetivos localmente. Nosotros acá tenemos un plan más a largo plazo con objetivos como por ejemplo, todo lo que es educación, todo lo que tiene que ver con enfermedades infecciosas en los cuales nuestros productos ayudan en la prevención, léase dengue, léase gripe, ya sea por todo lo que es Off, Raid o Lysoform, o bueno fiebre amarilla, malaria en algunos casos. Acá localmente hoy son dengue y gripe.

Después todo lo que les decía, educación, desde el lugar del crecimiento de los chicos, desde lo social y lo meramente educativo. La educación no en el sentido estricto del colegio sino del crecimiento de las personas.

**Pregunta 2:** ¿Y los objetivos que son a 2 años, 3 años o más años?

**Mariana Randrup:** Nosotros tenemos objetivos como más macro y después lo que trabajamos son líneas de acción que lo llevamos más a lo concreto. Estos objetivos son macro porque yo pretenda que no exista el dengue en la Argentina, yo desde mi lugar, no lo voy a poder lograr sola. Sí voy a poder colaborar. En las líneas de acción lo que hacemos es bajarlo más a lo específico. Otro objetivo muy fuerte es todo lo que tiene que ver con medio ambiente e incentivar a la mayor concientización de la necesidad de cuidarlo. Otro objetivo, que estamos empezando a trabajar, es la empleabilidad. Pero desde el lugar de cómo colaboramos nosotros como empresa para darle recursos a quienes están por empezar a trabajar. Por ejemplo, motivando a los chicos para que sigan estudiando a través de una visita a la planta y que la gente le cuente como se trabaja en una planta o que cosas a los chicos les puede entusiasmar que ayude a que sigan estudiando. También a los chicos ya más jóvenes que se están preparando para insertarse laboralmente se les ayuda con capacitaciones, como tienen que preparar un curriculum vitae, que cosas tienen que trabajar ellos como habilidades, etcétera. Otro de los objetivos muy fuerte para nosotros es el programa de voluntariado porque ahí

lo que hacemos es a la relación de la empresa con la comunidad sumamos la tercer pata que son los voluntarios que son empleados o jubilados de la compañía.

Hay un programa de relaciones con la comunidad que es un vinculo entre la empresa con la comunidad. Es de a dos. Ahora en el programa de voluntariado lo que haces es sumar una tercera pata que son los voluntarios.

Volviendo a lo que es sustentabilidad, este es el eje de trabajo relacionado con la comunidad y el último tiene que ver con la **cadena de valor**. Como nosotros trabajamos responsablemente hacia todo lo que es cadena de valor, ya sea proveedores por ejemplo, o clientes o consumidores. Y con cada uno de ellos es distinto por eso existen iniciativas y programas específicos para cada uno de ellos.

Esos son los 5 grandes ejes que nosotros trabajamos en temas de sustentabilidad localmente.

**Pregunta 3:** ¿La R.S.E. forma parte de la estrategia de la compañía?

**Mariana Randrup:** Si. Aunque las acciones de R.S.E. fueron cambiando de forma, antes por ahí estaban más centradas en donaciones o en apadrinar una escuela o una determinada institución. Pare entonces no era necesario incorporar estas prácticas a la estrategia de la compañía. Después con el correr del tiempo, y con la creciente importancia de este tema, es como que se fue metiendo métricas del negocio en estas temáticas. Es decir, hoy es un objetivo dentro de las prioridades de la compañía. Hoy la compañía globalmente tiene 6 grandes objetivos y temas de sustentabilidad y particularmente temas de comunidad y medio ambiente es uno de esos 6. Hoy es parte del negocio, y la manera de trabajarlo y de implementarlo fue cambiando. Es decir, hace 50 años cuando la compañía empieza a funcionar acá en la Argentina, no existía un área de relaciones con la comunidad.

**Pregunta 4:** ¿Y por qué se creó esa área?

**Mariana Randrup:** Y por la importancia que fue teniendo y la conciencia de que ya no era un tema de buena voluntad y de valores familiares y de ayudar, sino de hacer algo más a conciencia desde otro lugar. Al empezar a trabajar en eso, ya necesitas un área, gente que está dedicada a eso. Vos piensa igual que nosotros tenemos comunicación interna, comunicación externa, sustentabilidad a nivel más macro y relaciones con la comunidad de Argentina, Uruguay, Paraguay y Chile, obviamente si fuéramos más sería mucho mejor, pero bueno ya tenemos un área, el día de mañana quien te dice, tenemos una estructura más grande, que nos permita trabajar más a fondo.

**Pregunta 5:** ¿Comunican las acciones de R.S.E.?

**Mariana Randrup:** No de manera amplia, sí algunas cosas. Por ejemplo en los productos que tienen que ver con la prevención del dengue vas a ver que tienen un loguito y después si lo que tiene que ver más con la calidad del producto o la parte más medio ambiental. No hemos llegado a la instancia de comunicar de manera más macro todo lo que es sustentabilidad y tampoco en publicidades acá, en Estados Unidos sí. En Estados Unidos sí se ha hecho y pienso que a la larga se va a ir extendiendo, globalizando.

Igualmente yo tengo una opinión. Me encanta que la reputación de la compañía pueda incluir esto porque me parece que esta bueno. Ahora creo que tiene que ser muy cuidadoso y que la base no deje de estar en realmente trabajar en temas de sustentabilidad, realmente colaborar con la comunidad, el medio ambiente y demás. No como un fin en sí mismo. Tiene que ser muy cuidadoso y que no sea una cuestión marketinera sino de compartir una manera de trabajar de la compañía que pueda por ahí inspirar a que otros también lo sigan.

**Pregunta 6:** ¿Cree que las acciones de R.S.E. influyen en la imagen de la marca?

**Mariana Randrup:** Mira yo pienso, esto es ya una opinión personal y no solo de nuestra compañía, sino en general. Yo pienso que cada vez más el consumidor incorpora ese tipo de valores a la hora de decidir una compra, la

verdad es que pienso que todavía estamos recorriendo un camino, es un proceso. Creo que hoy, decir que realmente funciona de esa manera acá en Argentina, me parece que es una utopía porque si vos miras, yo creo que hoy la gente se guía mucho más por el precio o por el producto que le gusta si no le importa tanto el precio y puede darse el lujo, y no por pensar si una empresa colabora, si son responsables. Pero si pienso que es el camino hacia el cual vamos, ósea a igualdad de producto pienso que puede ser un valor, un factor que influya en la decisión de compra.

Si creo que por ahí hoy, influye más en los públicos internos, sobre todo con las nuevas generaciones. Que una compañía sea socialmente responsable, que tenga programa de voluntariado, que le importe la comunidad, que cuide el medio ambiente, son cada vez más motivos por los cuales influye a la hora de reclutar gente, influye a la hora de sentirse orgulloso de la compañía donde trabaja, influye a la hora de retener talentos, sobre todo con las nuevas generaciones que son mucho más conscientes de esto. Y creo que también influye, en el público interno, e influye en lo que es proveedores y clientes y que va incluyendo cada vez más en los consumidores pero todavía falta.

**Pregunta 7:** ¿Los empleados están involucrados en la realización de las acciones?

**Mariana Randrup:** Sí, tenemos un programa de voluntariado, es más yo lo lance. Cuando yo entre a la compañía no estaba el programa y uno de los primeros proyectos que yo tomo es el lanzamiento del programa en 2005. Además yo participe como voluntaria en varios proyectos, y a mí me parece que suma, digamos cualquier persona que tenga interés en colaborar con la comunidad, tiene la posibilidad de hacerlo a través de la compañía, y me parece que es motivador. Primero que lo puedes hacer en horario laboral, la coordinación está a cargo de la empresa, lo que es gasto digamos, transporte y demás se encarga la compañía y encima el lugar, la comunidad donde estas colaborando es donde vos trabajas.

**Pregunta 8:** ¿Los empleados se unieron al voluntariado?

**Mariana Randrup:** Si tenemos 120, 130 voluntarios más o menos, entre jubilados y empleados y en total somos 600 y pico. Más o menos 20% de la totalidad.

**Pregunta 9:** ¿Esas cifras van incrementando o no?

**Mariana Randrup:** Sí ha ido subiendo y tengo entendido que está por encima de la media del mercado.

Pero, no todos los años son los mismos. No es que uno toma un compromiso de por vida con el programa, van entrando van saliendo dependiendo de cuales sean las iniciativas que están proponiéndose en ese momento. Nosotros un poco lo que buscamos es la continuidad, es decir no pasar de 120 a 230 porque después como lo sostenes. Si vos me decís que valoras y yo valoro que lanzamos en 2005 y estamos en 2012 y seguimos con el programa súper vigente. Es un programa vivo que participa mucha gente y que esta como en la agenda de la compañía. En todas las presentaciones del gerente general que son cada 3 meses hacia todos los empleados siempre se incluye este tema por ejemplo. Número 1 que te cuenta que se hizo, que se va a hacer y que te incentiva a participar. Entonces eso para mí tiene más valor que ir subiendo todos los años. Ahora en 2005 éramos 27 empleados, 27 voluntarios, porque había algunos que eran jubilados. Hoy somos 130, ahora si el año que viene somos 120, no me deprimó. Igualmente en el último año por suerte subimos un 20%, 10% de participación.

Otra métrica que nosotros llevamos es cuál es el impacto de las acciones que se hacen, a cuántos beneficiarios están llegando. En el último tiempo le damos más importancia al impacto que logramos con las actividades que implementamos.

**Pregunta 10:** ¿Y cómo miden ese impacto?

**Mariana Randrup:** Y por lo pronto, a cuántos beneficiarios llegamos. Si nosotros hacíamos antes 7 actividades a cuántos llegábamos, si hoy hacemos 10, 7, u 8, a cuántos beneficiarios llegamos, cuanta gente de la comunidad se

está beneficiando de nuestro programa. Y también se mide, no siempre es fácil, pero en muchos programas lo logramos, lo que se llaman “Beneficiarios Indirectos”, es decir, no la persona que participo directamente sino aquellas personas que se benefician directamente a través de por ahí como replica esa persona que sí participo en su comunidad, en su familia, o dejando capacidad instalada. Por ejemplo hacer un programa, dejar capacidad instalada en una escuela con materiales, con capacitación para los docentes y que ellos después lo repliquen. Entonces, vos podés hacer 10 talleres, pero si vos dejás capacidad instalada con capacitación, con los materiales para que la escuela después lo pueda replicar y por ahí ellos hacen 30 más. Entonces todo eso son maneras de medir que pasan más por el lado del impacto que tiene la comunidad que por la cantidad de voluntarios que sumamos.

**Pregunta 11:** ¿Para quién realizan los reportes de sustentabilidad?

**Mariana Randrup:** El reporte se realiza para nuestros grupos de interés. Está colgado en la página de la empresa para que cualquiera que esté interesado pueda acceder. Sin embargo, no se hacen reuniones o eventos donde se entreguen los reportes, sino que simplemente lo publicamos en la página. Hacemos esto, más que nada porque lo que nosotros consideramos importante es trabajar en temas de sustentabilidad más que hacer publicaciones. Lo relevante son las acciones que llevamos a cabo, no si los demás leen o no el reporte.

No entendemos al reporte público como a un fin en sí mismo. El reporte público es la consecuencia de un trabajo, más como una herramienta de gestión. Si el reporte público va a ser un fin en sí mismo, se convierte en una revista o en un brochure institucional más marketinero que otra cosa. Y ese no es el objetivo, el objetivo es que funcione como una herramienta de gestión, para conocer los compromisos que la empresa asumió, y ver en que mejoramos y en que nos falta mejorar. Para tener un plan de trabajo para que el próximo año se puedan mostrar los resultados en lo que nos comprometimos.

**Pregunta 12:** ¿Realizan los informes mediante indicadores y guías GRI? ¿Por qué?

**Mariana Randrup:** Si, usamos las Guías G.R.I. porque es el estándar universal. Es una guía práctica de utilizar y seguir y además permite mostrar la información que se quiere comunicar de una manera muy sencilla y fácil de entender.

**Pregunta 13:** Como vimos las distintas fundaciones, queríamos saber porque esas fundaciones, como las eligen.

**Mariana Randrup:** Por lo pronto, como les decía, nosotros tenemos definidos unos lineamientos y objetivos. Nosotros tenemos definido, primero los objetivos hacia los cuales queremos trabajar. La prioridad de nuestro programa de relaciones con la comunidad son los lugares donde nosotros tenemos plantas y oficinas. Por ejemplo, nosotros ahora estamos con la nueva planta en Pilar que está funcionando pero todavía se están mudando 2 líneas de producción desde acá hacia allá, entonces el foco prioritario pasa a ser Pilar. Por un lado nosotros tenemos nuestros propios objetivos, nuestros propios lineamientos como compañía y por otro lado lo que hacemos es una investigación, un relevamiento de campo de cuál es la situación del municipio donde estamos trabajando o que vamos a trabajar, detectamos cuales son las necesidades, los principales focos. Lo que buscamos es generar algo que este en línea con nuestra estrategia pero que al mismo tiempo responda a una necesidad. Así es como se define trabajar en determinadas áreas y después en función de las áreas donde trabajamos se definen los aleados, las organizaciones sociales con las cuales llevamos a cabo X iniciativa o X programa.

**Pregunta 14:** Porque había varios colegios o fundaciones

**Mariana Randrup:** La situación de los colegios es distinta, porque nosotros estamos acá en Podestá desde el 63, y en ese entonces no se hablaba de sustentabilidad, más que nada pasaba por un tema espontaneo, más de donaciones y de ayuda, pero casi por una cuestión de valores. Hoy lo que es sustentabilidad está totalmente alineado al negocio, es parte del negocio, antes

era algo como que espontáneamente por la buena voluntad de X persona o X compañía se colaboraba, entonces las escuelas que nosotros apadrinamos, son las escuelas que apadrinamos desde ese entonces. La escuela 30, por ejemplo, que esta acá en Pablo Podestá y se la apadrina desde que esta la empresa acá. Esa es la situación con las escuelas que apadrinamos. No dejamos de apadrinarlas pero hemos ido poniendo el foco a programas que por ahí tengan un mayor impacto, que podamos medir como impactamos o no en una comunidad, ahí ya entonces desarrollamos un programa propio como por ahí los que tienen que ver con el cuidado del medio ambiente o el voluntariado y nos vamos aleando con distintas organizaciones. También lo que hacemos es por ejemplo en Pilar hicimos un relevamiento y después presentamos nuestra propuesta de trabajo en el municipio para que también tuviéramos el aval de ellos en cuanto a que realmente estábamos poniendo el foco en lo que era una necesidad incluso a veces cuando vamos a desarrollar un programa, por ejemplo prevención del dengue, definimos con el municipio cuales son las escuelas que por ahí más lo necesitan. Son tres partes, una es nuestra pero por otro lado fundamentalmente están las necesidades de la comunidad y la tercera pata que no siempre es fácil pero que siempre tratamos y por suerte en Pilar lo hemos logrado, es poder confirmar, compartir y que se involucre al municipio porque son ellos los que conocen más minuciosamente el partido.

Nosotros tenemos un listado con características de las fundaciones o las ONG con las cuales trabajamos. Esas ONG primero tienen que ser apolíticas, es decir no tienen que estar ligadas a ningún partido. No tienen que estar ligadas a una religión, acá les hago una salvedad porque por ahí van a decir, si pero colabora con Caritas, el programa que llevan a cabo no tiene que ser ligado a una religión. Si la institución es una ONG ligada a una religión pero el programa que implementan no tiene que ver con la religión, es viable. Lo que no hacemos es trabajar o coordinar o colaborar en un programa donde el foco sea la evangelización, por ejemplo, hacia una u otra religión. Después tienen que trabajar en las áreas que nosotros consideramos primordiales, los programas tienen que ser medibles, tenemos que poder medir lo que hacemos porque si no es como que queda todo en la nebulosa y no se puede poner el foco en

decir bueno esto lo tenemos que replicar porque funciona muy bien, esto lo tenemos que mejorar. Esas son algunas de las características.

### 3) Entrevista empresa Ledesma



Paz Perrotta

Jefa de Departamento de Responsabilidad Social Empresaria en Ledesma

**Pregunta 1:** ¿Cómo definen a la responsabilidad social en su empresa?

**Paz Perrotta:** Para Ledesma la responsabilidad social es el desarrollo social y el cuidado del medio ambiente. Yo creo que esta como bastante demostrado que para que una empresa le vaya bien, le tiene que ir bien a la comunidad en la que la empresa esta. Si es de corazón o no es de corazón, eso la verdad está dado dentro de la decisión de cada una de las empresas. Pero yo creo que la respuesta es que Ledesma es una tormenta impactante en una comunidad que creció con la empresa. Ledesma desarrollo a esa comunidad y entonces sabe decir para que la empresa le vaya bien, le tiene que ir bien a la gente, en un medio donde a la gente le guste vivir, que los recursos naturales no se agoten.

Para que a uno le vaya bien en el largo plazo, le tiene que ir bien a la gente que está alrededor. Como ocupar el rol que a uno le toca de la forma más constructiva e integrarse dentro de la comunidad en donde este. Yo diría por un tema de visión a largo plazo.

**Pregunta 2:** ¿La R.S.E. forma parte de la estrategia de la compañía?

**Paz Perrotta:** Si, hay un comité de R.S.E. Ledesma es una compañía de más o menos 7.500 personas pero que tiene como un grupo de dueños que es el directorio. Es una empresa familiar, no es una multinacional, es de una familia que tiene la mayor cantidad de las acciones de la empresa y después cotiza en bolsa, es decir, que hay otra gente que tienen acciones de la compañía y que es dueña digamos pero los principales decisores es el directorio en todo sentido. El directorio está formado 6 personas, de esas 6 personas hay 4 que forman parte del comité de responsabilidad social que se reúne 3 veces al año pero además de esas 4 personas, están todos los gerentes de los negocios, el gerente de medio ambiente, el gerente institucional, el gerente de recursos humanos y el administrador del ingenio que vendría a ser la persona con el cargo jerárquico más alto allá en Jujuy. Se juntan 3 veces al año a hacer un seguimiento de lo que se establecieron como las pautas que hacen a la política de R.S.E. como las líneas de acción más importantes que fija el directorio. Ledesma es una empresa que es la que le da vida a una ciudad entera porque donde esta Ledesma es una ciudad del interior que queda a 100km de San Salvador de Jujuy, una ciudad de 50.000 habitantes de los cuales hay 6.000 que trabajan en la empresa. A su vez, de esos 6.000 sus familias dependen también de la empresa, los proveedores, los clientes es como que es el corazón económico de un lugar de una provincia que está a nivel político y a nivel social muy desprotegida, además está todo el tema de la toma de terrenos. Es una provincia como muy tierra de nadie. Entonces el lugar que tiene Ledesma ahí es muy importante, y nosotros creemos que todos los recursos nuestros tienen que ir ahí. Tratamos de definir algunas líneas de trabajo que tiene que ver con el corazón de Ledesma porque en la medida de que eso sea así, sabemos que se va a poder mantener en el tiempo independientemente de las cosas que puedan surgir. Un ejemplo de esto es el tema de la formación técnica, Ledesma contrata técnicos todo el tiempo, como es una agroindustria y tiene muchas fabricas, plantas y demás, contrata muchos técnicos entonces hay un trabajo como muy cercano con la escuela técnica que esta allá. Esta escuela, que es una sola técnica de gestión privada,

está gestionada por los maristas, que es una congregación que tienen colegios en otros lugares también. Como les decía, tenemos como una relación muy pero muy cercana donde le asignamos un presupuesto de casi un millón y medio de pesos solamente a la escuela técnica para acompañarlos en las mejoras que ellos quieren hacer, ya sea compra de equipamiento, capacitación de los profesores y de los docentes, y con todo lo que es la infraestructura de la escuela que es una escuela de muchos años, cumple 40 y que hay que ir haciéndole arreglos todo el tiempo, cambiar toda la instalación eléctrica, hacerle baños nuevos. Obviamente es un proyecto que hacemos conjuntamente donde se definen líneas de trabajo, metas a mediano plazo, largo plazo ósea esta como bien estructurado y tiene que ver mucho con el corazón porque nos sirven buenos técnicos y al medio le sirve un montón que la escuela funcione bien porque es la única escuela que hay, ósea, es como una relación de ganar – ganar. Después hay otros temas que son más directamente asociados al negocio y otros temas que no tienen nada que ver con el negocio.

El directorio se encarga de decir, a Ledesma le interesa que trabajemos con la formación técnica, a Ledesma le interesa que trabajemos con la mejora de los proveedores locales, a Ledesma le interesa que trabajemos con la educación primaria. Y después hay un equipo de trabajo en Jujuy y parte acá que es el que desarrolla como la modalidad con quien se va a trabajar y de qué manera y el directorio cada 4 meses se junta con esta gente y nosotros hacemos una presentación de lo que se está haciendo, avance por avance de cada uno de los proyectos y ellos van viendo que paso con esto, esto esta bueno, esto esta mas o menos, esto vamos a hacerlo el año que viene, esto mejor no. Es decir tienen como ser una cercanía pero el trabajo en el campo son más del equipo técnico, no del directorio.

**Pregunta 3:** ¿Comunican las acciones de R.S.E.?

**Paz Perrotta:** No, nosotros no tenemos un presupuesto, para lo que se llama auspicio o publicidad institucional. Ledesma no tiene un presupuesto para esto. Nosotros nuestro presupuesto de R.S.E., se destina un 90% a Jujuy, 5% a

Buenos Aires en auspicios pero no institucionales. Destinamos plata por ejemplo, a las fundaciones que tengan que ver con el interés común por ejemplo, la fundación RAP, es una fundación que trabaja para formar integralmente a políticos de cualquier partido político. Nosotros ponemos plata y financiamos actividades para el político que sea, independientemente del partido al cual pertenezca. Otro ejemplo, es la cena del banco de alimentos, como nosotros trabajamos con el banco de alimentos de Jujuy también ponemos plata pero es un presupuesto mínimo que tiene que ver con este tipo de actividades. Después en Villa Martelli en San Luis que se destinará el otro 5% del presupuesto en actividades también menos institucionales y de mas acciones comunitarias. También se destina muy poco a publicación en alguna revista pero es un presupuesto que sale del área institucional para algún motivo en particular, por ejemplo, la revista Mercado cumplía años entonces hacia un especial de R.S.E. y por única vez pedía que las empresas auspiciaran y ahí participamos. En general nosotros no asignamos presupuesto a publicidad institucional digamos. Aunque nos pueden ver aparecer en alguna revista, no lo tenemos como política.

**Pregunta 4:** ¿En los productos ustedes ponen algo de RSE?

**Paz Perrotta:** Nada más que esto, por ejemplo en los sobrecitos de azúcar: “la educación es la base del desarrollo”. Además, el papel que hace Ledesma no es de arboles, es de caña de azúcar, es de la parte de afuera de la caña y eso en realidad es un recurso totalmente renovable porque la caña crece todos los años, se cosecha todos los años, no hace falta años y años de esperar que se planten. Entonces es considera una fibra alternativa para producir papel y además por los procesos que tiene Ledesma de cómo cuida el agua y un montón de factores que hace que sea ambientalmente muy amigable. Entonces hay unos cuadernos nuevos que las hojas obviamente son de Ledesma y la tapa, la contratapa y el espiral se hacen con el reciclado de los envases Tetrabrik. Es un producto totalmente amigable con el medio ambiente y ese cuaderno se llama “Ledesma +caña”. En ningún producto hay información de

los programas de R.S.E., hay como algunos mensajes en temas que son claves, como por ejemplo, el medio ambiente o el educativo.

**Pregunta 5:** ¿Cree que las acciones de R.S.E. influyen en la imagen de la marca?

**Paz Perrotta:** En la imagen de la empresa yo creo que sí, sobre todo porque hoy es algo que la gente mira mucho, que hace la empresa o que no hace la empresa. Incluso la gente comenta para saber si la empresa hace algún proyecto o no, o si tiene voluntariado o no. Tienen una nueva mirada en ese sentido. Yo no creo y de hecho esto está como bastante discutido y hoy está demostrado que las empresas que hacen responsabilidad social o que son socialmente responsables tengan como directamente una consecuencia en que el producto se compre más o menos. Eso no lo creo, me parece que la gente sigue eligiendo bastante por el bolsillo y por otros temas más de gustos personales, si es de elite o no es de elite. Pero si creo que cuando alguien escucha o lee algo sobre responsabilidad social, por lo menos lo hace pensar en esa compañía y lo hace pensar positivamente en esa compañía. En lo institucional sí influye, pero en lo comercial y en las ventas no.

**Pregunta 6:** ¿Los empleados están involucrados en la realización de las acciones?

**Paz Perrotta:** Los empleados participan pero nosotros no tenemos un programa de voluntariado como habrán escuchado que otras empresas tienen. Ledesma es totalmente parte de la comunidad ósea vos no le tenés que pedir a alguien que vive allá que se anote en un voluntariado porque la chica que trabaja en su casa forma parte de algo, entonces, esa persona ya participa directamente ósea hay una relación como tan cercana entre la comunidad y la gente que no tiene sentido una estructura de voluntariado. Sí cuando hay actividades solidarias, siempre hay gente involucrada, por ejemplo, el día del niño que se acompañó a la municipalidad en un enorme festejo de todo el día donde se dieron un montón de premios y ahí hubo gente de la empresa, técnicos que nosotros sabíamos que les gustaba el tema entonces se los invito

a participar hasta le entregaron algún premio y después en los temas que son menos solidarios pero que hacen mucho a la estrategia de R.S.E., por ejemplo, formación técnica, desarrollo de proveedores, seguridad e higiene en las escuelas, ahí directamente nosotros coordinamos R.S.E., recursos humanos también participa mucho, pero los que muchas veces hacen el trabajo son los empleados de la empresa. En la escuela técnica por ejemplo, hubo que hacer como un inventario de todos los talleres que había y si los talleres estaban en condiciones con el equipamiento que tenían. Esto lo hicieron un grupo de docentes de la escuela y un grupo de técnicos de Ledesma que son las personas que trabajan en la fábrica y que conocen las maquinarias que se está usando y eso no es que lo hacen como voluntarios sino que lo tienen que hacer, es parte de su trabajo, el participar de los proyectos que tengan que ver con desarrollo de la comunidad. No hay un programa formal de voluntariado pero hay una participación muy activa.

**Pregunta 7:** ¿Para quién realizan los reportes de sustentabilidad?

**Paz Perrotta:** Los reportes de sustentabilidad los hacemos para afuera, es decir, para los agentes externos. Al público interno casi no se difunde si bien se encuentra disponible en la intranet de la compañía.

El informe se les entrega a los gerentes y a los directores pero como un instrumento o una herramienta para contar para afuera. Además, se manda a muchos contactos institucionales, gerentes de otras empresas que comparten con nosotros ámbitos de trabajo conjunto en temas de R.S.E., gente del gobierno corporativo; es decir, no solo desde lo comercial sino también desde lo institucional.

Te diría que los principales destinatarios son esos, gobierno, clientes, consumidores y otras empresas que a veces son proveedoras digamos depende de donde esté ubicada en tu mapa de actores, de stakeholders y bueno al público interno solamente en la intranet. No es que se imprime y se reparte a cada una de las 7.500 personas que trabajan en Ledesma porque además con los informes hay también un tema de costo-beneficio, cuanta plata

vos gastas en hacer un anuario o un informe como le quieran llamar. La realidad es que es caro hacer un informe, los precios de las imprentas, los informes tienen que salir más o menos lindos, hay como un montón de cuestiones. No es que vos haces algo así medio casero y lo podes imprimir y hacer 10.000 copias porque tiene un presupuesto que va de la mano y eso hay que ver como uno elige usar el presupuesto que tiene. Hacer lindo el anuario pero hacer menos cantidad o para otras cosas. Nosotros hacemos una distribución de más o menos 4.000 ejemplares y el resto hacemos difusión subiéndolo a la página para que se pueda leer ahí y cualquiera que lo quiera leer también le resulta más fácil.

**Pregunta 8:** ¿Investigan quien ve los reportes?

**Paz Perrotta:** Es muy difícil decir eso, nosotros lo que hacemos que es lo que hacen casi todas las empresas es poner una encuesta al final del reporte en la que vos pedís que la gente te dé su opinión. La realidad es que si nosotros repartimos 4.000 anuarios, te contestan con toda la furia 30 personas y en general es un público como de gente que tiene más tiempo para esto, capaz alguna ONGs. Hacer un seguimiento, tendría que ser como una acción muy puntual de llamar a cada una de las personas. Nosotros no lo tenemos como objetivos, a nosotros nos interesa que la gente conozca lo que Ledesma hace y en el caso que le interese algo, por supuesto que hay mails de contactos generales, que la gente pueda llamar o pueda escribir en la página web que recibimos directamente en el área nuestra, lo que tiene que ver con RSE. Ósea hay formas de que la gente nos pregunte pero nosotros no hacemos un seguimiento porque no está planteado como un objetivo del área el hacer un seguimiento tan detallado de quien lo lee o como lo lee.

**Pregunta 9:** ¿Realizan los informes mediante indicadores y guías GRI? ¿Por qué?

**Paz Perrotta:** Nosotros desde el 2008 usamos esa metodología que se llama G.R.I., Global Reporting Initiative. Ledesma antes contaba lo que hacía más bien en un estilo de anuario que se hacía todos los años, pero era algo

bastante estándar y repetitivo. En el 2008, cuando se empezó a establecer dentro de las empresas, como una buena práctica, el hecho de que se usará ese tipo de informe que es un informe que viene como una metodología de Holanda con unos indicadores que están pautados y demás, Ledesma decidió incorporarlo. También existe para industrias. Se empezó a hablar dentro de los ámbitos de RSE dentro de los cuales Ledesma esta, por ejemplo del CEADS que es el consejo empresario argentino del desarrollo sostenible, donde las empresas nos juntamos a hablar de los temas que están en agenda tanto nacional como internacional, es decir, leyes que están saliendo sobre responsabilidad social, actividades que están haciendo, congresos, alguna practica de alguna empresa, entonces te juntas una vez por mes a escuchar novedades, a contar lo que uno hace también. En ese ámbito se empezó a hablar de poder usar el GRI como forma de informar sobre lo que se llama el triple resultado, económico, ambiental y social. Y ahí nosotros lo empezamos a usar.

El GRI es como si fuera una guía de casi 90 indicadores, algunos de perfil que te preguntan desde el nombre de la empresa, ejercicio que se está reportando, nombre del directorio, remuneración del directorio, como se define tal cosa, ósea más a lo institucional. Después hay una serie de indicadores, de preguntas que va ya directamente a los temas, por ejemplo, prácticas laborales, cuantas horas de capacitación que le haces a tus empleados, cual es la remuneración, cual es el porcentaje sobre el salario mínimo que le das a tus empleados. De todas esas preguntas que son como 90, según la cantidad de indicadores que vos respondes, vos podes aplicar a reportar a un nivel A o un nivel B o un nivel C. En realidad no quiere decir que vos, por ejemplo, de la pregunta 1 contestaste más o menos sino que vos elegís contestar la pregunta 1 o elegís no contestarla. Por decisión de la empresa y por como es la realidad del país nuestro, hay información que a veces las empresas prefieren cuidar y no contar todo lo que hacen, sobre todo porque después podes llegar a tener no se algún requerimiento de alguna organización que te pregunta y como definen los sueldos, esto y lo otro. Entonces lo que por ley hay que informar, Ledesma obviamente lo informa porque como cotiza en bolsa hay un montón

de requisitos que vos tenés que informar, pero después de los indicadores de perfil nosotros elegimos el nivel C que sería como el básico y después si vos tenés una consultora que te certifica lo que vos reportas, obtenés un +, es decir A+ o B+ o C+. Si vos elegís hacerlo internamente y sin que nadie te certifique, es un nivel de reporte común. Nosotros no usamos certificación externa, sobre todo porque en realidad para nosotros el informe es un instrumento para ordenar mejor lo que nosotros decidimos contar, ni más ni menos que eso. Es como una forma de demostrar que vos seguís como cierta coherencia entre lo que vas presentando cada año, entre lo que te planteas como desafío. En un año contás, por ejemplo, se cambió o se está trabajando en cambiar una caldera para que la caldera funcione con maloja, que es un residuo orgánico, en vez de usar combustible se usa maloja. Entonces al año siguiente vos contás como está ese proyecto, si avanzó, no se avanzó, si se cambió la caldera. Entonces se da como caminos para ir informando y a la vez te muestra cuáles son los temas que importan a los clientes, a los empleados, a las ONGs digamos, te marca como las pautas de los temas que importan. Entonces ya sabes que todos esos temas son relativamente importantes. Si no haces nada es porque están eligiendo no hacer nada pero sabes que es un tema que puede ser importante. Nosotros desde el 2008 elegimos reportar con GRI siempre en el mismo nivel.

#### 4) Entrevista empresa Telecom



Cynthia Giolito

Gerente de Responsabilidad Social Empresarial de Telecom

**Pregunta 1:** ¿Cómo definen a la R.S.E.?

**Cynthia Giolito:** Entendemos que la responsabilidad debe ser sinónimo de sustentabilidad, construyendo el futuro con gran esfuerzo y dedicación en el presente. Trabajamos en una gestión integral de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y buscamos que nuestro aporte a la sustentabilidad y al desarrollo del país sea de forma profesional, eficaz y que genere alto impacto en todos los grupos de interés con los que nos involucramos.

Nuestros objetivos estratégicos se basan en los siguientes ejes:

- Internalizar la RSE como modelo de gestión, con un aporte genuino al desarrollo sustentable.
- Posicionarnos como referentes de inversión social, colaborando desde nuestro negocio con el desarrollo de las comunidades.
- Incorporar la sustentabilidad como estrategia de negocio, para nutrir a la gestión comercial con ideas, productos y servicios de tecnología de vanguardia que busquen la inclusión social.

Para cumplir con estos lineamientos, ponerlos en práctica e internalizarlos en toda la Compañía, nos ocupamos de sostener el máximo rendimiento económico en equilibrio con los impactos y oportunidades de la sociedad y su entorno, con un modelo de gestión ajustado a la estrategia del negocio.

Nuestra misión es generar triple valor (económico, social y ambiental), y destacarnos por ello. Confirmamos y difundimos la declaración de RSE y sus lineamientos estratégicos.

Realizamos por segundo año consecutivo la verificación externa del Reporte, lo que afianza la confiabilidad y transparencia del proceso de rendición de cuentas.

Articulamos con el área de Sustentabilidad de Telecom Italia, y consolidamos el Modelo de Gestión de la RSE y Sustentabilidad para Telecom Argentina y sus sociedades controladas.

Establecimos un sistema de indicadores clave de desempeño (KPI o Key Performance Indicators) de sustentabilidad del Grupo Telecom, como tablero de comando de una gestión orientada al triple desempeño.

Redactamos y publicamos en este Reporte, nuestra estrategia de sustentabilidad ambiental, como marco de referencia para la evolución en nuestro desempeño ambiental.

Diseñamos, con acompañamiento de la Universidad Di Tella, un Taller interno de RSE y Sustentabilidad (6 horas) para capacitación de los mandos medios.

Asistimos por primera vez a la Asamblea General del Global e-Sustainability Initiative (Ginebra, Suiza).

**Pregunta 2:** ¿Qué acciones de R.S.E realizan?

**Cynthia Giolito:** Mediante nuestro programa de inversión en la comunidad, buscamos educar e incluir a través de las tecnologías, acortar la brecha digital y cognitiva en las comunidades más alejadas y mejorar el aprovechamiento de las tecnologías en las escuelas, con experiencias de alto impacto, innovación social y evolución sostenida. En 2011, comenzamos a desarrollar un plan de acción en la cadena de suministro, con el objetivo de mejorar la gestión de nuestros proveedores, aliados claves para brindar un servicio de alta calidad, y formalizamos su compromiso con nuestro Código de Ética y Conducta Empresaria.

Como parte de nuestra estrategia de sustentabilidad ambiental, los avances fueron variados e intensos. Iniciamos el proceso de certificación ISO 14001 de la Red Móvil en la región litoral argentina. Realizamos la primera medición de los recursos utilizados (energía, agua, gas, papel). Confeccionamos la huella de carbono relacionada con la operación y traslado de los empleados. Redujimos un 11% nuestras emisiones de gases de efecto invernadero producidas por el consumo de combustible de la flota automotriz, recolectamos y tratamos casi 17.000 baterías de celulares en desuso, y trabajamos en medidas destinadas a lograr una mayor eficiencia energética.

**Pregunta 3:** ¿Abarca a la estrategia de la compañía?

**Cynthia Giolito:** El Directorio considera y aprueba las iniciativas de RSE, las donaciones, auspicios y patrocinio de actividades de bien público, una herramienta clave en la evaluación del desempeño anual de la Compañía.

En Telecom la RSE está incorporada como una gestión transversal, con la inclusión activa de todas las áreas y niveles de la empresa.

Convocamos a toda la Compañía, desde el Directorio hasta los nuevos empleados, brindándoles información y recibiendo propuestas para lograr una mayor sustentabilidad ambiental y un impacto social positivo, tanto en relación con la comunidad interna como con todos nuestros públicos.

La máxima supervisión del desempeño económico, social y ambiental hoy se realiza a través de la presentación del ejercicio de Reporte Anual, que se presenta a la Comisión de Información para su revisión y validación. Además, el Presidente del Directorio brinda la introducción como aval al documento que luego se presenta a todos los grupos de interés.

Por su parte, la Gerencia de RSE, que depende de la Dirección de Comunicación y Medios, diseña, coordina y facilita el modelo de sustentabilidad e inversión social en diálogo con todas las áreas internas. Estas áreas están representadas en el Grupo Operativo de RSE, que se compone de 64 referentes y proveedores de información.

Este Grupo participa activamente en la elaboración del Reporte, profundiza las cuestiones clave de impacto social y ambiental, provee los indicadores cuantitativos y actúa como embajador de la gestión de sustentabilidad dentro de sus respectivas áreas para generar una transformación concreta en la operación del negocio.

Durante 2011, la Gerencia de RSE y el Grupo Operativo obtuvieron una capacitación provista por el área de Sustentabilidad de Telecom Italia, y recibieron asesoramiento para avanzar en la estrategia de gestión social y ambiental.

Se realizaron 2 encuentros presenciales con el área de Sustentabilidad durante el año, para trabajar cuestiones clave, métricas, capacitación y comunicación interna de la RSE, entre otros temas. En los encuentros participaron los miembros del Grupo Operativo, la Dirección de Comunicación y Medios, y la Gerencia de RSE.

El intercambio nos permitió consolidar nuestros conocimientos sobre los ejes de la sustentabilidad social y ambiental; redactar la estrategia marco de sustentabilidad ambiental; definir iniciativas de mejora para 2012; y sistematizar las métricas de sustentabilidad para el Grupo Telecom.

A partir de marzo de 2011, contamos con un sistema de “Key Performance Indicators” (Indicadores clave de desempeño), que actúan como línea de base y nos permiten medir y controlar la gestión de sustentabilidad con clientes, proveedores, ambiente, comunidad y empleados. Estos Indicadores son auditables, consolidados por cada área responsable, e incluyen Argentina y a Paraguay.

**Pregunta 4:** ¿Comunican las acciones de RSE? ¿Por qué? ¿Mediante que vías?

**Cynthia Giolito:** No olvidamos la importancia del principio de diálogo con los grupos de interés. El mapa de nuestros públicos incluye: inversores, empleados, clientes, proveedores, la comunidad y el ambiente. Cada grupo entabla un vínculo diferente con la empresa en función de sus expectativas.

Nuestro principal desafío es satisfacer sus requerimientos, equilibrando sus demandas en concordancia con los intereses de nuestro negocio. Creemos que, con un diálogo continuo, podemos enriquecer nuestra contribución al desarrollo a partir de la puesta en común de los temas que nos interesan a todos.

En 2011, no realizamos sesiones de diálogo formal. Nuestra frecuente presencia en ámbitos académicos y en grupos de trabajo nos permitió relevar expectativas de los distintos grupos de interés durante el año.

Como parte de este ejercicio de diálogo y comprensión de expectativas, encargamos a un consultor externo la realización de un benchmark estratégico de sostenibilidad. El principal objetivo fue contribuir con la identificación de áreas de mejora en el desempeño de Telecom dentro de actividades o procesos internos y, al mismo tiempo, proveer ejemplos de compañías sobre prácticas que han sido exitosas. El benchmark comparó las prácticas actuales y vigentes de Telecom contra las mejores prácticas de mercado sobre una base de 3.500 compañías del mundo. Se evaluaron 13 procesos de negocio que abarcan cuestiones diversas como gestión ética, selección y gestión de proveedores, y gestión del cambio climático, entre otros. Estos procesos fueron seleccionados en base a su vinculación con el Análisis de Materialidad de Telecom Italia y el Análisis de Materialidad de la Global e-Sustainability Initiative (GeSI)

**Pregunta 5:** ¿Crees que las acciones que llevan a cabo influyen significativamente en la imagen de marca? ¿De qué manera?

**Cynthia Giolito:** Las acciones de R.S.E. tienen un impacto en las empresas que realizan estas acciones. Contribuyen al posicionamiento corporativo y a la diferenciación de la marca.

**Pregunta 6:** ¿Los empleados están involucrados en la realización de las acciones? ¿Se promueve la participación mediante algún voluntariado?

**Cynthia Giolito:** Si, se intenta que los empleados de Telecom estén involucrados con las acciones de R.S.E. Publicamos y comunicamos a todos nuestros empleados el proceso de elaboración del Reporte de RSE como normativa corporativa.

De esta manera se pretende:

- Crear un clima laboral inclusivo y diverso.
- Atender las necesidades de los diferentes perfiles de empleados.
- Mejorar el equilibrio entre la vida familiar y laboral.

- Acompañar y guiar a nuestros empleados en su desarrollo profesional y personal.
- Capacitar y evaluar en sus competencias y puestos de trabajo para incentivar su crecimiento.
- Ampliar la Red de Voluntarios Telecom.

La Red de Voluntarios tiene como propósito desarrollar iniciativas que generen un espacio para la acción solidaria de los colaboradores y contribuyan al bienestar de la comunidad. Durante 2011 el proyecto contó con la participación de más de 480 voluntarios, en iniciativas que alcanzaron a más de 2.500 beneficiarios directos de 41 instituciones.

**Pregunta 7:** ¿Hacen los informes para ustedes principalmente o para comunicarle al resto de la sociedad o stakeholders? Si es para ustedes, ¿Por qué lo publican?

**Cynthia Giolito:** El propósito de los informes es generar alto impacto en todos los grupos de interés con los que nos involucramos.

**Pregunta 8:** ¿Por qué realizan los informes mediante los indicadores y guías GRI?

**Cynthia Giolito:** Las guías e indicadores GRI nos permiten analizar riesgos y oportunidades, sistematizar logros y planificar desafíos para evolucionar en esta gestión. En el informe de sustentabilidad del 2011, alcanzamos un Nivel de Aplicación GRI “C+”, siendo este Reporte auditado externamente por PwC.

#### 5) Entrevista experta Patricia Debeljuh



Patricia Debeljuh

Doctora en Filosofía y Licencia en relaciones industriales

**Pregunta 1:** ¿Cómo define usted a la Responsabilidad Social Empresarial?

**Patricia Debeljuh:** Puede decirse que el fenómeno poco a poco se ha ido afianzando y se espera que llegue a ser un compromiso interiorizado por las compañías y sostenido con acciones concretas a largo plazo.

Este compromiso guarda una estrecha relación con la concepción de empresa que se tenga. Si se considera a la empresa como un negocio cuyo único fin es el de optimizar beneficios, el lugar de la responsabilidad social empresarial será más que limitado. Pero, si la empresa es entendida como una comunidad de personas y, por ende, como grupo social, tendrá que asumir en su propia estrategia corporativa otros objetivos desde el momento en que tome conciencia de su implementación, para bien o para mal, en el proceso de configuración de la sociedad. Ya no se espera de la empresa una simple producción de bienes y servicios sino un aporte a la mejora global del entorno que la rodea.

Cuando se habla de responsabilidad social empresarial se hace referencia a que la empresa, desde su estrategia corporativa, asume el compromiso de educar en el bien, de promover el bienestar, de otorgar a la sociedad un valor agregado y se compromete también a que esas acciones y esos beneficios perduren en el tiempo.

Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable asumiendo también los efectos ambientales, sociales y económicos que genera en la sociedad.

**Pregunta 2:** ¿Por qué cree que las empresas realizan acciones de R.S.E.?

**Patricia Debeljuh:** Creo que muchas lo hacen por una cuestión de reputación e imagen, y otras porque están convencidas de que no hay manera de hacer negocios sin tener en cuenta la responsabilidad social, creo que en nuestro país son los menos.

**Pregunta 3:** ¿Considera que las empresas tienen en cuenta las prácticas de R.S.E. al definir su estrategia?

**Patricia Debeljuh:** El tema de responsabilidad social esta cada vez mas metido en la agenda de las empresas y por lo tanto en las estrategias, pero la realidad indica que son pocas las empresas en el país que tiene en el Comité Ejecutivo a un director de R.S.E. Por lo cual hasta que no haya más directores de sustentabilidad o de R.S.E. sentados en donde se toman las decisiones estratégicas de la empresa, puede que este tema este en la estrategia de la empresa, pero a un segundo o tercer nivel. Empresas como Arcor como ManPower tienen un director de R.S.E. y de sustentabilidad que se sienta en el Comité Ejecutivo. Entonces para estas empresas la R.S.E. es un tema estratégico y por eso tiene una posición tan alta tomando decisiones a ese nivel. En otras compañías donde el tema pasa más por reputación o marketing, depende la R.S.E. del departamento de marketing. Por lo tanto esta todavía alejada de la estrategia.

**Pregunta 4:** En su opinión, ¿las empresas deben comunicar sus acciones de R.S.E.? ¿De qué manera?

**Patricia Debeljuh:** Me parece bien que comuniquen siempre y cuando lo que quieran hacer es dar ejemplo, ser referente para otras empresas, mostrar un camino a seguir. No estoy de acuerdo en hacer una comunicación que solo lleve a sentirse más o mejor que otras compañías o utilizar eso como una herramienta de marketing o de reputación. La responsabilidad social es complementario y uno lo hace porque quiere. Te puedo poner un ejemplo, conozco una compañía que quiso hacer una donación a una escuelita pobre del chaco, mando un cheque de \$ 10.000 a una directora de una escuelita del chaco. Lo que no se si esa directora que recibió el cheque, que debe estar contenta con sus \$ 10.000, no se llego a enterar que esa empresa gastó \$ 50.000 para publicitar que le dio esos \$ 10.000 a esa escuelita. Si solo quiero que me aplaudan o me saquen una foto, desvirtúan esa acción comunicacional el verdadero sentido de esa ayuda que uno quiere dar.

**Pregunta 5:** Desde su punto de vista, ¿las acciones de R.S.E. influyen en la imagen de marca de las empresas?

**Patricia Debeljuh:** Si, influyen para bien y para mal cuando las empresas no son realmente responsables.

**Pregunta 6:** ¿Usted cree que los informes se hacen por una cuestión de marketing o como un relevamiento de los resultados obtenidos a lo largo del año?

**Patricia Debeljuh:** Se hacen por muchos motivos, no solo por esos 2. Por un lado, esta bueno hacer una rendición de cuentas sobre en que se emplea el dinero que las empresas destinaron en ese proyecto, me parece bien una rendición de cuenta con la intención de mostrar transparencia, mostrar resultado, y demás. Por lo mismo que te decía antes, no estoy de acuerdo en hacer el informe para después salir en una foto. Porque en el fondo se pueden hacer excelentes brochure con muchas imágenes, fotos y colores. Pero si no se trabaja también sobre el compromiso que hay que generar con las personas que trabajan en la organización, eso solo puede ser una estrategia de las puertas hacia fuera. No se sustenta si la gente no está también trabajando comprometida en sacar adelante una empresa socialmente responsable.

**Pregunta 7:** ¿Por qué considera que la mayoría de las empresas realizan sus informes mediando los indicadores y guías G.R.I.?

**Patricia Debeljuh:** Porque internacionalmente se ha demostrado que es la mejor herramienta para mostrar ese resultado, aunque ahora con la nueva ISO 26.000 ya está habiendo, no sé si los tenés a mano sino los podes consultar por internet, la empresa Sancor Seguros ha sido la primera en elaborar su reporte de sustentabilidad con los lineamientos de la ISO 26.000.

La segunda que también lo podes mirar porque está colgado en internet es el reporte de ManPower del año 2011 que ha conseguido combinar los 2, GRI e ISO 26.000. Los 2 están en la web y los podes bajar y cotejar.

## 6) Entrevista experto Elvio Valchi



Elvio Valchi

**Pregunta 1:** ¿Cómo define usted a la Responsabilidad Social Empresarial?

**Elvio Valchi:** No tengo una definición personal (si bien el concepto me resulta muy claro) ya que hay muchas entidades que han tratado de definirla, y tienen mayor o menor precisión. Comparto la definición del Instituto Ethos de Brasil: “Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.

**Pregunta 2:** ¿Por qué cree que las empresas realizan acciones de R.S.E.?

**Elvio Valchi:** Es imposible determinar las motivaciones de cada uno. Quiero creer que es porque se han vuelto realmente conscientes de los impactos de cada una de las acciones de la empresa en el contexto social, ambiental y económico, pero hay todo tipo de motivaciones dependiendo del grado de desarrollo ético de los cuadros decisores.

**Pregunta 3:** ¿Considera que las empresas tienen en cuenta las prácticas de R.S.E. al definir su estrategia?

**Elvio Valchi:** Es lo deseable, pero no todas las tienen en cuenta. El abanico es muy amplio como para generalizar.

**Pregunta 4:** En su opinión, ¿las empresas deben comunicar sus acciones de R.S.E.? ¿De qué manera?

**Elvio Valchi:** En mi opinión, toda comunicación es positiva. Sin embargo, qué y cómo se comunica debe ser la consecuencia de una política y estrategia comunicacional de la que la empresa debe ser muy consciente y prudente. La forma y contenido de lo que se informa debe ser ponderado y definido para cada uno de los diversos públicos a los que se quiere dirigirlas. Los mecanismos son muy amplios e incluyen todos los medios de comunicación conocidos, pero el Reporte de sostenibilidad o balance social son los documentos típicos.

**Pregunta 5:** Desde su punto de vista, ¿las acciones de R.S.E. influyen en la imagen de marca de las empresas?

**Elvio Valchi:** Absolutamente si, para bien o para mal.

**Pregunta 6:** ¿Usted cree que los informes se hacen por una cuestión de marketing o como un relevamiento de los resultados obtenidos a lo largo del año?

**Elvio Valchi:** Nuevamente sería imposible generalizar sobre las motivaciones. El hecho de que se hagan ya es importante, ya que sobre ellos se puede trabajar en las mejoras futuras y juzgar las acciones realizadas.

**Pregunta 7:** ¿Por qué considera que la mayoría de las empresas realizan sus informes mediante los indicadores y guías G.R.I.?

**Elvio Valchi:** El GRI es de las guías más prestigiosas en cuanto a su seriedad y amplitud de temas que cubre. Otras guidelines son más específicas a aspectos limitados de las actividades empresarias, o bien terminaron respondiendo tanto a los intereses y condicionamientos propios de los actores que las han elaborado que no resultan prácticas.

## 7) Encuestas sobre Responsabilidad Social Empresaria

**Pregunta 1:** Usted considera que las acciones que realizan las empresas socialmente responsables son:

**Tabla 4**

| Pregunta 1  | De 25 a 35 años | De 36 a 50 años | Más de 50 años | Total |
|---|-----------------|-----------------|----------------|-------|
| <b>A: Solo para tener un beneficio económico</b>  | 17              | 14              | 11             | 42    |
| <b>B: Para obtener buena reputación en la comunidad</b>   | 15              | 15              | 12             | 42    |
| <b>C: Porque realmente son conscientes de las necesidades y buscan ayudar sin esperar nada a cambio</b> | 6               | 3               | 3              | 12    |
| <b>D: Otro</b>  | 1               | 1               | 2              | 4     |
| <b>Total = 100</b>  | 39              | 33              | 28             | 100   |

**Pregunta 2:** A la hora de elegir un producto para su consumo, ¿a que le da más importancia?

**Tabla 5**

| Pregunta 2           | De 25 a 35 años | De 36 a 50 años | Más de 50 años | Total |
|----------------------|-----------------|-----------------|----------------|-------|
| <b>A: El precio</b>  | 11              | 12              | 4              | 27    |
| <b>B: La calidad</b> | 25              | 18              | 20             | 63    |
| <b>C: La marca</b>   | 2               | 1               | 3              | 6     |

|  |    |    |    |     |
|--|----|----|----|-----|
| <b>D: Las acciones de responsabilidad social que realiza la empresa que lo elabora</b> | -  | -  | 1  | 1   |
| <b>E: Otro</b>   | 1  | 2  | -  | 3   |
| <b>Total = 100</b>   | 39 | 33 | 28 | 100 |

**Pregunta 3:** ¿Tiene en cuenta si una empresa hace acciones de responsabilidad social, a la hora de hacer las compras?

**Tabla 6**

| <b>Pregunta 3</b>  | <b>De 25 a 35 años</b> | <b>De 36 a 50 años</b> | <b>Más de 50 años</b> | <b>Total</b> |
|--------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|--------------|
| <b>A: Si</b>       | 15                     | 5                      | 4                     | 24           |
| <b>B: No</b>       | 24                     | 28                     | 24                    | 76           |
| <b>Total = 100</b> | 39                     | 33                     | 28                    | 100          |

**Pregunta 4:** ¿Considera que las empresas deben comunicar las acciones de responsabilidad social que realizan?

**Tabla 7**

| <b>Pregunta 4</b>                                     | <b>De 25 a 35 años</b> | <b>De 36 a 50 años</b> | <b>Más de 50 años</b> | <b>Total</b> |
|---|------------------------|------------------------|-----------------------|--------------|
| <b>A: Si, para tener conocimiento de las acciones</b> | 19                     | 17                     | 14                    | 50           |
| <b>B: Si, para que</b>                                | 7                      | 2                      | 6                     | 15           |

|  |    |    |    |     |
|--|----|----|----|-----|
| otras empresas sigan su ejemplo                              |    |    |    |     |
| <b>C: No, ya que dejarían de ser acciones desinteresadas</b> | 6  | 6  | 6  | 18  |
| <b>D: Me es indistinto</b>                                   | 7  | 8  | 2  | 17  |
| <b>Total =100</b>  | 39 | 33 | 28 | 100 |

**Pregunta 5:** ¿Considera que las empresas que son socialmente responsables tienen una mejor relación con la comunidad?

**Tabla 8**

| Pregunta 5                     | De 25 a 35 años | De 36 a 50 años | Más de 50 años | Total |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|-------|
| <b>A: Si</b>                   | 24              | 16              | 18             | 58    |
| <b>B: No</b>                   | 7               | 6               | 5              | 18    |
| <b>C: No sabe, no contesta</b> | 8               | 11              | 5              | 24    |
| <b>Total = 100</b>             | 39              | 33              | 28             | 100   |

**Pregunta 6:** ¿Considera que las acciones de responsabilidad social que realizan las empresas contribuyen a la imagen de la misma?

**Tabla 9**

| Pregunta 6   | De 25 a 35 años | De 36 a 50 años | Más de 50 años | Total |
|--------------|-----------------|-----------------|----------------|-------|
| <b>A: Si</b> | 36              | 27              | 24             | 87    |
| <b>B: No</b> | 2               | 2               | -              | 4     |

---

|                                |    |    |    |     |
|--------------------------------|----|----|----|-----|
| <b>C: No sabe, no contesta</b> | 1  | 4  | 4  | 9   |
| <b>Total = 100</b>             | 39 | 33 | 28 | 100 |

**Bibliografía**

- Acción RSE (2007). *Guía práctica para la elaboración de reportes de sustentabilidad*. Recuperado el 22 de septiembre de 2012, de [http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Guia\\_practica\\_para\\_la\\_elaboracion\\_de.pdf](http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Guia_practica_para_la_elaboracion_de.pdf).
- Debeljuh, Patricia (2010). *Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa*, (1ra ed.) Argentina, Buenos Aires: Cengage Learning.
- Ernst & Young (2011). *Servicios de Cambio Climático y Sostenibilidad*. Recuperado el 22 de septiembre de 2012, de [http://www.ey.com/68CA5984-890F-4661-ADB5-1827B5077E9C/FinalDownload/DownloadId-686BA86EBD18C674B3E7587ACF3F8191/68CA5984-890F-4661-ADB5-1827B5077E9C/Publication/vwLUAssets/servicios\\_de\\_cambio\\_climatico/\\$FILE/Servicios%20de%20cambio%20climatico.pdf](http://www.ey.com/68CA5984-890F-4661-ADB5-1827B5077E9C/FinalDownload/DownloadId-686BA86EBD18C674B3E7587ACF3F8191/68CA5984-890F-4661-ADB5-1827B5077E9C/Publication/vwLUAssets/servicios_de_cambio_climatico/$FILE/Servicios%20de%20cambio%20climatico.pdf)
- Etkin, Maria Eugenia (2010). *La responsabilidad social comunicativa: RSE y Comunicación Institucional*. Recuperado el 22 de septiembre de 2012, de <http://www.redunirse.org/files/RSE%20y%20comunicacion%20-%20Eugenia%20Etkin.pdf>
- García Fronti, Inés (2006). *Informes sobre la RSE En Responsabilidad social empresaria: informes contables sobre su cumplimiento* (1ra ed., pp. 51-65). Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Edicon.
- GRI (2006). *Niveles de aplicación del GRI*. Recuperado el 19 de septiembre de 2012, de [http://www.anglogold.co.za/NR/rdonlyres/6DD924C1-F4B9-47A0-8263-C0A52DDCDCAE/0/G3\\_AL\\_Spanish\\_Corrected1.pdf](http://www.anglogold.co.za/NR/rdonlyres/6DD924C1-F4B9-47A0-8263-C0A52DDCDCAE/0/G3_AL_Spanish_Corrected1.pdf)
- Ledesma (2011) *Informe de sustentabilidad*. Recuperado el 16 de octubre de 2012, de <http://www.ledesma.com.ar/>
- Mapfre (2011) *Informe de sustentabilidad*. Recuperado el 10 de octubre de 2012, de <http://www.mapfre.com.ar/>

- Organización Internacional del Trabajo (2010). *ISO 26000*. Recuperado el 19 de septiembre de 2012, de <http://www.iso.org/>
- Paladino, Marcelo (2004). *La responsabilidad social de la empresa en la sociedad: construyendo la sociedad desde la tarea directiva*, (1ra ed.) Argentina, Buenos Aires: Grupo Editorial Planeta.
- Ramírez Orellana, Alicia (2006). *La RSC y la triple cuenta de resultado*. Recuperado el 19 de septiembre de 2012, de <http://pdfs.wke.es/6/7/0/3/pd0000016703.pdf>
- Schvarstein, Leonardo (2004). Responsabilidad social, inteligencia social En *La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*, (1ra ed., PP. 47-50) Argentina, Buenos Aires: Paidós SAICF.
- S.C. Johnson (2011). *Informe de sustentabilidad*. Recuperado el 2 de octubre de 2012, de <http://www.scjohnson.com/es/home.aspx>
- Telecom (2011). *Informe de sustentabilidad*. Recuperado el 10 de octubre de 2012, de <http://www.telecom.com.ar/>
- <http://www.ilo.org/>
- <http://www.prohumana.cl/>
- <http://www.petrobras.com.ar/portal/site/PB-elInst>
- <http://www.iarse.org/>
- <https://www.globalreporting.org/>
- <http://www.bancogalicia.com/>