



**LA EMPRESA ARGENTINA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL: TENDENCIAS ACTUALES**

PROYECTO FINAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Alumno	Legajo
Federico Navas	48037
Federico Laiño	48038

13 de julio de 2012

Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer al Ing. Julio Velasco por habernos guiado y asistido a lo largo de toda la elaboración del trabajo. Así mismo queremos agradecer a la Lic. María D'Ovidio por su valioso aporte de tiempo y conocimiento que enriqueció mucho este trabajo. Finalmente, al Ing. Rifat Lelic por habernos sugerido el tema para nuestro proyecto final.

Resumen

El objetivo del presente proyecto de Ingeniería Industrial fue realizar un relevamiento de las tendencias que existen en Argentina respecto a la responsabilidad social empresarial (RSE). A su vez, se identificaron cuales son las principales tendencias y los argumentos a favor y en contra de la RSE a nivel regional y mundial. El mismo se contrastó con la situación en Argentina para determinar cual es exactamente la situación actual del país en este tema. Luego, se procedió a realizar un relevamiento puntual sobre cinco empresas en Argentina: Ternium, LAN, Ernst & Young, IMPSA y Skanska. Se estudió el desempeño en cuanto a la RSE de dichas empresas en función de siete dimensiones propuestas. Las mismas eran:

- Ética y transparencia
- Calidad de las relaciones con los Stakeholders
- Condiciones laborales
- Compromiso con la inclusión social
- Relaciones con la comunidad
- Responsabilidad ambiental
- Promoción de la Responsabilidad Social

Luego se procedió a estudiar mediante las mismas dimensiones y un procedimiento de encuestas y estudio estadístico a veinte empresas, agrupadas en cinco industrias distintas: industrias pesadas, petróleo y derivados, bancos, farmacéuticas y consumo masivo. Durante el análisis estadístico de las encuestas, se ponderó de una manera determinada cada dimensión en función de la industria. Esto permitió obtener un valor numérico que representa lo que se refiere en este trabajo como el índice de RSE. Es importante aclarar que este puntaje que varía entre 0% y 100% no es un puntaje absoluto si no que únicamente permite ordenar relativamente a las distintas empresas e industrias. Estos resultados se contrastaron con las tendencias halladas en el primer capítulo para obtener conclusiones puntuales de la situación actual de la responsabilidad social empresarial en Argentina.

Contenido

Agradecimientos	2
Resumen	3
Introducción.....	6
Introducción general.....	6
Objetivos.....	6
Capítulo I	7
Distintas caras de un mismo diamante.....	7
Introducción al marco teórico.....	7
Breve trasfondo histórico.....	11
Ejemplos de mal uso de la filosofía de la RSE.....	13
Potenciales beneficios	18
Tendencias Mundiales	21
Tendencias en distintos países.....	26
Organizaciones especializadas en la RSE	30
Capítulo II.....	32
Cinco casos en Argentina.....	32
Organización Techint	34
Ternium Siderar	37
LAN.....	48
Ernst & Young.....	53
IMPSA.....	56
Skanska.....	59
Vista preliminar de la situación	62
Capítulo III	63

Análisis de las encuestas	63
Metodología	63
Procedimiento de cálculo	65
Análisis de los resultados	69
Análisis global	79
Conclusiones	84
Puntos a tener en cuenta para futuras investigaciones.....	88
Bibliografía	90
Anexo	92

Introducción

Introducción general

Nuevas eras surgen a partir de nuevas ideas, nuevas estructuras nos obligan a adaptarnos a estos cambios. Vivimos en un mundo cambiante, paradigmas se crean y se destruyen en un abrir y cerrar de ojos. Bajo este contexto, resulta absolutamente necesario mantenerse al filo de las tendencias mundiales. En el ámbito de la Ingeniería Industrial, uno de los temas más recientes y controversiales que se están tocando es el de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Con este proyecto se busca saber cual es el estado de este concepto en el ámbito mundial, enfocándose particularmente en Argentina.

En líneas generales, el primer capítulo consiste en un estudio de las tendencias a nivel mundial y regional de la RSE. El objetivo del último capítulo es identificar cuales de estas tendencias se reflejan efectivamente en nuestro país. En el segundo capítulo se estudiará en profundidad las actividades y políticas de RSE de cinco empresas de distintas industrias con base en Argentina para poder tener una visión preliminar de la situación de la RSE a nivel local. En el tercer capítulo se evaluará, mediante un sistema de encuestas ponderadas y mediante un análisis estadístico de los resultados, el ranking relativo de veinte empresas con base en Argentina para obtener una visión más completa del estado de las políticas de RSE en Argentina. Finalmente se harán conclusiones a nivel global de todo el proyecto, a partir de las observaciones realizadas a lo largo del desarrollo de todo el proyecto.

Objetivos

El principal objetivo del presente proyecto final de Ingeniería Industrial es el de hacer un relevamiento de las principales tendencias internacionales y regionales que se están desarrollando en el tema de responsabilidad social empresarial. A su vez, se espera obtener conclusiones de la situación actual en Argentina y compararla con las tendencias de otros países, para establecer donde se encuentra posicionada, cual podría ser la causa de su situación actual y en que dirección se esperaría que pudiera avanzar.

Capítulo I

Distintas caras de un mismo diamante

En este capítulo se busca identificar cuales son las tendencias que están surgiendo a nivel mundial y regional en cuanto a la responsabilidad social empresaria. En el capítulo final se intentará ver cuales de estas tendencias se presentan en Argentina.

Introducción al marco teórico

Cada empresa define la RSE de manera particular, debido a que es un concepto relativamente nuevo. Para el desarrollo del presente proyecto final, se consideró que una empresa que es socialmente responsable es aquella que tiene incorporada a su estrategia de negocios los impactos que sus actos tienen sobre los distintos actores de interés. Es el compromiso continuo de una empresa de comportarse de manera ética, contribuyendo al desarrollo económico y mejorando la calidad de vida de los *stakeholders*.

En definitiva, la RSE es una filosofía que debe ser arraigada en la cultura corporativa, alineando la estrategia de RSE con los intereses de la empresa. Esto es lo que se espera cuando una empresa se proclama socialmente responsable. Cuando la empresa encara la responsabilidad social como algo separado de la estrategia corporativa no logra el objetivo propuesto, llegando a realizar acciones meramente filantrópicas.



RSE implementada idealmente:
Estrategias de RSE y de negocio
totalmente alineadas



RSE implementada parcialmente



RSE no considerada en la
estructura del negocio

Por *stakeholders* se entiende a todo actor que puede afectar o ser afectado de alguna manera por el desempeño de la empresa. Ejemplos de *stakeholders* de una empresa típicamente son: las comunidades, los empleados, los accionistas, los inversores, el gobierno, los clientes, entre muchos otros.



La responsabilidad de la empresa hacia el **accionista** será la rentabilidad y las utilidades por el capital que arriesga al constituir la empresa. Como contrapartida, el deber de quien aporta el capital será la obligación de aportar y mantener dicho capital para que la empresa funcione.

La responsabilidad de la empresa hacia el **estado** será el respeto de la norma y el cumplimiento de sus obligaciones impositivas. La obligación del estado será brindar un marco regulatorio adecuado, orden, seguridad y una razonable legislación impositiva que permita el desarrollo de la gestión.

La responsabilidad de la empresa hacia la **sociedad** será la utilidad social de la riqueza creada a través de bienes y servicios válidos para esa sociedad y la productividad a partir del mayor valor agregado posible en la creación de esta riqueza. La obligación de la sociedad será el reconocimiento del rol de la empresa como generadora de riqueza, absteniéndose de entorpecer su gestión y la facilitación de los recursos para su desarrollo.

La responsabilidad hacia el **cliente** será brindar el producto o servicio en el plazo, cantidad y especificación acordada. El deber del cliente será pagar el precio por dicho producto o servicio, en el plazo y modalidad pactada.

La responsabilidad hacia la **comunidad** será el respeto al hábitat y ambiente a través de acciones que no afecten a la misma. La comunidad va a exigir no ser afectada por el desarrollo de las actividades de la empresa.

La responsabilidad de la empresa hacia los **empleados** será la compensación o retribución, condiciones de trabajo adecuadas y la mayor personalización posible de ese mismo trabajo. El deber del personal será contribuir a la generación de la riqueza y rentabilidad de la empresa a través de su trabajo.

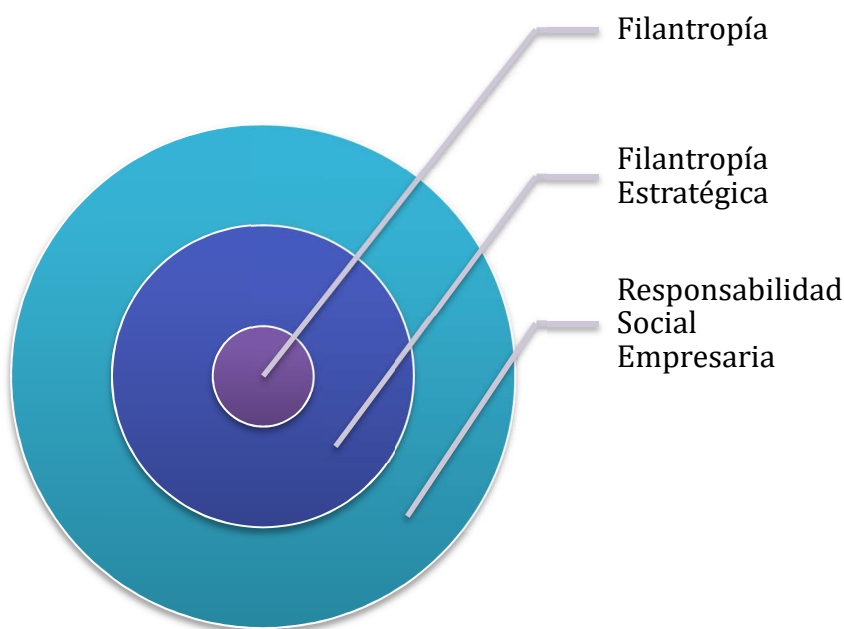
La responsabilidad hacia el **sindicato** será el respeto de los derechos sindicales del trabajador, absteniéndose de obstaculizar en el ejercicio de las libertades sindicales. La obligación emergente será una participación ordenada que permita la convivencia pacífica en un marco de productividad.

La responsabilidad hacia los **proveedores** será el pago del precio acordado por los productos/servicios recibidos, en el plazo y modalidad pactada. La obligación del proveedor será la provisión de los productos/servicios en los plazos, cantidades y especificaciones acordadas.

Filantropía, filantropía estratégica y la RSE

Se considera esencial que el lector logre entender cual es la diferencia conceptual entre la filantropía, la filantropía estratégica y la RSE ya que es muy común la confusión y el uso equivocado de este último.

- Las acciones filantrópicas son acciones desinteresadas emprendidas por la empresa que intentan beneficiar a la sociedad en general.
- La filantropía estratégica son acciones filantrópicas dirigidas a un mercado o público al cual está vinculado. Son acciones desinteresadas hasta cierto punto ya que éstas están vinculadas de alguna manera con el negocio.
- Por último, tenemos a la RSE. Necesariamente una empresa socialmente responsable lleva a cabo acciones filantrópicas estratégicas dentro de su programa de RSE. Pero una empresa que lleva a cabo acciones filantrópicas o acciones filantrópicas estratégicas no necesariamente es socialmente responsable. Sin embargo es muy común que una empresa se proclame socialmente responsable cuando en realidad lleva a cabo acciones meramente filantrópicas.



Dicho de otra forma, la RSE no es más que tomar un paso más, ir más allá de lo que es exigido, teniendo en cuenta siempre el bienestar colectivo de la sociedad. En función de su negocio, la empresa debe trazar su política de RSE, alineándolo con sus propios intereses y los de sus stakeholders. La RSE, como filosofía de gestión, no puede ser exitosa si no se cumple con este requisito mínimo.

Breve trasfondo histórico

Actualmente existen en el ámbito académico una variedad de opiniones acerca de la RSE, concepto que ha evolucionado a través del tiempo hasta alcanzar las dimensiones actuales. A comienzos del siglo XX nace una idea fundamental en la economía empresarial, la cual decía que maximizar el valor económico de la empresa debía ser la única meta de la organización. Dicho concepto pertenece a una teoría mucho más amplia a la cual se le refiere comúnmente como *shareholders theory*. Esta visión limitada no permitía tomar en cuenta los intereses de los distintos actores que son afectados directa o indirectamente por la empresa y aquellos que no desempeñaban un rol activo en ella. De aquí surge un concepto más amplio: el *stakeholders theory*.

Más adelante se comenzó a considerar las distintas variables que afectan a la organización. Esta nueva tendencia, llamada *enlightened value maximization*, afirmaba que establecer como único meta la maximización del valor de la firma no era suficiente para lograr ese mismo objetivo, de hecho la teoría dictaba que no se lograría. En contraste, este concepto afirmaba que se deben tomar en cuenta la multiplicidad de factores que afectan al desarrollo sustentable de la empresa y a su vez definir explícitamente lo que significa generar valor en la organización, permitiéndole alinearse con el objetivo principal pero sin perder de vista estas variables importantes. Para ejemplificar se plantea la siguiente situación: un gerente debe maximizar el beneficio para la empresa. Éste, a su vez, debe cumplir con otros objetivos como por ejemplo: cuidado del ambiente, desarrollo del personal, etc. Muchas veces resulta que los medios para lograr estos objetivos son contrapuestos, generando que el resultado final no sea el óptimo. Este nuevo enfoque propone que se siga el objetivo principal (maximizar el valor) y que los objetivos secundarios se consideren a la hora de tomar decisiones puntuales.

Otro enfoque, llamado *enlightened stakeholders theory*, propone establecer como objetivo maximizar el valor de mercado de la firma a largo plazo. Decimos a largo plazo porque los mercados financieros están estructurados con la vista hacia el futuro y no podrán percibir completamente los efectos de las nuevas políticas que impone la empresa hasta que comiencen a aparecer en los flujos de fondos a lo largo del tiempo.

Últimamente, un concepto polémico que ha ganado mucho ímpetu en el ámbito empresarial es el de la RSE. Éste apunta a incluir un mecanismo de autorregulación dentro del *business plan*, de manera de poder cumplir con lo que dictamina la ley, los estándares éticos y las normas internacionales. Mediante la RSE, se busca que la empresa tenga un impacto positivo a través sus actividades sobre el ambiente, sus consumidores, empleados, comunidades y el resto de los *stakeholders* en general.

Ejemplos de mal uso de la filosofía de la RSE

Hay expertos que opinan que las empresas no son capaces de autorregularse ya que éstos sostienen que su único objetivo es maximizar el valor propio. Los críticos de la RSE sostienen que ésta sólo se utiliza para mejorar la imagen de la empresa y para que el público sienta que la empresa está trabajando de manera responsable. Hoy en día cuando una empresa declara que va a implementar políticas de RSE en sus prácticas cotidianas, su objetivo es retrasar posibles regulaciones gubernamentales sobre su industria. El hecho que las empresas prometan autorregularse mediante la RSE, desvía la atención pública de la necesidad de tener leyes más rígidas o convence de que no existe un riesgo real que haya que regular. Por ejemplo, no hace mucho tiempo Kraft Foods anunció que iba a dejar de publicitar productos a niños menores de 12 años. Esta noticia se tomó como un gran avance en cuanto a la RSE. Sin embargo, no fue así ya que según un estudio realizado por el gobierno Americano justo antes de que Kraft haga su anuncio había determinado que publicidades apuntadas a niños contribuían a la obesidad infantil y ya se habían iniciado dos proyectos de ley que proponían regular este tipo de publicidad. La iniciativa de Kraft fue anticiparse a la ley para poder preservar algún tipo de control en cómo orientar su estrategia de marketing.

La autorregulación para prevenir que se impongan nuevas leyes funciona porque la memoria del público es de muy corto plazo. El público perdona rápidamente porque olvida fácilmente. Una empresa puede revertir la opinión pública mediante una buena campaña publicitaria, pasando de ser odiada a ser valorada. Por ejemplo, hace no mucho tiempo General Electric fue alabada como una de las empresas líderes en los temas ecológicos por autoimponerse límites en la emisión de los gases que contribuyen al efecto invernadero. Pero el público y los medios aparentemente se han olvidado el rol importante que tuvo GE en contaminar el río Hudson, su gran pelea con el gobierno Americano por quién era responsable y quien afrontaría los costos de limpieza.

Hoy en día es común que muchas empresas proclamen tener conciencia social o aplicar políticas de RSE exponiendo a la pública ciertas prácticas que a primera vista aparentan sostener esto, siendo la motivación real otra. Por ejemplo, McDonalds usa técnicas más

humanas para faenar para prevenir accidentes a trabajadores y para lograr extraer más carne. Dow Chemical reduce sus emisiones de dióxido de carbono para reducir su costo energético. Todas estas iniciativas son emprendidas con el objetivo de obtener un beneficio propio. Decir que estas empresas ayudan de alguna manera a la sociedad o al ambiente es estirar el termino RSE más de lo debido ya que estos resultados son colaterales al objetivo que se tenía en mente.

Hay muchos que sostienen que la RSE ayuda a crear una imagen positiva para la empresa, por la cual los consumidores estarían dispuestos a pagar un extra por su producto. Por ejemplo, Starbucks dice aplicar políticas de *fair trade* con sus proveedores de granos de café, apoyando el desarrollo y crecimiento del pequeño productor. Si bien estas prácticas resultan en un producto más caro, el cual debe ser afrontado por el consumidor final, éste lo paga por la calidad del producto y no por el efecto positivo sobre la sociedad.

El economista Milton Friedman siempre sostuvo que el negocio de los negocios es obtener ganancias y no realizar actos en beneficio de la sociedad. Opinaba que las empresas no deberían llevar a cabo actos benéficos ya que éstas por su propia constitución y estructura no son vehículos aptos para lograr ese objetivo. Hoy en día, el grado de competitividad es tan intenso que prácticamente ninguna empresa puede voluntariamente asimilar el costo extra que implican las políticas de RSE ya que en consecuencia dejaría de ser competitiva respecto a las que no toman estas medidas. Por lo tanto, las únicas industrias que voluntariamente se adhieren a este tipo de políticas son aquellas donde existe un alto riesgo de regulación gubernamental. Muchas empresas han adoptado la postura de que es mejor la autorregulación a la regulación gubernamental, que implica menor control. La solución a esta situación sería que el gobierno establezca legislaciones que obliguen un desempeño socialmente sano, que impliquen un costo similar para todas las empresas de la industria.

En la época de Friedman, empresas que se destacaban por su política de RSE fueron castigadas por los inversores. Cummins Engine, uno de los pioneros de la responsabilidad corporativa tuvo que abandonar su política paternalista de retención de empleados y grandes donaciones a las comunidades debido a que los inversores exigían mayores

retornos. Levi Strauss en algún momento fue una de las empresas con mayor conciencia social en los Estados Unidos ya que estaba comprometida a realizar la mayor parte de la producción dentro del país. Debido al descenso de ventas en la década del 90, tuvo que eliminar toda producción interna, volcándola principalmente a China, para volver a ser competitiva. Esto pone en evidencia que los consumidores no estaban dispuestos a pagar un precio mayor por un producto que se estaba produciendo en un lugar donde se respetaban los derechos humanos. Los inversores no castigan empresas o industrias rentables que van en contra del bien social. Por ejemplo, a comienzos del año 2000, Exxon Mobil tenía el ROE más alto de cualquier empresa petrolera. Sin embargo, una década antes había ocurrido el derrame del Exxon Valdez, considerado uno de los derrames petroleros más importantes de la historia. Estos ejemplos demuestran claramente que el objetivo principal de la empresa, inversor y del consumidor en general es el beneficio propio. La RSE se puede tratar de tener en cuenta como objetivo secundario pero en el momento en que éste entra en conflicto con el beneficio de la empresa, inversor o consumidor respectivamente siempre se prioriza el beneficio propio.

Empresas que tienen mala imagen popular como las que producen alcohol, armas y material pornográfico así como casas de apuestas les ha ido razonablemente bien al cotizar en Wall Street, incluso superando el promedio de las contempladas en el S&P 500 Index. Es posible que empresas en este tipo de industrias tengan que otorgar un mayor retorno para lograr atraer capital. Se puede pensar que existe una prima análoga a la del riesgo ya que el inversor “exige” una prima para comprometer sus valores morales e invertir en dicha empresa. Sin embargo, lo más probable es que los inversores no sepan o no les interese. Estos le han indicado a sus *brokers* que desean maximizar su valor, sin importar de donde obtienen la ganancia. Inversores que priorizan mantener sus estándares morales pueden invertir en fondos socialmente responsables, donde no se invierte en industrias con poca conciencia social. De todas formas, parecieran ser la minoría. En 2004, la cantidad de acciones en este tipo de fondos eran menos del 2% del total de acciones del mercado Americano. Muchas veces ni si quiera estos se adhieren a las políticas que dicen realizar. En 2004, 40 fondos de este tipo tenían acciones de Exxon Mobile, a pesar del desastre del Exxon Valdez y casi todos tenían acciones de Microsoft, sin importar el juicio por el

supuesto monopolio que se estaba llevando a cabo en el momento. Cualquier empresa que sacrifica retorno del inversor para beneficiar a otros stakeholders perderán sus inversores que fácilmente podrían colocar su capital en otras empresas de mejor retorno.

Presionar para que las empresas solucionen temas sociales es un mecanismo poco eficiente ya que la mayoría de éstos serían mejor resueltos por legisladores. Se le estaría exigiendo a la empresa competencias y habilidades con las que no cuenta. De la misma manera, los ejecutivos no están autorizados ni capacitados por nadie para comparar el beneficio económico contra el bien público. Hoy por hoy, existe una brecha importante entre lo que es legal y lo que se considera moral. Hay empresas que cumplen a rajatabla con la ley pero a su vez toman posturas moralmente reprochables. Por ejemplo, a comienzos de la década del 90, Nike tercerizaba gran parte de su producción a empresas que explotaban a sus trabajadores. El público americano se enteró de este acontecimiento, resultando en un boicot de sus productos. Nike se tuvo que hacer cargo y modificar su política de tercerización. Además para revertir la fuerte oposición pública fue necesario realizar una fuerte campaña publicitaria exponiendo sus nuevas políticas. A comienzos del 2000, Nike competía con New Balance, la cual no contaba con un rígido control de las condiciones de trabajo que aplicaban sus proveedores. Cuando el público se enteró de la situación de New Balance sucedió algo similar a lo ocurrido con Nike. El problema con estas situaciones es que los consumidores deberían acudir directamente al gobierno para que imponga mayor control sobre las políticas que tengan las empresas, en lugar de acudir a cada empresa en particular. Hay varios ejemplos similares a éste donde los reproches ocurren fuera de un ámbito político y están apuntados a empresas particulares. Esto obliga a que los ejecutivos tomen decisiones de carácter moral que van más allá de sus capacidades. Para evitar este tipo de dilemas, la solución es que el gobierno tome una actitud más proactiva y ejerza mayor control sobre las empresas. Muchos críticos de la RSE apuntan a este camino alternativo como la forma de asegurar un mayor bienestar general para la sociedad ya que no se puede confiar en las empresas que están motivadas mayormente por el beneficio propio.

Un argumento muy difundido a favor de la RSE es que las empresas que desempeñan este tipo de política tienen en general mejor desempeño que sus competidores. En el mundo

académico existe una variedad de estudios realizados sobre la posible relación entre la valuación de la empresa a causa de la implementación de políticas de RSE. Cada estudio emplea un modelo estadístico y/o financiero particular, algunos llegan a la conclusión de que existe alguna correlación implícita, otros que si existe no es significativa y otros no son concluyentes. En definitiva, no existe un consenso establecido respecto a la efectividad de la RSE para aumentar el valor de la empresa. Sin embargo, las tendencias demostradas en los papers de los últimos años en este tema demuestran lo contrario.

Potenciales beneficios

Dentro de los círculos académicos, existe un consenso entre los que sostienen que las principales razones que justifican llevar a cabo la RSE son: la obligación moral, la sustentabilidad a largo plazo, la licencia para operar y el cuidado de imagen de la empresa.

El argumento de la obligación moral sostiene que la empresa, que cuenta con una variedad de recursos a su disposición, debe hacer el bien sólo por el hecho de poder hacerlo, contribuyendo a la creación de un mundo mejor, argumentando que a la larga la empresa sentirá los efectos de esto. La sustentabilidad se refiere al uso de recursos naturales permitiendo que futuras generaciones también puedan satisfacer sus necesidades. Toda empresa necesita autorización de los stakeholders, tacita o implícita, para desarrollar sus actividades económicas. Es mucho más probable que los stakeholders estén de acuerdo a que se establezca una empresa con conducta ética a que se cree una que no respete los valores morales de la sociedad. Se supone que una empresa que desarrolla RSE mejorará su imagen, fortalecerá su marca, aumentará la motivación del personal e incrementará el valor de la acción. La relación de la empresa con los stakeholders y con la sociedad en general ha pasado a ser uno de los conceptos fundamentales de los activos intangibles de las organizaciones en tanto que las prácticas de RSE son vistas como una forma de acumulación de capital intelectual para las empresas.

Los beneficios potenciales que se pueden lograr a través de la RSE son grandes incentivos para las empresas, sin embargo al ser un concepto relativamente nuevo es común que muchas empresas no lo sepan aplicar correctamente y sólo la lleven a cabo para crear una imagen positiva dejando de lado los otros beneficios. Por lo tanto es común que las iniciativas filantrópicas de una empresa típicamente se describan en función de pesos y/u horas invertidas, pero rara vez en función del impacto generado por estas actividades. Gerentes sin un entendimiento completo del funcionamiento de la RSE están condicionados a posponer ciertos proyectos que en un futuro podrían implicar mayores costos cuando se determina que la empresa no cumplió con su obligación social. Esta visión de la RSE poco eficiente se debe a que muchas empresas ven a los intereses de la sociedad contra puestos con los de la empresa. Se está descuidando el hecho de que una empresa sana contribuye a

una sociedad sana y viceversa. Es importante tener en claro que la sociedad y la empresa son interdependientes. Cuando uno se beneficia a costas del otro se va en contra de la prosperidad mutua a largo plazo.

Uno de los primeros en identificar esta vital interdependencia fue Michael Porter. Éste propuso que las empresas deberían incorporar una perspectiva social dentro de su marco de operaciones que actualmente usan para estudiar la competencia y fijar estrategias. Porter sostiene que las empresas no deben desarrollar RSE sólo porque son “buenas”, ni siquiera por una cuestión de imagen sino que dándole un enfoque correcto la empresa puede lograr una ventaja competitiva. Otro aspecto importante a la cual hace mención Porter es que hay muchos problemas en la sociedad y no se puede esperar que las empresas solucionen todos. Se debe buscar el lugar donde la empresa pueda lograr el mayor impacto positivo posible. La cuestión es saber donde será más efectivo, esto dependerá de la propia naturaleza de cada empresa. La clave para generar el máximo impacto es identificar donde coinciden los intereses de la sociedad con los de la empresa, enfocando los esfuerzos a este área de interés ya que a partir de aquí se encontrará el beneficio mutuo. El éxito de la empresa y el de la sociedad se refuerzan mutuamente. Típicamente cuanto más cerca está vinculado el problema social en cuestión con el campo de acción de la empresa, mayor es el potencial para un impacto positivo.

Para lograr integrar los intereses de la empresa junto con los de la sociedad se requiere un liderazgo fuerte. Dicha transformación requiere de ajustes en la organización, en la estructura de incentivos y de transparencia en la información divulgada. La empresa debe abandonar una postura fragmentada y defensiva para pasar a adoptar una visión integrada y proactiva. El foco debe dejar de ser el uso de la RSE como herramienta de Marketing para concentrarse en cuan grande es el impacto positivo que tiene la empresa sobre la sociedad.

Dado que la RSE es un concepto relativamente nuevo, muchos gerentes no lo tienen integrados en su forma de gestión. Por lo tanto, éstos tienen una visión “sociedad vs. Empresa” que no permite integrar la faceta social dentro de la estructura de la empresa. Esta mentalidad debe cambiar si la empresa desea llevar a cabo una estrategia de RSE exitosa.

Dadas las presiones que enfrenta la empresa en el corto plazo, generalmente no les resulta factible invertir indiscriminadamente en el desarrollo de la RSE. Se debe adoptar la visión de que las inversiones en RSE son a largo plazo a igual que las inversiones en Investigación y Desarrollo. En definitiva, las empresas que logran integrar la faceta social dentro de su estrategia core van a obtener una ventaja competitiva.

Tendencias Mundiales

La forma en que está encuadrado el ámbito político, económico y social del mundo desarrollado permite que las necesidades básicas que son a corto plazo de su población estén satisfechas, haciendo que la preocupación por la supervivencia no sea de corto si no a largo plazo. Dado que en los países más ricos se goza de un nivel educativo más alto que en los países en vía de desarrollo, se logra un mayor nivel de conciencia lo cual resulta en una mayor demanda para establecer normas éticas. Esto permite un mayor bienestar futuro.

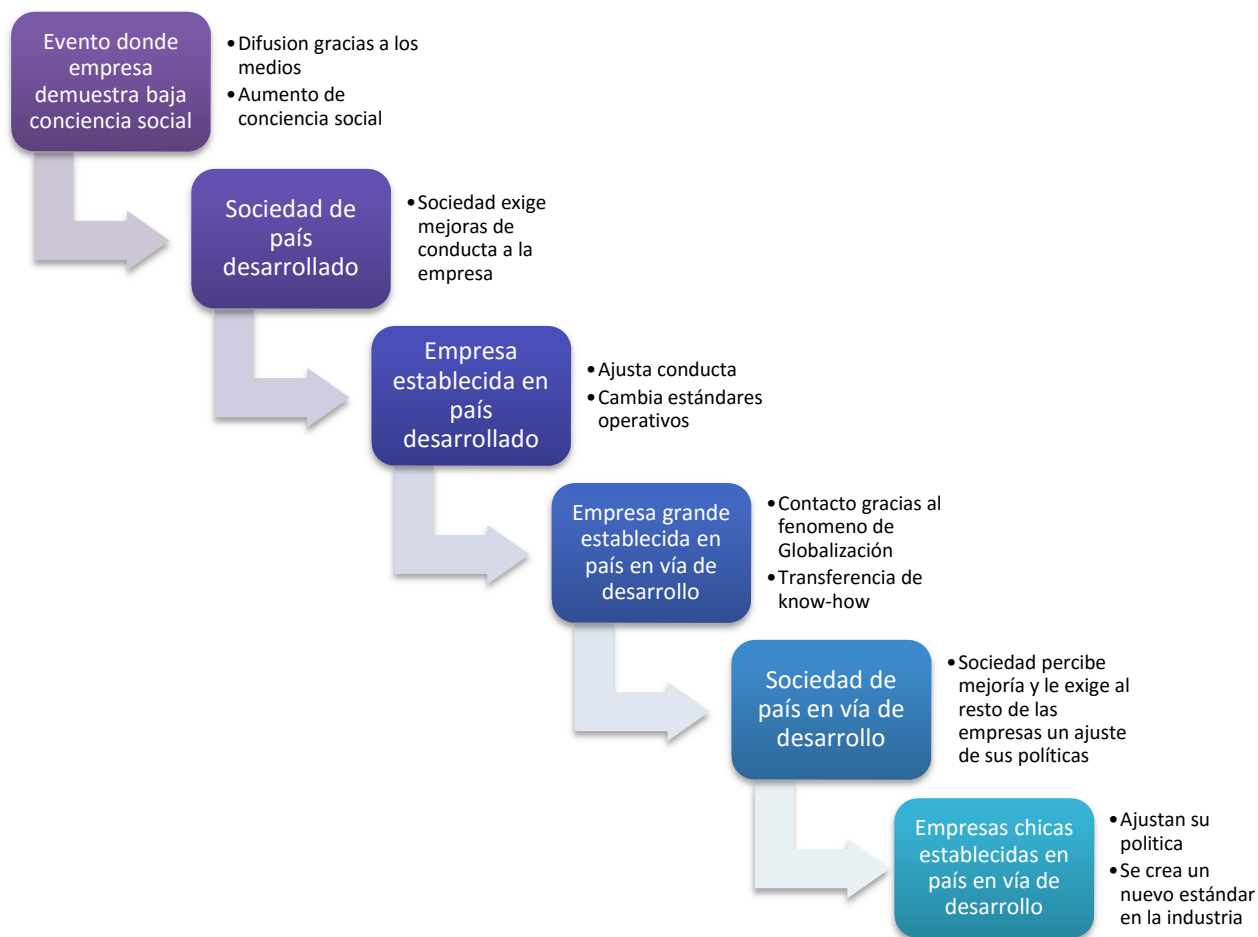
Lo más perjudicial para la supervivencia humana a largo plazo, según la perspectiva de estas sociedades, es el desempeño irresponsable de las empresas. Debido a la gran penetración de los medios de comunicación, los desastres masivos como el de Exxon Valdez generan un aumento de conciencia social que en otros ámbitos no se vería. Este tipo de situaciones produce que la sociedad rechace a la empresa y exija que modifique sus conductas, resultando en una gran pérdida de ganancias y en valor de la marca. Las empresas del primer mundo se están dando cuenta que la sociedad valora y exige que ellas tengan buenas conductas.

La preocupación por el ambiente, los derechos humanos y otras causas sociales tienen distinta importancia relativa y valoración social en países desarrollados que en que se encuentran en vía de desarrollo. Se supone que en los países en vía de desarrollo al no tener las necesidades básicas de salud, educación y servicios sanitarios cubiertas, el público en general no llegaría a valorar esfuerzos orientados a otros enfoques que no sean satisfacer esas necesidades de corto plazo. Los países subdesarrollados tienen varias problemáticas básicas que requieren prioridad antes de que las empresas puedan encarar una política de RSE efectiva.

Como tendencia general, se puede decir que las empresas que inician su actividad en países subdesarrollados están más limitadas a emprender proyectos como los de desarrollo sustentable que propone las políticas de la RSE. Esto se debe a que iniciativas de esta índole requieren de recursos esenciales de los cuales las empresas no disponen y los recursos de los que sí disponen se deben dirigir hacia actividades que permitan la supervivencia de la empresa a corto plazo, ya que están envueltas en un entorno político económico

turbulento. Las empresas establecidas en países en desarrollo por lo general cumplen lo que dictamina la ley, siendo esto no compatible con la filosofía que propone la RSE ya que ésta propone tomar en cuenta lo que dice la ley y a partir de allí imponerse límites adicionales para tener un menor impacto negativo sobre la sociedad y el medio ambiente. Este tipo de iniciativas requieren de tiempo y capital para lograr auto limitarse de manera eficiente y sustentable en el tiempo. Precisamente estos dos recursos esenciales son de los que más se carece en países en vía de desarrollo, quedando en evidencia por qué no se sigue estas iniciativas en esas zonas. Sin embargo, un pequeño porcentaje de las empresas basadas en países subdesarrollados, por su gran tamaño, tienen acceso al mercado internacional. Esto les permite entrar en contacto con empresas del mundo desarrollado, las cuales sí disponen de los recursos necesarios para desarrollar iniciativas como la RSE resultando en una transferencia de know-how en como aplicar estas ideas en su país de origen.

Una vez que las empresas grandes establecidas en países en vía de desarrollo adaptan y aplican las técnicas de gestión desarrolladas en el mundo desarrollado y los beneficios son percibidos por la sociedad en general, se produce un fenómeno de adopción masiva del nuevo estándar, jugando la sociedad un rol central en la proliferación de esta nueva iniciativa. Cabe aclarar que para que ocurra lo descripto anteriormente es de vital importancia que la sociedad tenga un nivel de educación promedio mínimo como para lograr en conjunto concientizar sobre la necesidad de encarar este tipo de problemáticas.



El mecanismo descrito anteriormente, en el cual se entalla la transferencia de conocimiento de países desarrollados a los que se encuentran en vía de desarrollo ya se ha visto en ciertas ocasiones. Sin embargo, hay muchos de estos países en el cual el contexto local no permite la proliferación de la RSE, pero se supone que cuando se den las condiciones adecuadas económicas y políticas, el camino debería ser similar al descrito.

Cómo se mide la RSE: Triple Bottom Line

La RSE, al ser un término tan amplio y que adopta formas tan distintas dentro de las distintas industrias, se puede medir de muchas formas. En muchos casos no son comparables los resultados de empresas pertenecientes a distintos rubros. Se está fomentando a que las empresas implementen un sistema uniforme de presentación de los

resultados. Por esta razón, a nivel mundial están adoptando la metodología del Tripple Bottom Line (TBL) en sus operaciones.

Dicho concepto nace en 1994 con John Elkington, fundador de una consultora Británica llamada SustainAbility. Elkington luchó por lograr un cambio en la forma en que las empresas Americanas median su performance y su sustentabilidad a mediados de los 90s. Este nuevo enfoque sobrepasaba la visión clásica de medir el valor de una empresa de acuerdo a sus ganancias, retorno a la inversión y valor al accionista para incluir dos nuevas dimensiones: la dimensión social y la del ambiente. De esta forma, el concepto de TBL hace referencia entonces a tres dimensiones claramente establecidas para la sustentabilidad de la empresa, de igual forma que lo hace el concepto de RSE. Sin embargo, a diferencia de este último, el TBL se usa como un marco de contabilidad para cuantificar el impacto que tienen las medidas de que adopta la empresa.

Una vez definido el marco en que se debe mover la empresa, las variables que tiene que tener en cuenta y la forma de lograrlo, el siguiente paso debe ser establecer una forma de cuantificar los resultados. Este no es un tema sencillo de tratar y es uno que ha tenido mucho debate cuando surgió el concepto de TBL. Las tres dimensiones no se pueden medir en una misma unidad. Las ganancias de la empresa siempre se han contabilizado en una moneda pero ¿Cómo se mide el capital social? ¿Y el bienestar ecológico?

Muchos apoyan la moción de monetizar todas las dimensiones del TBL, incluyendo el bienestar social y el impacto al ambiente. Esta idea apareja la ventaja de tener todo expresado en una misma unidad, manteniendo la estructura contable que han tenido las empresas a lo largo de los años. Una solución alternativa sería la de establecer índices de performance para las dimensiones de bienestar social e impacto al medio ambiente. De esta forma, suponiendo estructuras de contabilidad similares entre empresas, se permite comparar resultados entre distintas entidades. Lo seguro es que no existe un método estándar para cuantificar las dimensiones del TBL y esto obliga a que se tenga que diseñar distintas metodologías para cada proyecto en particular. De todas maneras, esto se puede suponer una ventaja al permitir adaptar la estructura contable a cada entidad en particular.

Utilizar un sistema contable basado en el TBL le brinda a los stakeholders la transparencia de información que requieren para confiar en la empresa como actor esencial en la sociedad. Por otro lado, si bien el TBL entra a las organizaciones como un método contable, en el largo plazo las obliga a adoptar una visión mucho más amplia de sustentabilidad, llegando a transformarse en una filosofía de gestión.

Tendencias en distintos países

Europa

Las posturas adoptadas por las distintas sociedades respecto a la RSE reflejan claramente la predisposición que ésta tiene respecto a absorber un nuevo costo para el beneficio colectivo. La motivación para el desarrollo de políticas de RSE ha sido un nivel mayor de competencia, incertidumbre y visibilidad corporativa ligada a la globalización.

En Europa, la RSE está promovida tanto por iniciativas del sector privado como organismos gubernamentales. Del lado del sector privado surgen tres tipos de instituciones distintas. La primera sería organizaciones creadas por las propias empresas que desean desarrollar políticas de RSE. En segundo lugar están las fundaciones u organismos no gubernamentales que hacen explícita la necesidad y los beneficios de incorporar la RSE dentro del marco de la empresa. Estos organismos logran mayor conciencia organizando seminarios, congresos y con otorgamiento de premios. Luego vienen las cámaras, confederaciones y asociaciones de empleados u empleadores. Si bien el RSE no es el objetivo principal de estos grupos, la promueven mediante la creación de premios.

En Europa los que promueven la incorporación de criterios sociales y ambientales en la empresa son los organismos gubernamentales a través de la certificación. Sin embargo, las empresas y las fundaciones son las únicas que difunden el concepto integral de la RSE. Existen actualmente certificaciones de distintos aspectos que están relacionados con la RSE como el cuidado del medio ambiente, condiciones del trabajador, etc. Sin embargo, no existe una que considere a la RSE en su totalidad.

Es común que las empresas que comercializan productos de consumo masivo en Europa y que llevan a cabo prácticas de RSE marquen sus productos con etiquetas distintivas que lo indican. Por ejemplo, las etiquetas de comercio justo y equitativo garantizan un precio que permite cubrir el costo de producción y además incluye una prima social para propósitos de desarrollo, contratos a largo plazo que permiten que los productores planeen su producción, entre otras cosas. El objetivo es mejorar la calidad de vida de los productores establecidos en países en vía de desarrollo. El hecho que las empresas Europeas marquen

de esta manera sus productos demuestra que los consumidores aprecian este tipo de iniciativas, demostrando que los consumidores europeos tienen un alto grado de conciencia social.

EEUU

En Estados Unidos, la RSE surgió principalmente como respuesta del sector privado, siendo el rol del estado prácticamente nulo. Últimamente las empresas notaron que los consumidores han aumentado su conciencia social y le han empezado a exigir mayor transparencia respecto de sus actividades. En respuesta a esto las empresas líderes comenzaron a informar de sus actividades mediante reportes en distintos medios de comunicación implementando entre otras cosas, el sistema contable de Triple Bottom Line. Tanto en Estados Unidos como en Europa, lo que comenzó como una iniciativa para aplacar la presión social ha sido adoptado por muchas empresas ya que se ha convertido prácticamente en un estándar de la industria.

En Estados Unidos también se emplean las etiquetas de comercio justo y equitativo, pero a diferencia de Europa el perfil del consumidor promedio es menos consciente en estos temas y se ofrecen productos similares sin la certificación a un menor precio. En este país los consumidores que tienen mayor poder adquisitivo son por lo general los que mayor conciencia social tienen. Tanto en el viejo continente como en Norte América, las organizaciones que promueven la RSE también monitorean el desempeño responsable de las empresas, intentando de alguna manera mantenerlas en línea con su discurso público.

Latino América

En general se puede decir que hay una diferencia muy grande respecto de Norte América al resto de América en los temas de RSE. Mientras que en Canadá y Estados Unidos, la RSE es una política establecida y en funcionamiento, en los países más desarrollados de Latino América como Argentina y Brasil todavía está en desarrollo.

Una tendencia propia de Latino América es el desarrollo de las actividades de RSE a través de fundaciones creadas por la propia empresa, por ejemplo la fundación Repsol YPF o la ONG Un Techo para mi País de parte de LAN Chile. Muchas de estas empresas ya realizaban

proyectos sociales, sin embargo últimamente se ha vuelto popular realizar donaciones de forma indirecta a través de estas fundaciones. Esto le permite a las empresas mayor control sobre qué aspectos de la RSE encarar, permitiendo también fortalecer la imagen de la empresa. Dado que no existe un mecanismo establecido que exige resultados a estas fundaciones, muy pocas empresas realizan un seguimiento luego de las donaciones y casi todas sus actividades carecen de transparencia y visibilidad. Esto pone en duda los verdaderos objetivos de la fundación y la empresa.

A igual que en Europa y Norte América, las donaciones suelen ser destinadas a más de un área, siendo generalmente las de educación, cultura y artes, desarrollo social e investigación científica. En Argentina es común que las fundaciones empresarias prefieran realizar sus donaciones en especie y no en efectivo pues les permite un mayor control sobre su uso. Las donaciones en especie se realizan principalmente por medio de becas, cursos de capacitación o asesoramiento técnico. La diferencia con respecto a Europa y Norte América es que allí la distribución de donaciones se da de manera más equitativa entre la fundación propia de la empresa (en caso de tenerla) y fundaciones externas, mientras que en Latino América se prioriza la propia.

Algunos sostienen que las fundaciones no son particularmente eficientes ya que gran parte de sus ingresos se destinan a gastos administrativos en lugar de a causas sociales. La mayor parte de las fundaciones son creadas por empresas con un alto grado de exposición, que intentan mantener una imagen positiva. En términos generales, las empresas más grandes son las que tienden a dar mayores contribuciones, sin embargo no existe una relación clara entre ingresos y volumen de donaciones. El destino de las donaciones depende del tamaño de la empresa, ya que las empresas pequeñas y medianas tienden a destinar sus donaciones a causas y organizaciones cercanas geográficamente y se concentran en aliviar la pobreza en la zona donde desarrollan sus actividades. En cambio, las empresas de mayor tamaño, al tener un radio de operaciones más amplio tienden a donar a una mayor gama de instituciones.

A diferencia de Europa y Estados Unidos, donde está comprobado que ciertos consumidores están dispuestos a pagar un diferencial extra por la certificación de RSE, en

Argentina y otros países latinoamericanos, esto aún no ha podido ser comprobado. Por lo tanto, la RSE actualmente en Argentina tiene una componente muy fuerte de marketing y poco impacto real.

Muchas empresas Argentinas actualmente tienen algún tipo de actividad que demuestra conciencia social aunque muchas no publiciten dichas acciones, siendo aún menor el grupo de empresas que publica regularmente informes sobre sus actividades de RSE. Estas actividades pueden ir desde el apoyo a actividades culturales, eventos deportivos, desarrollo social, educación, salud y protección al ambiente. La profundidad y la rigurosidad de los informes varían según cada empresa, a veces faltando detalle en cuanto a los proyectos realizados, la inversión requerida, la distribución porcentual entre las distintas dimensiones de la RSE y fundamentalmente resultados del impacto producido.

Organizaciones especializadas en la RSE

Una deficiencia en el sistema actual es que hay pocas ONGs que motiven la adopción de políticas de RSE y su posterior monitoreo, por lo tanto es difícil verificar lo que anuncian las empresas. Dentro de las organizaciones que representan los intereses de la RSE en Argentina se encuentra el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE). Fundada a mediados del año 2002 y con centro de operaciones en Córdoba, es una organización privada sin fines de lucro, con un enfoque nacional con fuertes vínculos con organizaciones similares en Latinoamérica y alrededor del mundo. El IARSE ha desarrollado un sistema de afiliación orientado a las empresas que están comprometidas con la RSE y están dispuestos a mejorar su desempeño en esta área. El IARSE apunta a contactar y motivar distintas audiencias para difundir y promover el concepto de las prácticas de RSE en Argentina. También apunta a difundir información respecto de la RSE al público en general además de asistir a empresas en la implementación de sus propios programas de RSE. Esto implica guiar y aconsejar a la alta gerencia, además de promover y fortalecer la creación de una red nacional comprometida con el RSE. El IARSE cuenta actualmente con 126 empresas afiliadas, de las cuales una gran parte son de consumo masivo.

Otra ONG Argentina reconocida con foco sobre el RSE es el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sustentable (CEADS). Fue fundada en 1992 y es la sede local del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), una iniciativa que se ha replicado en 30 países formando una red mundial para dicha organización. El CEADS es una organización que involucra 35 empresas líderes establecidas en Argentina que pertenecen a distintos sectores industriales y se han unido bajo un mismo objetivo: el desarrollo sustentable. La misión propuesta por la organización es demostrar que el desarrollo sustentable genera valor económico y que se puede lograr un balance entre desarrollo económico, el ambiente y el desarrollo social. Las funciones que cumple este organismo son ofrecer dirección a la alta gerencia, fomentar iniciativas privadas, promover buenas prácticas y estándares internacionales, informar sobre el buen desempeño de las empresas y trabajar junto al gobierno en el desarrollo de políticas.

El Global Reporting Initiative (GRI) es una ONG que toma en cuenta las visiones de diversos stakeholders. Ésta fue fundada en Estados Unidos en 1997 por el Center for Education and Research in Environmental Studies (CERES) y el United Nations Environment Program (UNEP). Desde el 2002 tiene sus oficinas centrales en Amsterdam, contando además con oficinas regionales en Australia, Brasil, China, India y Estados Unidos. El GRI creó un marco comprensivo para el registro de actividades orientadas al desarrollo sustentable que actualmente es el más utilizado por empresas a nivel mundial. El marco consiste en una lista de puntos que abarcan el desempeño económico, ecológico y social de la empresa, siendo éste el valor agregado que tiene la organización. El GRI está comprometido a mejorar y a incrementar la difusión de sus “checklists”, los cuales son de libre acceso al público. Estas guías le permiten a las empresas informar al público de manera transparente sobre su desempeño en el área de desarrollo sustentable. Los ítems dentro del marco del GRI incluyen indicadores de desempeño y formas que la gerencia puede adoptar voluntariamente para poder ser más transparentes sobre su desempeño en ciertas áreas claves para el desarrollo sustentable.

Las pautas propuestas por el GRI se encuentran actualmente en su tercera versión que incluyen entre otros temas: impacto sobre la comunidad, derechos humanos y discriminación de género. Según un estudio realizado en el año 2010 por el Departamento de Investigación y Desarrollo del IARSE, se encontraron 108 empresas Argentinas que utilizaban el método de Triple Bottom Line, 76 de ellas lo realizaban utilizando el método propuesto por el GRI. En el momento de realizarse el estudio, había 120 empresas asociadas al IARSE y se encontró que el 40% de éstas generaban algún tipo de informe de RSE. Estos informes aplicaban con más o menos rigurosidad el método propuesto por el GRI y en ese momento representaban el 45% del total de empresas en Argentina que seguían la metodología.

Capítulo II

Cinco casos en Argentina

En el presente capítulo se analizará la información obtenida a través de entrevistas con los responsables de las áreas de RSE de cinco grandes empresas con actividad en Argentina. Únicamente se consideraron empresas de gran envergadura ya que como se mencionó en el primer capítulo, se postula que éstas son las únicas que potencialmente se encuentran en condiciones de poder desarrollar una política efectiva de RSE. Se intentó entrevistar empresas de distintos sectores industriales que proclaman llevar a cabo políticas de RSE. De esta forma se busca ver que forma adoptan las políticas de RSE en cada industria.

A la hora de entrevistar se utilizó una encuesta. Ésta está basada en la utilizada en el Seminario de Actualización Tecnológico dictado por la Lic. María D'Ovidio en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Esta encuesta pretende evaluar siete “dimensiones” de la RSE. Para esto, se consideró que la RSE tomará distinta forma según la industria en la cual se encuentra la empresa, siendo algunos aspectos más relevantes que otros en cada caso particular. Sin embargo, independientemente de la industria en la cual se encuentre, existen aspectos que ninguna empresa que se proclame como socialmente responsable puede ignorar, siendo éstas las siguientes:

- Ética y transparencia
- Calidad de las relaciones con los Stakeholders
- Condiciones laborales
- Compromiso con la inclusión social
- Relaciones con la comunidad
- Responsabilidad ambiental
- Promoción de la Responsabilidad Social

Claramente se podría haber considerado más facetas en el análisis, sin embargo se priorizó la simplicidad del mismo y se consideró que con las variables presentadas se podría llegar a obtener un buen panorama del desempeño de las empresas respecto a la RSE.

La entrevista no se restringió únicamente a completar la encuesta, sino que también se solicitó datos cuantitativos para constatar y reforzar la información previamente otorgada. De esta forma, se pudo apreciar a grandes rasgos el desarrollo que presentaba cada empresa en temas de RSE según las siete dimensiones, siendo el objetivo de este capítulo hacer una evaluación global de la misma. Se pretenderá clasificar cualitativamente a las políticas actuales de cada empresa como filantropía, filantropía estratégica o RSE propiamente dicha.

Al sólo considerar empresas de gran tamaño, se supone que éstas ya cumplen al menos con lo dictaminado por la ley. Por lo tanto, las preguntas sólo contemplan actitudes que van más allá de lo exigido por la ley puesto que la filosofía de la RSE se basa en exigirse a uno mismo más allá de las imposiciones legales.

Organización Techint

Fundada en 1945 en la ciudad de Milán por Agostino Rocca, la organización Techint es una multinacional de origen italo-argentino que se compone de más de 100 empresas que operan a nivel mundial. Techint se desenvuelve en negocios de ingeniería y construcción, producción de acero, petróleo y gas, cuidado de la salud, entre otros.

Techint, principal accionista de Ternium, por iniciativa de su fundador, el Ing. Agustín Rocca tuvo desde su origen la decisión de participar en sus comunidades cercanas, brindando un marco a sus proyectos industriales, a través de programas acordes a las necesidades del contexto. Considerando que el crecimiento de la empresa se logra junto al desarrollo de la comunidad en la que está inserta, es que, todas las actividades están orientadas a impulsar el fortalecimiento de las instituciones, a fomentar los liderazgos naturales y a contribuir con propuestas para colaborar en la mejora de la calidad de vida de los habitantes de estas comunidades.

Siguiendo las premisas de la acción comunitaria de Techint, no se fomenta el asistencialismo o paternalismo sino que se apunta al desarrollo social, considerando al hombre sujeto activo de su propio crecimiento. Por esto, el principio rector de la filosofía social de Ternium es “ayudar a quien se ayuda”, en donde la empresa se convierte en una animadora fundamental y una creadora de oportunidades, para su propio personal y para los miembros de su comunidad.

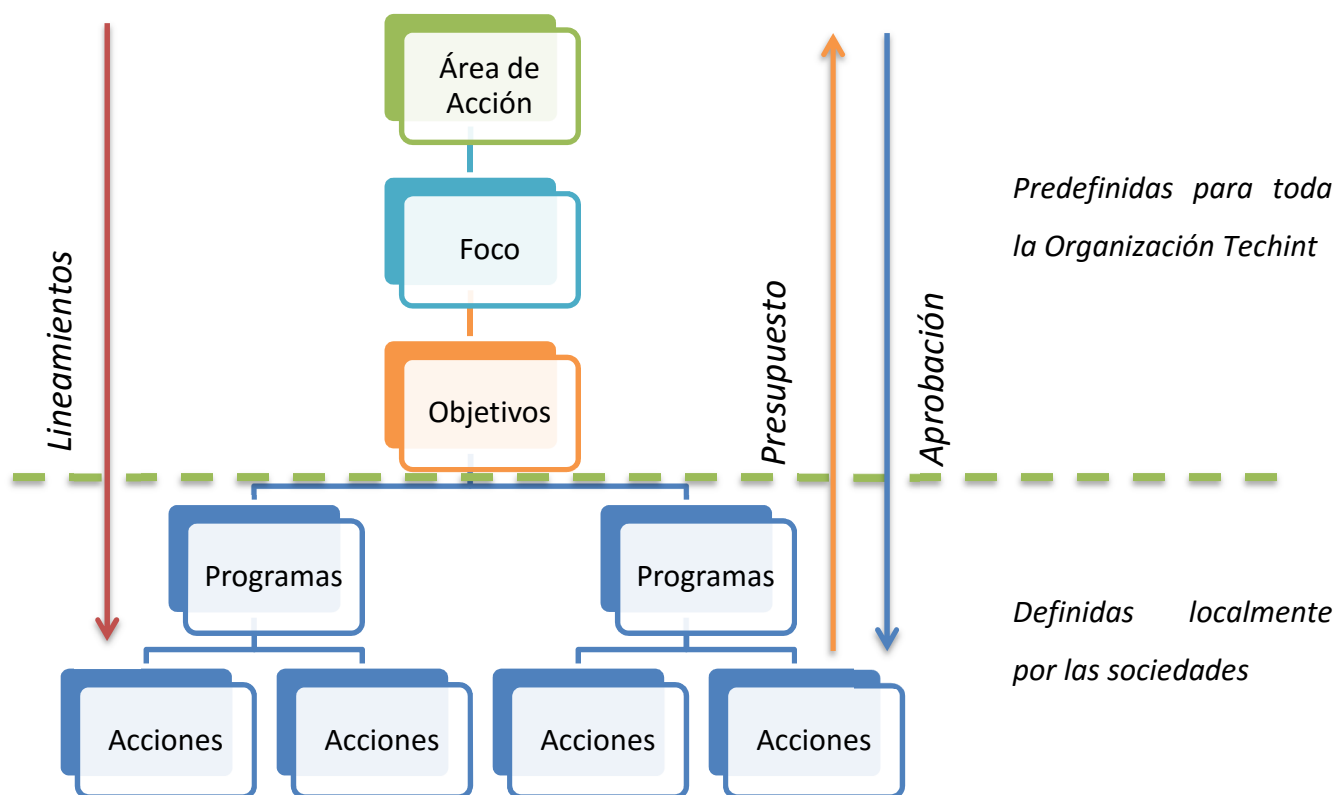
Las políticas de RSE están fuertemente enmarcadas por la cultura corporativa de la organización Techint, siendo éstas muy puntuales y muy enfocadas sobre problemas concretos y con soluciones aún más concretas. La organización prioriza pocas políticas puntuales de alta profundidad sobre temas de alto impacto en lugar de políticas de alto alcance con baja profundidad.

Las políticas de Ternium pueden ser de dos tipos: reactivas o proactivas. Las proactivas son las medidas que permiten alcanzar un objetivo a futuro y salen de un planeamiento en el tiempo. Las políticas reactivas se deben a momentos puntuales que resultan imprevisibles y que requieren del actuar de la empresa. Por ejemplo, en Diciembre de 2001 con el estado

de default en el que entro el país, la empresa tomó una postura reactiva duplicando las donaciones y realizando un plan de “contingencia social”. Éste consistía en un plan de alimentos, medicamentos y vestimenta. La estrategia fue mantener a la gente en su lugar de origen ya que según la empresa existe una tendencia al aumento del delito cuando se desplazan de éste. Esto pone en evidencia que la empresa asigna su presupuesto para actividades de RSE de manera independiente de su cuadro de resultados. La empresa asigna 5% de su presupuesto de actividades de RSE para donaciones reactivas. Un comité se encarga de evaluar los pedidos y tratar de distribuir el monto de la mejor manera posible a su criterio. La empresa se preocupa de siempre responder a un pedido siendo éstos provenientes de distintos actores de la comunidad donde la empresa realiza su actividad industrial.

Los temas de RSE abordados por las distintas empresas que conforman el grupo Techint son determinados por Paolo Rocca y su gerencia. Ellos también han determinado una estrategia de seleccionar problemas de alto impacto para la empresa, favoreciendo soluciones puntuales y alta penetración. Básicamente, estos temas son transmitidos a cada empresa del grupo para que sean abordados de la forma que les parezca conveniente, respetando los lineamientos prefijados por la gerencia.

A su vez, cada empresa apunta a desarrollar estos guidelines transmitidos en las comunidades que son afectadas por sus actividades. Luego, las empresas buscan estimar un presupuesto que les permita alcanzar el objetivo global propuesto por la alta gerencia. Este presupuesto viaja a la alta gerencia donde es aprobado en tanto y en cuanto cumpla con los límites presupuestarios y el lineamiento ideológico presentado por la organización. Es importante remarcar que las actividades particulares que desarrollan cada empresa del grupo son elegidas por las mismas, en función de la naturaleza del negocio de cada una. La forma en que se asignan los fondos para las actividades de RSE no se asignan en función del tamaño de cada empresa en la organización sino del impacto que tiene cada empresa en su región.



En los últimos diez años el foco de la organización ha pasado de ser salud y educación a ser principalmente educación. Ya que los negocios emprendidos por la organización Techint son a largo plazo y requieren de una gran cantidad de mano de obra calificada, la incidencia del capital humano resulta determinante en el éxito o fracaso del mismo. Debido a que el capital humano se debe desarrollar a lo largo de una generación, la empresa toma en cuenta que debe anticiparse e invertir en la formación adecuada de futuros profesionales que puedan sostener a la misma. La normativa de sus políticas de RSE se extiende a todas las zonas donde Techint tiene presencia.

Ternium Siderar

En lo que sigue, se realizará foco sobre los resultados y acciones concretas que obtuvo la empresa Ternium Siderar, perteneciente a la Organización Techint. Según los objetivos prefijados por la alta gerencia de la Organización Techint, las áreas en las cuales se desarrollan actividades de RSE son: salud, deportes, arte y cultura, asistencia y promoción social, medio ambiente y educación.

Ética y Transparencia

Ternium cuenta con un código de conducta, el cual es distribuido a todos sus empleados, el cual es presentado durante los primeros días de trabajo del nuevo empleado, durante la inducción corporativa. El mismo incorpora las guías y estándares de integridad y transparencia aplicable a todos sus empleados y directores.

Establece los principios éticos que forman la base de las relaciones entre la compañía, sus empleados y terceros, y provee los medios e instrumentos para dar transparencia a los asuntos y problemas que podrían involucrar a los ejecutivos de la compañía.

En concordancia con sus estándares de integridad y transparencia, Ternium ha puesto a disposición del personal, proveedores, inversores y terceros en general, un canal confidencial de comunicación llamado Línea Transparente. Este canal permite reportar posibles irregularidades, incluyendo sin limitación aquellas relativas a temas contables, de auditoría y de control interno.

Además del código de conducta, Ternium cuenta con un código de ética para altos ejecutivos financieros. El principal objetivo de este código es promover conductas honestas y éticas en concepto de divulgación de estados financieros y patrimoniales, el cumplimiento de normativa y la ausencia de conflictos de interés.

Calidad de las relaciones con los Stakeholders

Ternium cuenta con un programa corporativo para pequeñas y medianas empresas que institucionaliza la cooperación con clientes y proveedoras de la Organización Techint en Argentina y México. El mismo busca fomentar el desarrollo y aprendizaje hacia las PyMEs y

promover vínculos asociativos entre Techint y la cadena de valor así como entre las propias PyMEs. Al mismo tiempo, el programa denominado ProPymes procura articular, junto al Estado, políticas públicas para fomentar el desarrollo productivo en los países donde opera. Éste es el principal foco de Ternium y la Organización Techint en cuanto a su relación con la cadena de valores. El mismo aun siendo una buena iniciativa, carece de ciertos aspectos que lo volverían más riguroso.

Condiciones laborales

Ternium cuenta con condiciones laborales características por su amenidad, estabilidad económica y compromiso con el desarrollo profesional. Es una de las pocas empresas que ante una crisis económica prioriza el bienestar de sus empleados y en caso de ser necesario algún despido, siempre lo hace de manera que sea lo menos brusco posible en la economía del empleado. Se caracteriza además por realizar importantes inversiones en el desarrollo profesional de sus empleados, permitiendo realizar posgrados, doctorados y capacitaciones en áreas específicas de interés de cada profesional. Evalúa periódicamente el desempeño y premia acorde al mismo a cada empleado en particular, así como a áreas de gestión enteras. Esta dimensión es una en la que Ternium y la Organización Techint en general están bien posicionadas.

Compromiso con la inclusión social

Ternium no cuenta con políticas explícitas en contra de la discriminación contra edad, religión, sexo o raza. Sin embargo, a la hora de contratar personal, por una cuestión moral y valores propios de la empresa, no parece diferenciar o preferir un candidato sobre otro dado diferencias de género, religión o raza. Por otro lado, cuando se trata de personas con discapacidades y/o enfermedades, tampoco cuenta con políticas explícitas de contratación pero aun así pareciera tomar una postura de preferencia sobre aquellas que no presentan las mismas. Dado lo visto anteriormente, Ternium pareciera tener un compromiso medio o hasta bajo con este aspecto de la RSE.

Relaciones con la comunidad

Ternium se caracteriza por tener un vínculo muy fuerte con las comunidades en las que se encuentra involucrado. Su gestión en este sentido se puede ver claramente en las áreas de salud, arte y cultura, educación y deportes como se detalla a continuación.

Salud

Apoyo a los Centros Públicos de Salud Zonales

El objetivo en este ámbito es fortalecer la gestión y la calidad de los servicios de los centros de salud pública (hospitales, salas y centros primarios de la salud) a través de:

- Mejorar los procesos de gestión y administración
- Apoyar la capacitación y formación de médicos
- Apoyar campañas de prevención
- Complementar con mejoras edilicias y equipamiento

Se cuenta con planes directores que establecen las necesidades y plan de mejora de los centros de salud que se encuentran en las localidades cercanas a las plantas de Tx.

Cogestión de la Atención Primaria de Salud

Los objetivos de la empresa en este aspecto son:

- Disminuir los altos índices de morbilidad y mejorar los indicadores de salud, brindando atención primaria y preventiva.
- Brindar Atención Médica Odontológica y Oftalmológica, generar conciencia del cuidado de estas áreas de la salud a los pobladores de la zona
- Contar instalaciones adecuadas para llevar a cabo los tratamientos ambulatorios en instalaciones y la asistencia médica en la comunidad

Se cuenta con instalaciones donde se lleva a delante la atención primaria de la salud de las comunidades cercanas a las operaciones mineras en México.

Deportes

El objetivo de la organización es promover las prácticas deportivas y la actividad física como un medio para mejorar la salud y la calidad de vida, evitando el sedentarismo en todas las edades. La empresa pone foco principalmente en promover el deporte amateur. Además, busca fomentar un sano estilo de vida ofreciendo un espacio de integración entre la comunidad y empleados de la empresa, promoviendo el deporte en el marco de una sana competencia, premiando el esfuerzo y el espíritu deportivo

Se trabaja en conjunto con asociaciones deportivas locales, que sean capaces de adquirir a lo largo del tiempo el expertise necesario para que el proyecto continúe en el tiempo y sea autosustentable. Asociaciones vinculadas al atletismo, triatlón y pruebas combinadas.

Fieles a los ideales de la empresa, ninguna actividad que emprende la empresa se hace porque sí. Por ejemplo, en las plantas de Ternium se había detectado un alto porcentaje de empleados con problemas de obesidad. La empresa consideró que la forma de resolverlo era fomentando la realización de actividad física, como por ejemplo la maratón de San Nicolás que se ha vuelto evento recurrente en la comunidad y modificar la dieta en planta de los trabajadores. Para esto, se contrataron nutricionistas especializados para que diseñen un plan de comidas diarias con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los operarios.

Un ejemplo que demuestra la filosofía de la empresa en acción es la forma en la que se implementó la maratón de San Nicolás. La empresa identificó dos posibilidades para encarar la situación. La primera era contratar al club de corredores de Buenos Aires, un grupo con gran trayectoria en el tema y con el cual la empresa solo tenía que pagar un precio para que esta organización se ocupe de todo. Esto en primera instancia no parecería ser una mala idea ya que el grupo Techint no tiene ningún tipo de experiencia organizando maratones. La segunda posibilidad era contactarse con el club de corredores local de San Nicolás que era mucho más chico y tenía mucho menos experiencia en el tema. Sin embargo, la empresa lo vio como una oportunidad de permitir el crecimiento de una institución local. Ternium le brindó apoyo organizacional en las primeras maratones, hasta que transcurrido unos años el club creció para poder auto sustentarse.

Otra iniciativa en el ámbito deportivo es la organización de torneos intercolegiales, costumbre que se ha perdido en el tiempo y que la empresa considera que es importante fomentar. La empresa fomenta esta actividad financiando los torneos, además se encarga de abastecer de material didáctico a todas las escuelas que participan. Si estas actividades se mantienen en el tiempo, se mejora el nivel de participación y de equipamiento de los colegios.

Arte y Cultura

La organización actúa sobre el ámbito del arte y la cultura mediante la fundación PROA desde 1996. El objetivo de la fundación es generar espacios de expresión e integración a través de la promoción de actividades artísticas que generen mayor conocimiento sobre los contextos y diferentes culturas en las que opera la compañía, transmitiendo valores sobre la integración multicultural y la diversidad. Se enfoca principalmente en proyectos de cine, fotografía y arte moderna.

Se trabaja en conjunto con la Fundación PROA y localmente se seleccionan aquellas instituciones que puedan oficiar de socios estratégicos en la implementación de los programas.

Asistencia y Promoción Social

En este área se busca implementar un programa de desarrollo local integral comunitario que fortalezca a las comunidades a través de proyectos productivos que contribuyan: a la diversificación de las actividades económicas, aprovechamiento de los recursos naturales, la creación de nuevas fuentes de empleo, la sustentabilidad de las actividades productivas y la generación de ingresos económicos para las familias de comunidades de Ayotitlan. El target es una comunidad cercana a Peña Colorada, impacto sobre 700 habitantes de un total de 6600. Además, se aplica en menor escala a otras comunidades de México y Argentina.

La forma de lograr esto es estimulando y promoviendo el desarrollo de la producción local de alimentos con la implementación de huertas, criado de ganado y aves de corral. La metodología de implementación es mediante el suministro de semillas, insumos,

herramientas y asesoramiento técnico durante los tres primeros años. El trabajo y la organización están a cargo de las personas beneficiarias de la comunidad.

Educación

En el tema educación, Ternium hace foco sobre tres ejes de acción: la educación primaria, la educación técnica y las universidades con carreras técnicas. Siendo éste el foco más importante de la organización en cuanto a RSE.

Escuelas Primarias

El único programa que la empresa tiene orientado a las escuelas primarias es el “After School Program”, dado que el principal problema que identificó Ternium en cuanto a la educación primaria es la corta duración de la jornada diaria educativa, siendo actualmente de 4 horas en las escuelas públicas. La implementación de este programa se fundamenta en que los alumnos retornan a sus hogares al medio día y en general no hay nadie que los supervise.

El programa consiste en que los colegios humildes dicten 4 horas adicionales de clase en la tarde, donde los alumnos adquieren conocimientos y están contenidos en un ambiente sano para su desarrollo escolar. Esta carga adicional horaria es totalmente financiada por Ternium.

Escuelas Técnicas

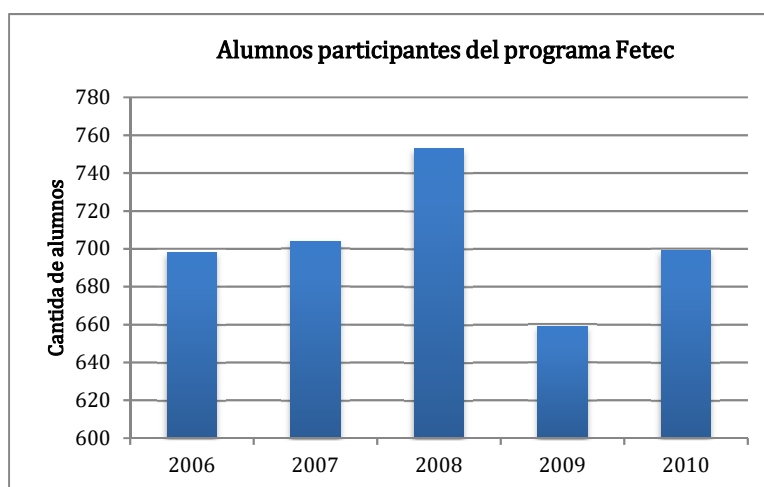
En el país, el abandono durante la década del 90, de la profundización de un modelo productivo con un fuerte contenido industrial, provoco, entre otras dificultades, el desmantelamiento de la educación técnica. Esto se expreso, en el diseño curricular que se baso en la formación de bachilleres con aspectos técnicos. Debido a esto, la práctica en taller desapareció ya que los Trayectos Técnicos Profesionales planteaban aprendizajes teóricos con alguna visualización práctica, pero no la ejecución de experiencias de aplicación concretas.

Alguna de las consecuencias que generó este cambio curricular han sido: desaparición/disminución de perfiles técnicos, profundización de la brecha entre educación-trabajo y diferencias en el nivel formativo de los egresados.

La deficiencia del sistema educativo combinada con las altas exigencias y competitividad del mercado laboral, afecta las condiciones de empleabilidad de los jóvenes técnicos, generando carencias sustantivas. Esta brecha constituye el problema central que se pretende abordar.

Dado el problema central, la solución propuesta por Ternium se denomina el “Programa de Fortalecimiento de la Escuela Técnica” (FETEC), el cual tiene tres componentes:

- Componente 1: Fortalecimiento de la formación de los alumnos
- Componente 2: Fortalecimiento de la planta docente y directivos
- Componente 3: Mejora de los establecimientos educativos

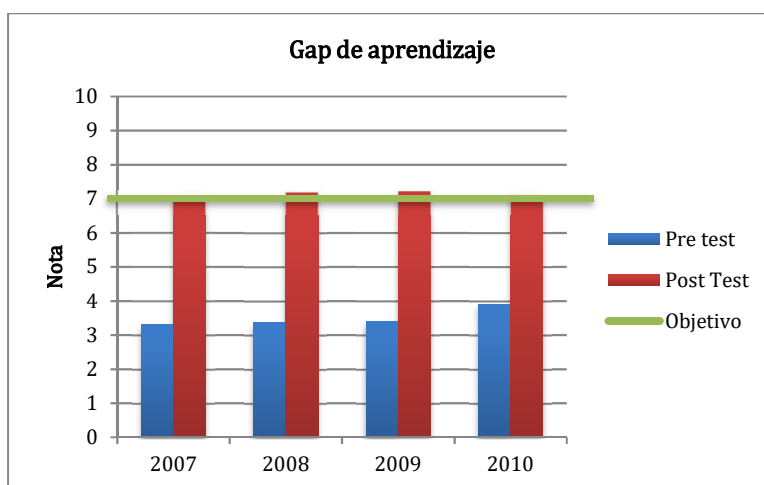


El programa organizara su intervención a través de estos tres componentes que responden a las causas identificadas que son: profesores mal preparados, currícula inadecuada y edificios escolares inadecuados. El objetivo del FETEC es achicar la brecha entre la formación educativa de los egresados y el perfil de los jóvenes técnicos requerido por el mercado laboral además de reducir el tiempo de inducción técnica de cada candidato que deben realizar las empresas.

En las tres situaciones el programa se plantea establecer el vinculo con el estado bajo el principio de subsidiariedad, es decir colaborar en el fortalecimiento de la educación técnica

en los tres planos sin pretender remplazarlo ni disminuir su obligación, ya que tiene la responsabilidad primaria en la política educativa.

Cada planta determina el perfil de técnicos necesarios dada la naturaleza de su actividad. Por ejemplo, en el caso de la planta de Ternium Siderar en San Nicolás, la mayor necesidad de técnicos viene del área de la Electromecánica. Con esto en mente, Ternium selecciona las principales escuelas técnicas de la zona que cuentan con este tipo de educación. Luego, se procede a hacer una evaluación de los conocimientos de la última tanda de egresados para identificar como se encuentran nivelados en cuanto a los temas que la empresa considera que debería tener ese perfil técnico. En función a estos resultados se procede a orientar el FETEC en donde se encontraron deficiencias.



Al concluir el ciclo completo del programa se realiza una medición que es clave para determinar el impacto de la intervención. Al completar los tres años de fortalecimiento de educación técnica en el marco del programa, los alumnos que egresan pasan a un proceso de evaluación que realiza el área de empleos de Ternium, a través de un procedimiento que es exactamente igual al que se le administra a una persona que aspira a ingresar. Esta instancia y los resultados que se obtienen permiten verificar en que medida se ha reducido la brecha entre el perfil del egresado de la escuela técnica y el perfil del joven técnico demandado por el mercado industrial.

Esta dinámica de medir, implementar cambios y luego medir el resultado ha permitido ajustar con precisión los programas educativos a los requerimientos de la industria.

Actualmente hay 700 alumnos por año, en promedio, que participan en el programa FETEC. Éste actualmente funciona en la escuela técnica N° 1 de Villa Ramallo y la N° 2 y N° 6 de San Nicolás. En los últimos años, el rendimiento promedio de los alumnos de escuelas técnicas donde se ha implementado el programa ha mostrado un aumento considerable. Dado el éxito del FETEC en Argentina, Techint está analizando estandarizar la metodología del mismo para poder implementarlo en todas las zonas donde la organización tenga actividad industrial.

Educación Universitaria

Se realizan distintas actividades que fomentan el desarrollo tecnológico de las Universidades, la mejora de la calidad educativa y el vínculo con la Empresa. En los países donde Ternium desarrolla su actividad industrial se identificaron cuáles son las Universidades que forman profesionales que cuentan con las competencias que requiere la empresa. En Argentina hay 11 institutos que cumplen con dichos requisitos, mientras que en México hay 15 y en Guatemala 4. La empresa también otorga becas a los mejores promedios.

En todas las áreas en la cual la empresa realiza actividades de RSE, a groso modo se puede determinar si éstas tienen un impacto positivo o no sobre la comunidad. El problema está en saber en que magnitud se realizan estos impactos. La forma de determinarlo es mediante la generación de índices que permitan un seguimiento. En el ámbito educativo, la empresa ha creado índices que permiten lograr este objetivo, pero en el resto resulta más complicado llevarlo a cabo. La empresa también realiza benchmarking para comparar el desempeño de los alumnos de escuelas con el programa FETEC implementado con las escuelas donde la empresa no tiene dicho programa implementado.

Responsabilidad ambiental

El objetivo de la empresa en este área es, mediante la difusión de información a escuelas:

- Desarrollar Conciencia sobre el cuidado medioambiental en niños.
- Crear Conciencia sobre la importancia del reciclado de residuos domiciliarios y el impacto de los mismos en el medio ambiente
- Mejorar la imagen de TX en su posicionamiento frente a cuestiones medioambientales.
- Transmitir las ventajas comparativas del reciclado del acero respecto de su reciclabilidad.

Especialistas de TX brindan charlas sobre medioambiente y el reciclado de los materiales (foco en el acero) a alumnos de escuela primaria. En México se llevan a cabo con el complemento de vistas al parque ecológico Chipinque y en Argentina con campañas de reciclado de hojalata y visita a las plantas industriales

Promoción de la Responsabilidad Social

En este aspecto, la empresa muestra el menor avance de todas las dimensiones presentadas. Si bien difunde periódicamente reportes de sustentabilidad, carece en otros aspectos que son importantes para la promoción de la RSE. Si bien la empresa no utiliza explícitamente material publicitario que ponga en riesgo o en situaciones prejuiciosas a niños, adolescentes, mujeres o grupos minoritarios, la misma tampoco posee una política explícita en contra de ello.

Por otro lado, tampoco tiene una política rigurosa de medición del impacto de sus políticas de RSE para poder presentarlo de manera clara y transparente al consumidor y al público en general. El único indicador que se pudo comprobar que está claramente definido y que aplica adecuadamente a una práctica de RSE llevada a cabo actualmente es la de la medición de la mejora en el nivel educativo de las escuelas técnicas superiores. En este sentido, Ternium tiene un largo camino que recorrer, aun estando por encima de los estándares de su sector industrial.

Conclusiones

Ternium pone foco en los temas que puede ayudar a la sociedad pero siempre teniendo en cuenta como podrían sacar ventaja de la situación. Los problemas que considera de alto

impacto son aquellos que considera que son importantes para su negocio a futuro o vitales para su competitividad a largo plazo.

LAN

Una de las principales aerolíneas de pasajeros de América Latina y el principal operador de carga de la región, LAN Airlines S.A. se constituyó como una sociedad anónima abierta inscripta ante la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile. Las operaciones de la compañía son desarrolladas sobre la base de un modelo flexible que integra los negocios de transporte de pasajeros y de carga, aprovechando las oportunidades de ambos negocios. A lo largo de los años, LAN ha apostado a la diversificación geográfica a través de la construcción de filiales en Argentina, Perú, Ecuador y Colombia.

LAN resulta ser un caso ejemplar de implementación de la responsabilidad social empresarial en Sudamérica, implementando dicha filosofía a lo largo de toda la cadena de valor. A continuación se analiza su desempeño en cada una de las siete dimensiones estudiadas.

Ética y Transparencia

El comportamiento ético por parte de una empresa representa un factor básico al momento de hablar de RSE. LAN lleva a cabo distintas acciones que la dirigen a ser una empresa de carácter ético y transparente.

La empresa consta de un código de ética, el cual es distribuido a todos sus empleados, debiendo los mismos ser firmados como constancia de su aceptación. A través de este código, se busca comprometer a todos los empleados de manera formal a cumplir con los estándares de conducta que la empresa promueve. Resulta importante aclarar que este código es presentado ante todos los empleados al momento en que se realiza una nueva contratación, a modo de que sepa desde un primer momento, los valores que rigen en la empresa.

Además de este código de ética, LAN cuenta con un código de ética para altos ejecutivos financieros. El principal objetivo de este código es promover conductas honestas y éticas en concepto de divulgación de estados financieros y patrimoniales, el cumplimiento de normativa y la ausencia de conflictos de interés.

A su vez, es importante destacar que LAN lleva adelante una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos de todos sus objetivos y acciones de carácter social, los cuales son de carácter público.

Calidad de las relaciones con los Stakeholders

LAN potencia relaciones a largo plazo con sus proveedores, fortaleciendo el desarrollo y el bienestar de los mismos. Para asegurar la calidad de los bienes de los cuales se abastece, y en particular aquellos involucrados en el servicio a bordo, la compañía utiliza políticas y prácticas de control de calidad previamente definidas dentro del estándar IOSA (IATA Operational Safety Audit). Dicho sistema comprende auditorías de seguridad, monitoreo de datos de vuelo y observaciones de vuelo, permitiendo evaluar los riesgos y por ende, actuar de forma preventiva y no correctiva.

A su vez, LAN se asegura de que sus proveedores lleven a cabo políticas socialmente responsables. Les exige cumplir con la legislación laboral y provisional así como la prohibición del trabajo infantil, entre otras. Un aspecto importante a mencionar está relacionado con la contratación de proveedores locales. LAN le da la oportunidad a empresas locales para fomentar su desarrollo y crecimiento.

Este aspecto refleja el comportamiento proactivo que la compañía tiene con este grupo de interés, fomentando el desarrollo que aquellas pequeñas y medianas empresas muchas veces requieren para dar el salto y comenzar un proceso de crecimiento mayor. Con esto, se logra no solo aumentar el margen de LAN y el proveedor, sino de toda la cadena de valor.

Condiciones laborales

LAN impulsa el desarrollo profesional, social y personal de los colaboradores, apoyando sus iniciativas, promoviendo un buen ambiente laboral y el desarrollo de talentos. En la empresa se cumple con las condiciones legales que aseguran las buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad, a tal punto, que en algunos casos se disponen normativas que provocan un estándar de exigencia por encima del exigido por el marco regulatorio o los estándares de la industria.

Además, uno de los factores a los que se le presta especial atención y se le da gran prioridad es la estabilidad laboral. Un claro ejemplo que muestra el compromiso de LAN por la estabilidad se dio en 2009, cuando, dada la situación económica mundial, gran parte de las empresas, especialmente aeronáuticas se vieron obligadas a desvincular masivamente personal directo de la compañía. Ante esta situación, la empresa opto por enfrentar la realidad basándose en el esfuerzo y la eficiencia, logrando reducir el porcentaje de desvinculación en un 0,7% respecto al año anterior.

En lo que respecta al feedback y las evaluaciones de desempeño, la empresa los considera de gran importancia para el desarrollo personal. Así, actualmente más del 90% del personal cuenta con evaluación de desempeño anualmente. LAN se centra en la identificación de talentos e individuos de alto desempeño que sean capaces de formar parte de equipos de alto rendimiento que ayuden en el cumplimiento de la misión y la visión de la compañía.

Por ultimo, en lo que respecta a la remuneración, la compañía establece un sistema de compensación justa y competitiva en comparación con la media del mercado, Siendo los niveles de remuneración determinados con relación directa con las posibilidades económicas y financieras de la empresa, fundamentados en principios de equidad, uniformidad y consistencia tanto interna como externa. Finalmente, vale la pena remarcar que la empresa entrega anualmente un bono de desempeño para apuntalar el estímulo y reconocimiento.

Compromiso con la inclusión social

Esta dimensión resultó ser la de menor relevancia, en comparación a lo desarrollado en el resto de los aspectos de la RSE. Sin embargo, existen algunos aspectos interesantes a mencionar. En su código de conducta, LAN presenta la siguiente frase:

“Respetamos a todos y somos abiertos a la diversidad. Promoveremos siempre un entorno laboral marcado por el respeto y la tolerancia, en el que las decisiones y acciones relativas al empleado se tomarán sin tener en consideración cuestiones de sexo, religión o raza.”

De esta manera, se intenta lograr que todo tipo de decisiones realizadas por la empresa en referencia a sus empleados actuales o potenciales sean pura y exclusivamente de todos los empleados contratados por LAN. De la misma manera, esta conducta se extrapola a todos los clientes de la empresa, garantizando la comodidad y respeto de todos ellos.

Relaciones con la comunidad

LAN presenta un alto nivel de responsabilidad en cuanto a la relación con la comunidad. En la empresa se entiende que la contribución social debe hacerse en todos los destinos donde la empresa moviliza a los pasajeros y la carga, especialmente focalizándose en aquellos lugares donde se realizan vuelos domésticos. Por esta razón, la estrategia que LAN propone se focaliza en tres ámbitos de acción: fomentar la cultura turística, conectar ayuda humanitaria y acercar el mundo aeronáutico a los niños y jóvenes.

Responsabilidad ambiental

La industria aeronáutica, consiente de ser el causante del 2% de emisiones de CO₂, se ha impuesto un lineamiento de trabajo junto con el IATA para mitigar dichas emisiones al máximo. En su reporte de sustentabilidad, LAN informa la reducción de consumo de combustibles año a año. A su vez, la compañía ha implementado una nueva tecnología de lavado de motores, pudiendo reducir el consumo de la misma y el tiempo destinado para este proceso. Esta nueva tecnología permite llevar a cabo un plan periódico de lavado, el cual también genera una reducción en el consumo de combustible.

LAN no cuenta con ciertas acciones aisladas para disminuir el impacto, sino que cuenta con una Gerencia de Medio Ambiente que promueve la alineación de los objetivos corporativos teniendo en cuenta su huella ecológica, realizando inversiones a mediano y largo plazo para lograr disminuir su impacto ambiental.

Promoción de la Responsabilidad Social

LAN cuenta con una estrategia de marketing enfocada fuertemente en el desarrollo de la empresa y su popularidad entre los usuarios de la misma. Para ello siempre busca no exponer a los colaboradores ni a los clientes a situaciones prejuiciosas o de riesgo, sin

importar si se trata de mujeres, niños, adolescentes o grupos minoritarios. Las políticas de marketing y comunicación promueven los valores de la empresa, reflejándose esto principalmente en su slogan: “Nos gusta lo que vemos, nos comprometemos a cuidarlo”. Además, LAN cuenta con campanas de sensibilización ambiental, con el fin de sensibilizar a los usuarios en el ámbito del cuidado ambiental.

Conclusiones

En conclusión, se puede afirmar que LAN lleva a cabo actualmente una política consistente de RSE, principalmente en su ética y transparencia, en el cuidado del ambiente y su relación con la comunidad.

Ernst & Young

Líder en la prestación de servicios profesionales de auditoría, impuestos, transacciones, asesoramiento y consultoría, Ernst & Young forma parte de las “big four”, junto con PricewaterhouseCoopers, Deloitte y KPMG. Ernst & Young es una organización con operaciones en todo el mundo que consiste en varias empresas miembros. EY Global está ubicada en Londres y la empresa en Estados Unidos posee sus oficinas en Nueva York. La filial Argentina cuenta con más de 1800 empleados en las oficinas de Buenos Aires y Córdoba y más de 1000 clientes activos. En la actualidad es una de las grandes protagonistas del ámbito empresario y una de las firmas con mayor oferta laboral, formadora de jóvenes profesionales.

Ética y Transparencia

La empresa cuenta con una trayectoria de más de 20 años a nivel mundial y es de esperarse, como toda empresa internacional bien establecida, que tenga un código de conducta. Efectivamente, Ernst & Young tiene y es de carácter público un código de conducta que hace notar a todos los integrantes de la firma al momento de la contratación. Al mismo tiempo, la empresa cuenta con una línea directa para reportar conductas que podrían ser poco ética, ilegales, que puedan violar normas profesionales o ser incongruentes con el código de ética global. En este sentido, Ernst & Young Argentina pareciera presentar un compromiso con la transparencia hacia todos sus stakeholders. La empresa presenta servicios de auditoría y de consultoría para temas de impacto al ambiente, proveyendo además la posibilidad de generar reportes de sustentabilidad. Lo que parece extraño es que aún no ha implementado esa modalidad de emitir reportes públicos dentro de la misma filial Argentina. Es un punto que están tratando de mejorar y están en vía de lograrlo.

Calidad de las relaciones con los Stakeholders

Al ser una firma especializada en proveer servicios profesionales a otras empresas, no está involucrada en una posición fija de la cadena de valor y a la vez no presenta proveedores fijos o sustanciales para su desarrollo. Por esta razón, es típico de las empresas consultoras

que no presenten programas de desarrollo a proveedores locales ya que el contacto que tienen con los mismos es mínimo. Esta observación se refleja claramente al no ver políticas explícitas de compromiso con el desarrollo a proveedores. Sí presentan políticas claras hacia el apoyo y desarrollo de sus clientes y sus comunidades.

Condiciones laborales

Ernst & Young presenta excelentes condiciones de contratación, desarrollo profesional y de trabajo, al punto de haber sido catalogado en distintos países como uno de los mejores lugares para trabajar. La empresa apoya al desarrollo académico de sus profesionales mediante instancias superiores de educación, capacitaciones, cursos internos, entre otros. En esta dimensión, la empresa presenta un avance medio respecto a los estándares de su sector industrial, ya que todas las características antes mencionadas las presentan varias de las empresas de servicio profesional.

Compromiso con la inclusión social

En este sentido, la firma parece presentar un fuerte compromiso con la integración de género, raza, religión y sexualidad. No solo la integra dentro de sus políticas, sino que pareciera hasta fomentarla. Dentro de la página oficial de la filial Argentina, resulta interesante la información que se colocó para este aspecto.

“La inclusión se trata de sacarle el máximo provecho a la diversidad. Se trata de equidad y oportunidad, asegurando que las diferencias se reconozcan para que las personas talentosas de cualquier origen puedan llegar hasta arriba, y asegurando que todos tengan oportunidades para desarrollarse y avanzar desde el primer día.”

En esta dimensión la empresa resulta encontrarse bien posicionada y con fuerte convicción de seguir desarrollándose.

Relaciones con la comunidad

La empresa ha realizado varias acciones filantrópicas en el pasado. Dicen estar comprometidos con la comunidad e invertir en ella a través de oportunidades de trabajo y el apoyo sostenido, aportando recursos de la propia compañía. Ernst & Young ha

demostrado estar dispuesto a donar parte de su fuerza laborar para contribuir en trabajos voluntarios en hospitales y fundaciones afines a la empresa. Además, la empresa presenta una activa presencia a nivel universitario, con varios de sus profesionales contribuyendo como docentes en 20 universidades a nivel nacional.

Responsabilidad ambiental

Actualmente, la empresa presenta pocas iniciativas hacia el cuidado del ambiente. Sin embargo, entre las pocas que llevan a cabo encontramos políticas como compromiso con el menor consumo de agua y emisiones de carbono posible, minimizar el consumo de papel y otros materiales, además de formar parte del Programa de Reciclado de papel y tapas plásticas de la Fundación Garrahan.

Promoción de la Responsabilidad Social

Si bien la empresa lleva a cabo algunas formas de gestión a fines con la responsabilidad social empresaria, aún se encuentra lejos de llevar a poder clasificar la misma como RSE propiamente dicha. Debido a esto, no tiene forma de promocionar algo que aún no encuentra incorporado en su propia estructura.

Conclusiones

Ernst & Young pareciera presentar gran interés en desarrollar su filosofía para incluir y amoldarse a la de la responsabilidad social empresaria. En Argentina, el área está bajo el cargo de la Gerente Senior Mirta Magiletta quien se ha ocupado a llevar adelante el desarrollo del tema dentro de la filial local. Se notó durante la entrevista con la Lic. Magiletta que había tomado como misión propia la de formarse en el tema de la mejor manera posible para poder implementar la compleja filosofía que la RSE requiere dentro de la empresa. Si bien es un sector relativamente nuevo, habiéndose formado hace menos de 7 años, ha logrado tener un avance rápido y efectivo en ese corto tiempo.

IMPSA

Industrias Metalúrgicas Pescarmona S.A.I.C. & F es una empresa de origen Mendocino que se especializa en proyectos de energía hidráulica y eólica, como así también movimiento y logística de cargas en los puertos. La misma fue fundada en 1907 y producía partes fundidas para compuertas de canales de irrigación vitivinícola, luego en 1965 se expandió a producir turbinas hidráulicas y luego en 1980 se expandió a nivel internacional.

IMPSA está presente desde el primer hasta el último eslabón de la cadena de generación eólica. Para la generación de electricidad por acción del viento, ha desarrollado su propia tecnología y equipos. Ha participado en más de 200 proyectos hidroeléctricos en los últimos 25 años. IMPSA actualmente pertenece a la corporación IMPSA, sociedad holding dedicada a la provisión de bienes y servicios, entre los que se incluyen seguros, bodegas y viñedos, logística, sistema de seguimiento satelital y sistemas de automatización y comunicaciones.

Ética y Transparencia

IMPSA cuenta con un código de ética en el cual se definen los lineamientos y estándares de transparencia a los que se deben ajustar los empleados a lo largo de toda la empresa. Actualmente se está implementando para uso interno un procedimiento para la asistencia online de denuncias contra acciones poco éticas. La empresa cuenta con procedimientos para evaluar el propio desempeño de su cuerpo superior de gobierno mediante una reunión anual de accionistas. Actualmente no cuenta con un procedimiento o mecanismo de auditorías para los proveedores y contratistas, sin embargo incluye en sus cláusulas de ordenes de compra un acuerdo ético con el fin de comprometer a los mismo.

Calidad de las relaciones con los Stakeholders

En cuanto a su relación con sus stakeholders, IMPSA presenta algunas iniciativas que son interesantes de remarcar. Como ya se mencionó, compromete a sus proveedores mediante cláusulas de contratación comportarse de manera ética acorde a su código de ética. Con sus clientes presenta condiciones excelentes de contratación. Sin embargo, la empresa no

cuenta con programas de desarrollo de sus proveedores ni tampoco prioriza el desarrollo de proveedores locales.

Condiciones laborales

IMPESA ha puesto una suma importante de esfuerzos por crear un ambiente seguro de trabajo, especialmente para sus operarios. Debido a esto es que se le ha otorgado la norma de gestión de calidad ISO 14001, además de la norma OHSAS 18.001:2007. La empresa realiza de forma periódica charlas informativas a todo el personal acerca de los posibles riesgos en el lugar de trabajo de cada uno, así como simulacros de incendio y sismos. A pesar de todo esto, es evidente que a la empresa le falta ir un paso más allá en la gestión de su personal ya que la responsabilidad social empresarial exige mucho más.

Compromiso con la inclusión social

En cuanto a sus condiciones laborales, IMPESA ha presentado esfuerzos en el desarrollo de sus políticas para evitar las violaciones a los derechos humanos. Dicen jamás haber registrado incidentes de discriminación, ni por sexo, religión, etnia o por razones de otra índole. Tampoco dicen haber contado con operaciones que impliquen trabajo forzado u obligatorio en alguna de las filiales de la empresa, además de no haber registrado casos de trabajo infantil dentro de la compañía a nivel global. Todas estas afirmaciones simplemente apuntan a lo que no ocurrió aún, sin embargo la empresa no cuenta con ninguna política explícita en contra de todas estas causas.

Relaciones con la comunidad

En este aspecto, IMPESA no presenta mucho avance ya que las únicas acciones que presenta son las de proveer de talleres y cursos para la conservación del medio ambiente. Dichos talleres buscan generar cambios en los hábitos de las personas. Sin embargo, no posee mayor involucramiento en el aporte a las comunidades en las que se ve envuelta.

Responsabilidad ambiental

La parte de la empresa que se ocupa casi exclusivamente de la gestión ambiental es su unidad de negocios llamado IMPESA Servicios Ambientales. La misma se encarga de la

gestión, asesoramiento y ejecución de contratos en el área de Higiene Urbana y Saneamiento Ambiental. Esta unidad de negocios presenta interesantes propuestas de tecnologías pioneras en el tratamiento de desechos y gestión de residuos urbanos. Sin embargo, es importante remarcar que dichas actividades no salen por iniciativa propia de la empresa por su compromiso con el medio ambiente sino por la misma naturaleza del negocio en el que se ve envuelto. Por otro lado, IMPSA se encuentra certificado por Det Norske Veritas en la norma ISO 14001 (Sistemas de Gestión Ambiental).

Promoción de la Responsabilidad Social

IMPSA es miembro del Global Compact (Pacto Global de las Naciones Unidas), de PACI (Partner Against Corruption Initiative) y de otros organismos regionales de RSE. Emite actualmente reportes de sustentabilidad sobre los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas

Conclusiones

IMPSA proclama ser socialmente responsable únicamente por la naturaleza del negocio en el que se ve involucrado. Si bien a primera vista podría llegar a parecer que con eso basta, la realidad es que una empresa socialmente responsable debe tomar acciones fuera de su línea de negocio. Acciones que si bien estarán alineadas con su estrategia corporativa, tendrán impacto por fuera de la misma, en todos sus stakeholders de manera positiva, contribuyendo al desarrollo de una sociedad sustentable en el tiempo. Por esta razón, el hecho de que IMPSA proclame ser un ejemplo en cuanto a la RSE cuando en realidad no lo es, queda como ejemplo de un caso en el que la empresa se queda conforme en su lugar, sin buscar ir más allá de lo esperado de ella.

Skanska

Skanska AB es una constructora multinacional con sede en Suecia. Provee servicios para la construcción, financiamiento desarrollo y servicios de gestión para proyectos comerciales, residenciales y civiles en Europa, Estados Unidos y Latino América. Se especializa en edificios de oficina, plantas industriales, proyectos de residencias familiares, hospitales, puentes y autopistas. Los orígenes de sus raíces se pueden rastrear hacia el año 1887 con el establecimiento de la constructora Aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet. En Argentina, Skanska desarrolla sus actividades de ingeniería, construcción y de servicios en los mercados de gas, petróleo, energía e infraestructura contando con más de 5000 empleados en todo el país.

Ética y Transparencia

Skanska se rige por un código de conducta que da a conocer a todos sus empleados y además es de carácter público. Dicen respetar los derechos humanos dictados en la declaración de las Naciones Unidas así como asegurarse de que se lleven a cabo en sus proyectos a nivel global. Sin embargo, cabe destacar el hecho reciente al que ha sido expuesta la constructora Sueca con respecto al pago de sobrepagos y coimas por la construcción de los gasoductos en el norte y el sur del país. Si bien la investigación de la causa no llegó a demostrar que haya sido cierto, es evidente que algo de veracidad ha de tener el hecho. Una empresa que busca proclamarse socialmente responsable no puede realizar maniobras de corrupción por izquierda y esperar que sea creíble cuando dice regirse por prácticas éticas internas.

Calidad de las relaciones con los Stakeholders

En este sentido, Skanska pareciera entender que es de vital importancia tener en cuenta la relación que presenta con los distintos actores de su negocio. Dentro de su esfera de influencia, Skanska intenta influir en la forma en la que sus proveedores, agentes y socios se comportan haciéndoles adherirse a su código de conducta. Se encuentra comprometido con sus accionistas, a través de sinergias financieras, buenos sistemas de control y procedimientos de análisis de riesgos. En cuanto a sus clientes y usuarios, intenta

mantenerse en mercados selectos para poder desarrollar conocimiento sobre sus clientes de forma continúa. Internamente, con sus empleados intenta ofrecer un ambiente de trabajo seguro, saludable y estimulante. Con respecto a gobiernos locales, provinciales y nacionales, Skanska dice trabajar conforme con la legislación y regulaciones vigentes, por más cuestionable que sea.

Condiciones laborales

En cuanto a las condiciones laborales que provee Skanska, se ha relevado que dicen priorizar un ambiente sano y seguro de trabajo y que se encuentran comprometidos a la mejora continua en este aspecto. Presentan políticas explícitas en contra de la contratación de menores y del uso de trabajo forzado o involuntario en sus sitios de construcción. Dicen tener relaciones fuertes y consistentes con todos sus empleados, basados en el respecto mutuo y que sus condiciones de contratación cumplen al menos con los requisitos mínimos de la legislación nacional.

Compromiso con la inclusión social

Skanska dice presentar oportunidades iguales para todos sus empleados, independientemente de su raza, género, nacionalidad, religión o cualquier otra característica. Dicen presentar políticas explícitas en contra de la discriminación y el acoso sexual.

Relaciones con la comunidad

La empresa presenta programas de apoyo a emprendedores locales con discapacidad, con el objetivo de la inclusión de dichos actores en el ámbito empresarial. El mismo consta de cursos orientados a capacitar y guiar a cada participante, además de premiar a los cinco mejores emprendimientos con un crédito solidario de \$8000 a dos años, sin intereses y con tres meses de gracia. Más allá de este programa, la empresa no parece presentar mayores compromisos con las comunidades en las que se encuentra.

Responsabilidad ambiental

A nivel de gestión ambiental, Skanska presenta estar en línea con los requisitos de la ISO 14001, otorgándole la certificación de la misma. La misma gestión de calidad es exigida a sus proveedores y subcontratistas. Además, cuenta con su llamada “Iniciativa Verde” en la cual Skanska implementa soluciones que contribuyen con el ahorro de energía y agua, la disminución de emisiones de CO₂ y con la optimización y racionalización de sus materiales. Sin embargo, más allá de estos puntos, Skanska no presenta mayores iniciativas concretas en cuanto al cuidado ambiental.

Promoción de la Responsabilidad Social

En cuanto al aspecto de promoción de la RSE, la empresa no pareciera presentar grandes iniciativas ni compromiso con la difusión, apoyo y desarrollo de políticas socialmente responsables consigo misma y hacia terceros.

Conclusiones

Dada la situación reciente de Skanska y las pocas iniciativas que presentan en cuanto al desarrollo de sus políticas de RSE, a pesar de proclamar estar en vía de desarrollo de las mismas, se pudo concluir que la empresa muestra un grado de compromiso social bajo relativo al resto de las empresas analizadas. Su falta de políticas explícitas y concretas ha sido evidencia de lo expuesto en esta sección del presente proyecto final.

Vista preliminar de la situación

Dado la información relevada durante las entrevistas, se ha podido observar que existen algunas empresas que están mejor paradas en el desarrollo de sus políticas de RSE que otras. Algunas como Ernst & Young han comenzado hace poco y en ese poco tiempo han logrado más de lo que otras han alcanzado en toda su historia. Ejemplos como IMPSA y Skanska son claros de la situación actual de Argentina en este tema. Otros como LAN han ido mucho más allá de lo esperado por ellas y han logrado consolidar una excelente estrategia de responsabilidad social, llegando casi a implementarla completamente en su cultura corporativa. Techint por otro lado ha logrado sobrepasar los estándares de la industria en la que se encuentra involucrada, tiene buenas iniciativas pero aún le falta un largo camino por recorrer. En definitiva y dado el contraste que se observó en el grupo selecto de empresas que se entrevistó, sin ir en un análisis riguroso del tema como se entrará en el tercer capítulo, se puede observar como hay distintas posiciones en el tema pero que en general es algo que falta desarrollar en la cultura corporativa de las empresas Argentinas.

Capítulo III

Análisis de las encuestas

Metodología

A diferencia del segundo capítulo, aquí se hará un análisis cuantitativo. El objetivo será obtener un valor numérico que permita evaluar el grado de evolución de la RSE de una empresa respecto de otras en su misma industria y de otras empresas en industrias distintas. Este valor numérico será un índice que permita un ordenamiento relativo de las empresas entre sí. Nuevamente reiteramos que el estudio se enfocará sobre veinte empresas de gran envergadura ya que consideramos que los costos que implica establecer y mantener una política de RSE en el corto plazo son muy altos y sólo éstas lo podrán afrontar.

En la encuesta se ha trabajado con una muestra pequeña y ello limita la posibilidad de obtener resultados con una confianza estadística alta. De todas formas, el objetivo de este capítulo es obtener un posicionamiento orientativo de las empresas entre sí y de alguna manera permite reconocer el grado de desarrollo que tiene la RSE en Argentina.

Para el relevamiento de datos se acudió a un grupo de trabajos prácticos realizados por alumnos del Instituto Tecnológico de Buenos Aires durante el Seminario de Actualización Tecnológica de RSE, dictada por la Lic. María D'Ovidio. La metodología que se utilizó para la realización de estos trabajos consistía en entrevistar a algún responsable de RSE de la empresa y consultar el respectivo informe de sustentabilidad en caso que exista. Durante la entrevista se completaba una encuesta que abarcaba y evaluaba siete enfoques distintos de la política de RSE de la empresa. La encuesta que se utilizó en este caso es idéntica a la del segundo capítulo. La elaboración de este proyecto se basó en un total de nueve trabajos prácticos realizados durante el seminario. Los once restantes se realizaron utilizando la misma metodología que se empleó durante el seminario.

La diferencia entre la metodología utilizada en el seminario y la del presente trabajo recae puntualmente en la forma de ponderar las distintas dimensiones en función de la industria en la cual se encuentra la empresa. Dicha ponderación se utilizó para reflejar la importancia relativa de cada dimensión en cada industria estudiada. Por ejemplo, no se puede valorar de la misma manera el impacto ambiental que tiene una empresa de producción como Ternium con una de servicios como Ernst & Young. Más adelante se explicará en detalle la metodología que se utilizó para establecer la ponderación relativa.

Según la cantidad de afirmativas se obtiene un puntaje para cada dimensión. Para poder obtener el índice de RSE de la empresa se realiza el producto del puntaje de la dimensión por el factor de ponderación que depende de la importancia de la dimensión en la industria analizada. Este índice permite comparar la posición de la empresa con respecto a otras dentro de su mismo sector ya que se utiliza una escala adecuada para poder realizarlo. A su vez, para obtener el promedio del sector se realiza un promedio de los índices de las empresas del sector. Estos índices promedios también se pueden utilizar para comparar con otros sectores industriales por el mismo motivo antes mencionado.

Debido a la etapa inicial en la que se encuentra el índice desarrollado, se optó por una metodología que simplifique la aplicación del mismo. Las respuestas eran del tipo dicotómicas y además contaba con una tercera opción "No aplica". En el caso de responder "No aplica", al momento de ponderar, esa pregunta era descontada del total. Al responder "Sí", el puntaje que se le asignaba a dicha pregunta dependía de si la empresa se encontraba en una situación de implementación total o parcial del asunto en cuestión. En caso de que sea total, se le asignaba el puntaje máximo; mientras que en caso de ser parcial, se le asignaba la mitad del puntaje máximo que corresponde a esa pregunta. En caso de negativa, el puntaje era nulo.

Para evaluar cada dimensión, se realizaba una cierta cantidad de preguntas que se formularon de tal forma de que en caso afirmativo adicionara un determinado puntaje sobre el puntaje total de dicha dimensión. El puntaje que se le asignaba a cada pregunta dependía de la cantidad de preguntas que incluía la dimensión de tal forma que el máximo puntaje llegara a ser diez.

Procedimiento de cálculo

Como se mencionó anteriormente, independientemente de la cantidad de preguntas que tenga cada dimensión, el máximo puntaje que se puede obtener es de diez puntos. Se quiere enfatizar que todas las dimensiones abarcadas en la encuesta son importantes para el análisis, por eso son evaluadas. Sin embargo, lo que se pretende hacer con la ponderación es remarcar cuales son las más importantes para cada industria en particular. Para obtener la ponderación relativa, se propuso un orden de importancia de las dimensiones para cada industria. Más adelante, se comparará el orden jerárquico propuesto por los expertos consultados de cada industria con los resultados de la encuesta ya que suponemos que priorizan las dimensiones en las cuales se encuentran mejor parados según los resultados de la encuesta.

Tabla de orden de prioridad					
	Industria Pesada	Petróleo	Consumo Masivo	Banco	Farmacéutica
Ética y transparencia	1	1	1	1	1
Relación con la cadena de valor	2	3	1	3	2
Condiciones Laborales	2	2	1	1	3
Compromiso con la Inclusión Social	3	3	1	3	3
Relación con la comunidad	2	2	1	2	3
Relación Ambiental	1	1	1	2	1
Promoción a la RSE	3	3	1	3	3

Como se observa en la tabla anterior, hay algunas dimensiones que tienen la misma importancia relativa que otras. Esto se debe a que se buscó realizar una clasificación a grandes rasgo que permita jerarquizar las dimensiones. Dicha jerarquización se basó en la opinión de expertos de cada industria que se obtuvo durante el proceso de entrevistas, en conjunto con el criterio propio.

En todas las industrias se puede observar que la dimensión “Ética y transparencia” juega un rol clave, estando siempre en las posiciones más altas. Esto se debe a que suponemos que una empresa que pretende adoptar y desarrollar una política eficiente de RSE no puede comportarse de manera no ética, ya que habría un conflicto de intereses. Otra dimensión que se priorizó fuertemente fue la de “Relación ambiental” ya que las industrias analizadas,

por su propia naturaleza, tienen un gran impacto sobre el ambiente. Por lo tanto, las consecuencias de no cuidar el medio ambiente podrían ser devastadoras y sólo se alivianarían transcurrido mucho tiempo. El único caso donde el ambiente no fue prioritario fue en sector bancario ya que su funcionamiento no implica un gran impacto sobre el ambiente.

Por otro lado, se observa que la dimensión “Promoción de la RSE” presenta la jerarquía más baja en casi todos los casos. Se decidió no priorizar esta variable ya que se considera que antes de poder hacer una promoción efectiva de RSE, ésta debe tener una política establecida y en pleno funcionamiento de RSE. Según los trabajos prácticos utilizados y las entrevistas realizadas, ninguna de las empresas analizadas transmitió estar en dichas condiciones.

El peso relativo es el puntaje que le corresponde a la dimensión por ocupar un determinado orden jerárquico. Puede haber más de una dimensión con un determinado orden jerárquico, sin embargo la suma del peso relativo para las siete dimensiones debe ser 28.

Orden jerárquico	Peso relativo
1	7
2	6
3	5
4	4
5	3
6	2
7	1
Total	28

En todas las industrias, hay al menos dos dimensiones que ocupan un mismo orden jerárquico. En este caso, se calcula un peso relativo promedio de acuerdo al orden jerárquico.

A continuación, se ejemplifica el procedimiento para la industria farmacéutica.

- Primer paso: Ordenamiento de las dimensiones según importancia relativa.

Posición Ajustada	Corresponde a
1	Ética y transparencia
1	Relación Ambiental
2	Relación con la cadena de valor
3	Relación con la comunidad
3	Condiciones Laborales
3	Compromiso con la Inclusión Social
3	Promoción a la RSE

- Segundo paso: Cálculo del peso relativo de cada dimensión.

Peso relativo	Posición Ajustada	Corresponde a	Peso Ajustado	Cálculo
7	1	Ética y transparencia	6.5	$=(7+6)/2$
6	1	Relación Ambiental	6.5	
5	2	Relación con la cadena de valor	5.0	$=(5)/1$
4	3	Relación con la comunidad	2.5	$=(4+3+2+1)/4$
3	3	Condiciones Laborales	2.5	
2	3	Compromiso con la Inclusión Social	2.5	
1	3	Promoción a la RSE	2.5	

- Resultado

Farmacéutica		
Posición Ajustada	Corresponde a	Peso Ajustado
1	Ética y transparencia	6.5
1	Relación Ambiental	6.5
2	Relación con la cadena de valor	5.0
3	Relación con la comunidad	2.5
3	Condiciones Laborales	2.5
3	Compromiso con la Inclusión Social	2.5
3	Promoción a la RSE	2.5
Total		28

Con el mismo procedimiento explicado anteriormente, se obtiene las ponderaciones de cada dimensión para el resto de las industrias.

Tabla de factores de ponderación					
	Industria Pesada	Petróleo	Consumo Masivo	Banco	Farmacéutica
Ética y transparencia	6.5	6.5	4.0	7.0	6.5
Relación con la cadena de valor	4.0	2.0	4.0	2.5	5.0
Condiciones Laborales	4.0	4.5	4.0	2.5	2.5
Compromiso con la Inclusión Social	1.5	2.0	4.0	2.5	2.5
Relación con la comunidad	4.0	4.5	4.0	5.0	2.5
Relación Ambiental	6.5	6.5	4.0	5.5	6.5
Promoción a la RSE	1.5	2.0	4.0	2.5	2.5

Para obtener el índice de RSE de una determinada empresa se sigue la siguiente metodología. Los factores de ponderación serán considerados a la hora de afectar el resultado de las empresas en cada dimensión, multiplicándolo por el factor en cuestión. Por ejemplo, la empresa Pfizer obtuvo siete puntos sobre un máximo de diez en la dimensión de “Ética y transparencia”. Luego, éste se afectó por el factor de ponderación (6.5) para obtener el puntaje afectado. Se aplicó el mismo procedimiento para las otras seis dimensiones, obteniéndose un total de 170.7 puntos sobre un máximo posible de 280. Por lo tanto, el índice de RSE para Pfizer resulta ser de 61%. Se aplicó un procedimiento idéntico para cada una de las diecinueve empresas restantes. El índice para el resto de las empresas se verá más en detalle cuando se analice cada industria en particular.

Resultados de Pfizer (Industria Farmacéutica)							
Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor de Ponderación	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	7.0	10	6.5	45.5	65	70%
Relación con la cadena de valor	2	7.7	10	5.0	38.3	50	77%
Condiciones laborales	3	7.0	10	2.5	17.5	25	70%
Compromiso con la inclusión social	3	4.3	10	2.5	10.7	25	43%
Relaciones con la comunidad	3	5.0	10	2.5	12.5	25	50%
Responsabilidad ambiental	1	5.6	10	6.5	36.1	65	56%
Promoción de la RSE	3	4.0	10	2.5	10.0	25	40%
Total		40.5	70	28	170.7	280	61%

Luego de obtener los índices de RSE de cada una de las empresas de la industria, se procede a calcular un promedio lineal de la misma. En el caso de la industria farmacéutica, se obtiene un promedio industrial del índice de RSE de 61%, como muestra la siguiente tabla:

Promedio del sector (Farmacéutica)				
Variable	Prioridad	Promedio del Sector	Valores Máximos	Relativo
Ética y transparencia	1	47.1	65	73%
Relación con la cadena de valor	2	32.5	50	65%
Condiciones laborales	3	17.2	25	69%
Compromiso con la inclusión social	3	10.3	25	41%
Relaciones con la comunidad	3	11.9	25	48%
Responsabilidad ambiental	1	40.6	65	63%
Promoción de la RSE	3	12.5	25	50%
Total		172.1	280	61%

Análisis de los resultados

A continuación se realizará el análisis de los datos obtenidos mediante la encuesta. Se mostrarán las tablas y gráficos resumen de cada industria y en caso de ser necesario, para desarrollar con más profundidad, la de alguna empresa en particular. En el anexo se encontrarán todas las tablas y gráficos utilizados para la elaboración de las tablas resumen.

Industrias pesadas

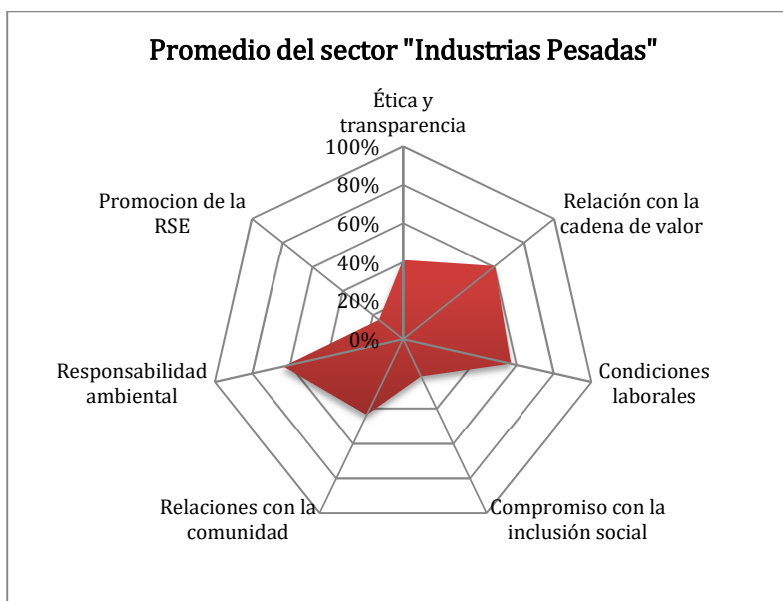
En este sector, la empresa que tiene mejor índice por un margen muy amplio es Ternium. Esto se debe principalmente al hecho de que el grupo Techint le ha dado mucha importancia al desarrollo de sus políticas de RSE, como se evidenció en el capítulo dos. También como se vio en el mismo capítulo, las empresas Skanska e IMPSA proclaman ser socialmente responsables cuando en realidad se encuentran en las etapas iniciales del desarrollo de sus políticas de RSE. Aluar tiene un índice de RSE levemente mayor pero la evidencia muestra que se encuentra en una condición muy similar a estas dos empresas.

Un punto importante que vale la pena remarcar es el hecho de que Ternium tenga un puntaje del 43% en la dimensión “Promoción de la RSE” respecto a las otras tres que tienen cada una un 7%. Esto es evidencia concreta de la observación realizada anteriormente de que una empresa no puede realizar una promoción efectiva de la RSE cuando ella misma no tiene una política eficiente implementada.

En este sector, las dimensiones con mayor orden jerárquico son la “Ética y transparencia” y “Responsabilidad Ambiental”. Los resultados en esta última concuerdan con lo dicho por los expertos ya que tiene el puntaje más alto de todos. Sin embargo, la dimensión “Ética y transparencia” tiene como promedio del sector uno de los valores más bajos (41%). El desvío (31%) en esta dimensión es notablemente alto ya que el aporte de Ternium es considerablemente mayor que el resto.

El promedio del sector es del 50%, resultado que se encuentra fuertemente influenciado por el alto desempeño de Ternium y se ve en el alto desvío resultante (18%). Esto se debe a que la cultura corporativa del grupo Techint valora más que las otras gerencias el desarrollo de las políticas de RSE.

Orden Jerárquico	Variable	Skanska	IMPESA	Aluar	Ternium	Promedio del Sector	Desvío
1	Ética y transparencia	40%	20%	20%	85%	41%	31%
2	Relación con la cadena de valor	50%	50%	56%	88%	61%	18%
2	Condiciones laborales	45%	50%	70%	65%	58%	12%
3	Compromiso con la inclusión social	21%	29%	7%	29%	21%	10%
2	Relaciones con la comunidad	25%	40%	45%	65%	44%	17%
1	Responsabilidad ambiental	61%	67%	61%	67%	64%	3%
3	Promoción de la RSE	7%	7%	7%	43%	16%	18%
	Índice de RSE	42%	42%	44%	70%	50%	14%



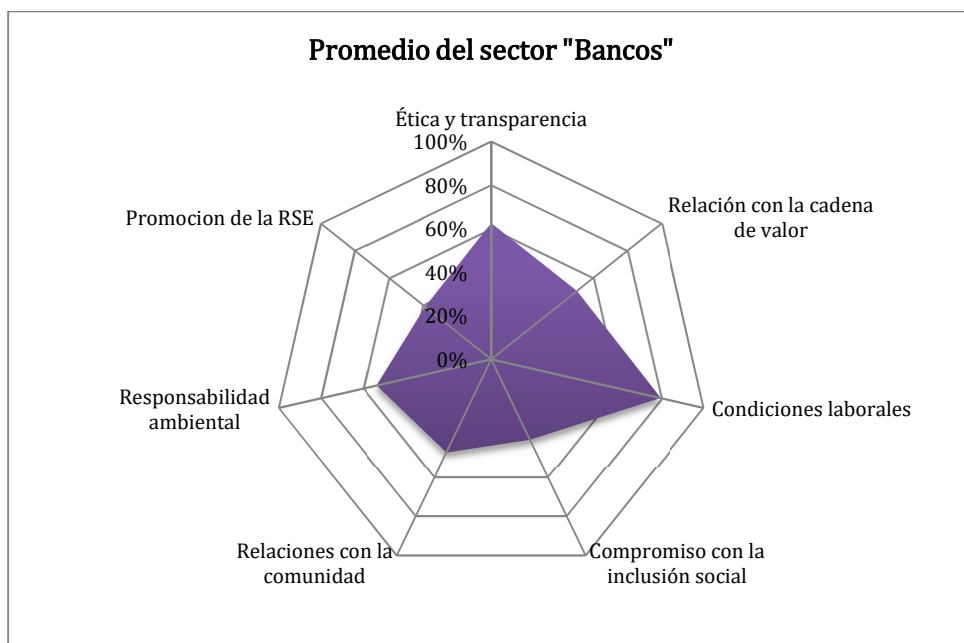
Bancos

El primer gran contraste que se observa es el del bajo índice del Deutsche Bank respecto de los otros. Cabe aclarar que el Deutsche Bank, en Argentina, sólo se enfoca en la banca mayorista mientras que los otros bancos mencionados están concentrados en la banca comercial, lo cual impone un mayor grado de exposición a la empresa. “Como subsidiaria de Deutsche Bank AG, las actividades de Deutsche Bank S.A. en el área de responsabilidad social empresaria se encuentran alineadas con la estrategia global del banco. Sin embargo, muchas de las políticas globales no son llevadas a la práctica en el país, debido a la falta de controles en algunos aspectos, tantos internos como externos. Éste se debe a que DBSA posee independencia en ciertas cuestiones, lo que significa que su directorio puede definir hasta que punto se siguen algunos dictámenes de carácter internacional. [...] [El informe de sustentabilidad] tiene mucha más importancia en los Deutsche Bank de otros países, donde la empresa tiene más actividad y por lo tanto busca integrarse más a la sociedad realizando más acciones sociales, integrándolas al negocio y midiendo su impacto.”¹ Dado el escaso tamaño de la filial Argentina respecto a otros países, la organización no prioriza esfuerzos a implementar y llevar a cabo adecuadamente políticas de RSE.

¹ Brignardello, V. y Thomson, I. y Trusso, J. (2012): “Análisis de Responsabilidad Social Empresaria: Deutsche Bank Argentina”, pp. 3 y pp. 9

La dimensión con mayor valoración es la de “Condiciones Laborales” (80%), además presenta un alto grado de homogeneidad (desvío del 6%). Esto coincide con el orden jerárquico propuesto por los expertos consultados de la industria. Se sabe que las condiciones laborales en los bancos son de las mejores de todos los sectores industriales. Esto se debe a que el capital humano es el insumo básico para ellos. Por lo tanto, para atraer y mantener a dicho capital humano, focalizan sus esfuerzos en mantener un alto estándar de condiciones laborales.

Orden Jerárquico	Variable	Supervielle	Galicia	BBVA	Deutsche Bank	Promedio del Sector	Desvío
1	Ética y transparencia	60%	70%	50%	70%	63%	10%
3	Relación con la cadena de valor	56%	78%	56%	13%	50%	27%
1	Condiciones laborales	86%	84%	71%	79%	80%	6%
3	Compromiso con la inclusión social	43%	36%	57%	29%	41%	12%
2	Relaciones con la comunidad	50%	60%	50%	30%	48%	13%
2	Responsabilidad ambiental	57%	71%	44%	43%	54%	13%
3	Promoción de la RSE	45%	45%	55%	10%	39%	20%
	Índice de RSE	57%	65%	52%	43%	54%	9%



Petróleo y derivados

En esta industria, Chevron y Total tienen los peores índices, ninguna de estas empresas comercializa con el consumidor final. Por lo tanto, su grado de exposición al público es considerablemente bajo. “En Argentina, Chevron no tiene interés de promover una buena opinión pública, más allá de la necesaria para poder realizar sus negocios con normalidad, por lo tanto se limita a hacerse notar dentro del rubro, mostrando sus actos estándares de seguridad y ambiente dentro de la comunidad [...] De nuestro análisis podemos concluir que Chevron Argentina no califica como una empresa socialmente responsable, dado que no incorpora en su estrategia de largo plazo políticas de responsabilidad social. Sí presenta un fuerte compromiso con el bienestar de sus empleados y el medio ambiente; también algunos actos filantrópicos estratégicos o acciones sociales aisladas. Se puede decir que Chevron Argentina opera de forma responsable, por lo que podría alinearse con un plan sustentable a largo plazo. Sin embargo, la incorporación de políticas de RSE depende de las decisiones de Chevron Corporation.”² En el caso de Total, ocurre una situación similar a la

² Catzman, T. y Donikian, L. y Gonzalez, D. y Mela, F. y Pérez Cometto, G. (2009): “Análisis de Responsabilidad Social Empresaria: Chevron”, pp. 9 y pp. 13.

de Chevron ya que no le pone mucho énfasis en Argentina debido a que sus principales clientes son las refinerías y no el consumo masivo.

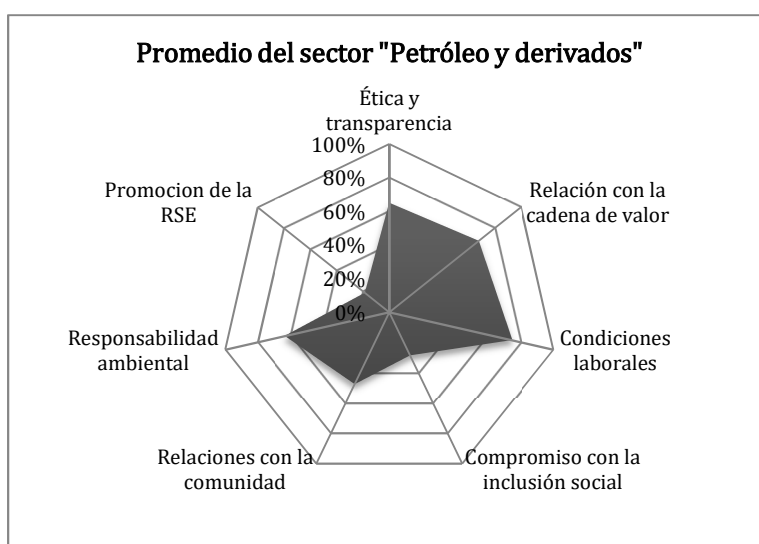
En cambio, YPF y Petrobras tienen los mayores índices de RSE. Ambas empresas están presentes a lo largo de toda la cadena de valor, desde la extracción hasta el consumidor final. Al estar en contacto con el consumidor final, se encuentran expuestos a la opinión pública. No se puede negar que la opinión pública juega un rol clave en el éxito o fracaso de una empresa, es por esto que estas empresas no se pueden dar el lujo de quedar mal parados frente al público. Basado en estos resultados, queda en duda si la RSE como está implementada por estas empresas en Argentina se realiza por una cuestión de imagen o por un interés genuino por el bienestar social.

YPF tiene un mejor desempeño que Petrobras. A diferencia de Petrobras, YPF tiene sus raíces en Argentina. De la misma manera, Petrobras tiene un gran enfoque de RSE en su país local, mucho mayor que el que tiene en Argentina. A grandes rasgos, se puede decir que las políticas de RSE se desarrollan con mayor énfasis y esfuerzo en el país donde se encuentra la casa matriz.

Dentro de este sector, la dimensión “Ética y transparencia” presenta una alta homogeneidad (desvío 7%) y un puntaje relativamente alto (65%). Esto se puede deber a que por la naturaleza del negocio, el no llevar adecuadamente políticas que se basen en la ética y la transparencia podría llevar arraigados importantes consecuencias negativas para la evolución de la empresa y de la sociedad en general.

Cabe destacar que a pesar de que ésta es la dimensión que los expertos clasificaron como una de las más importantes, el puntaje no refleja este hecho ya que dimensiones como “Relación con la cadena de valor” (orden jerárquico 3) y “Condiciones laborales” (orden jerárquico 2) tienen respectivamente puntajes de 68% y 75%. Claramente lo propuesto coincide con lo reflejado en los resultados de la encuesta.

Orden Jerárquico	Variable	Chevron	Petrobras	YPF	Total	Promedio del Sector	Desvío
1	Ética y transparencia	60%	65%	75%	60%	65%	7%
3	Relación con la cadena de valor	56%	67%	83%	67%	68%	11%
2	Condiciones laborales	80%	90%	50%	80%	75%	17%
3	Compromiso con la inclusión social	14%	29%	43%	29%	29%	12%
2	Relaciones con la comunidad	20%	40%	80%	50%	48%	25%
1	Responsabilidad ambiental	67%	67%	78%	44%	64%	14%
3	Promoción de la RSE	0%	40%	20%	14%	19%	17%
	Índice de RSE	50%	61%	67%	53%	58%	8%

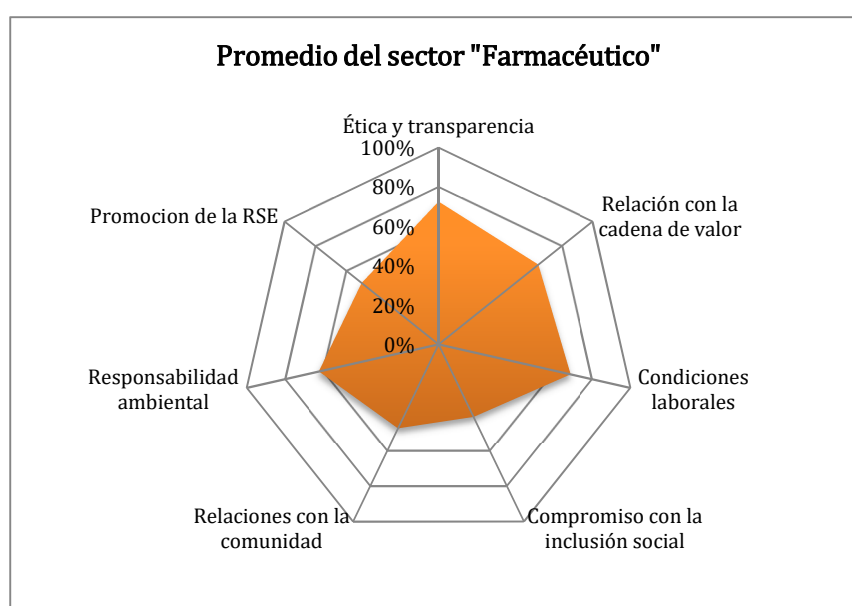


Farmacéutica

Lo más notorio de los resultados es el bajo desvío de los índices de RSE (1%), el menor de todas las industrias. Esto se debe, a diferencia de los otros sectores estudiados, a que en éste todas las empresas que componen al sector son mucho más similares entre si en cuanto a su actividad y la forma de operar. La industria farmacéutica tiene un alto grado de estandarización a lo largo de la cadena de valor, debido a las normas que exigen un alto nivel de control para asegurar la calidad de los productos.

La dimensión con el mayor puntaje es "Ética y transparencia" (73%), la cual presenta un desvío muy bajo (6%). Esto corresponde con lo propuesto por los expertos consultados de la industria.

Orden Jerárquico	Variable	Pfizer	GSK	Bayer	Novartis	Promedio del Sector	Desvío
1	Ética y transparencia	70%	80%	75%	65%	73%	6%
2	Relación con la cadena de valor	77%	50%	67%	67%	65%	11%
3	Condiciones laborales	70%	70%	65%	70%	69%	3%
3	Compromiso con la inclusión social	43%	43%	43%	36%	41%	4%
3	Relaciones con la comunidad	50%	60%	40%	40%	48%	10%
1	Responsabilidad ambiental	56%	67%	61%	67%	63%	5%
3	Promoción de la RSE	40%	50%	55%	55%	50%	7%
	Índice de RSE	61%	63%	62%	60%	61%	1%



Consumo masivo

Según el orden jerárquico propuesto por los expertos de la industria, todas las dimensiones presentan el mismo peso relativo. Es de esperar que el puntaje obtenido en las distintas dimensiones se encuentre en el mismo rango, mostrando una evolución similar en cada una. Al analizar los resultados de la encuesta vemos que tienen mejor desempeño en las dimensiones “Ética y transparencia”, “Relación con la cadena de valor” y “Condiciones Laborales” respecto al resto. Esto nos lleva a pensar que en realidad priorizan éstas. Por lo tanto, existe una clara diferencia entre lo que se dice y lo que realmente se hace.

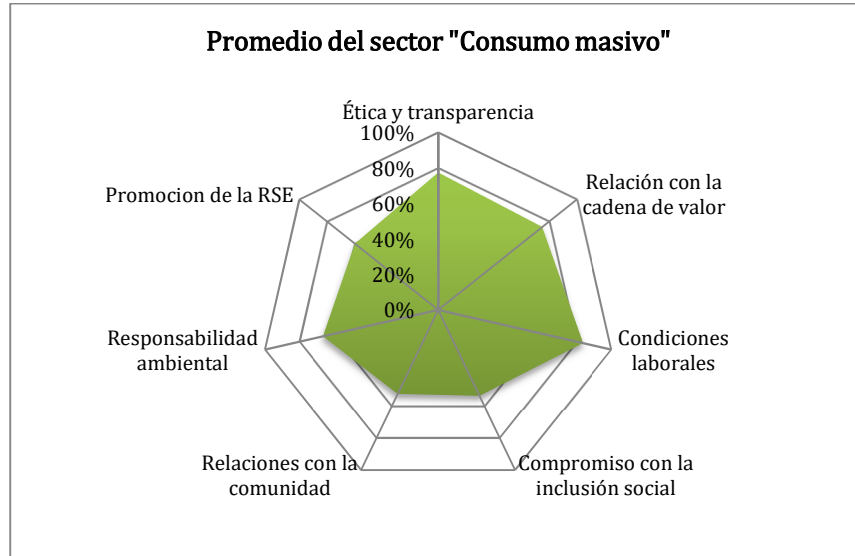
Otro punto característico de este sector es el hecho de que tenga el puntaje más en “Promoción de la RSE”, respecto al resto de las industrias. Consumo masivo es el sector industrial que cuenta con el mayor índice de RSE. Ambos puntos demuestran la veracidad de uno de los supuestos iniciales de que para poder realizar una promoción efectiva de la RSE, la empresa debería estar bien desarrollada en el resto de las dimensiones.

Orden Jerárquico	Variable	Unilever	Nestle	Kraft	Arcor	Promedio del Sector	Desvío
1	Ética y transparencia	80%	70%	90%	70%	78%	10%
1	Relación con la cadena de valor	83%	61%	67%	89%	75%	13%
1	Condiciones laborales	85%	90%	70%	90%	84%	9%
1	Compromiso con la inclusión social	71%	43%	43%	57%	54%	14%
1	Relaciones con la comunidad	60%	40%	60%	50%	53%	10%
1	Responsabilidad ambiental	44%	56%	78%	89%	67%	20%
1	Promoción de la RSE	50%	60%	60%	70%	60%	8%
	Índice de RSE	68%	60%	67%	74%	67%	6%

Como se puede observar en la tabla anterior, los expertos del sector consumo masivo propusieron un orden jerárquico donde todas las dimensiones eran igualmente importantes. Debido a esto se pudo calcular, a diferencia de los otros sectores, una media de los promedios de la industria con su respectivo desvío ya que en este caso el factor de ponderación es el mismo para todas las dimensiones.

Dimensión	Promedio del Sector
Ética y transparencia	78%
Relación con la cadena de valor	75%
Condiciones laborales	84%
Compromiso con la inclusión social	54%
Relaciones con la comunidad	53%
Responsabilidad ambiental	67%
Promoción de la RSE	60%
Media	67%
Desvío	12%

De aquí se puede observar que el desvío resultante es muy alto (12%), en contraste con lo que se esperaba según el orden jerárquico propuesto por los expertos de la industria. Esto va en línea con lo que se observó anteriormente.



Análisis global

Esta parte del trabajo se enfocará en obtener conclusiones comparando la situación de RSE de las distintas industrias. Se quiere recordar que el índice promedio de cada industria es un número que sólo permite el ordenamiento entre industrias respecto de su desempeño, no es un valor que permita asegurar si la empresa realmente es socialmente responsable. Según la encuesta utilizada para la elaboración de este trabajo, una empresa que hubiese obtenido un índice del 100% (empresa “ideal”) aún no se podría asegurar que es socialmente responsable ya que la encuesta no es rigurosa en el sentido de que no incluye una cantidad exhaustiva de preguntas para cada dimensión.

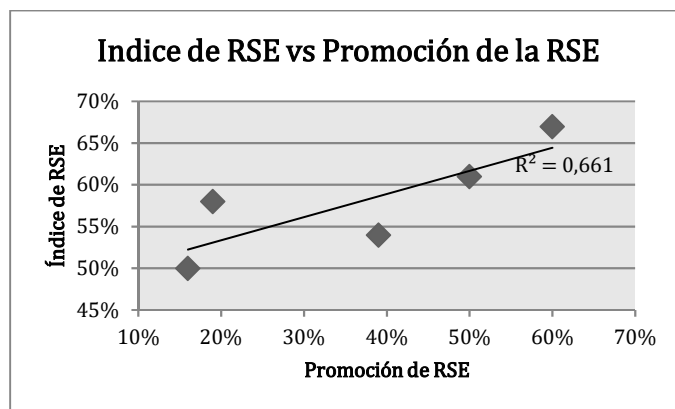
La tabla que se muestra debajo es un resumen de toda información presentada hasta ahora. En ella se evidencian ciertas tendencias y resultados que se discutirán a continuación.

Resultados globales							
	Industrias pesadas	Banco	Petróleo y derivados	Farmacéutica	Consumo Masivo	Desvío según dimensión	Media de los promedios
Condiciones laborales	58%	80%	75%	69%	84%	10%	73%
Relación con la cadena de valor	61%	50%	68%	76%	75%	11%	66%
Ética y transparencia	41%	60%	68%	73%	78%	14%	64%
Responsabilidad ambiental	64%	48%	65%	63%	67%	8%	61%
Relaciones con la comunidad	44%	53%	48%	48%	53%	4%	49%
Promoción de la RSE	16%	39%	19%	50%	60%	19%	37%
Compromiso con la inclusión social	21%	34%	29%	41%	50%	11%	35%
Desvío de los promedios según industria	14%	9%	8%	1%	6%	Desvío de los índices*	Promedio de los índices
Índice de RSE	50%	54%	58%	61%	67%	7%	58%

*El desvío entre los índices de las industrias (7%) es distinto al desvío de los índices entre las empresas analizadas (10%)

Lo más notorio que se puede observar en la tabla anterior es la tendencia en degradé de colores. Esto se debe al ordenamiento ascendente de dos variables independientes: El índice de RSE de cada industria y la media de los promedios de cada una de las dimensiones. Por un lado, analizando los índices de RSE, vemos que la industria que tiene mejor desempeño según nuestra escala es la de consumo masivo. Por otro lado, se ve que las industrias analizadas en general están más desarrolladas en las dimensiones de “Condiciones laborales”, “Ética y transparencia”, “Responsabilidad ambiental” y “Relaciones con la comunidad”.

Nuevamente se pone en evidencia información que sostiene el supuesto inicial de que las empresas que realizan promoción de RSE son las que justamente se encuentran más avanzadas en el tema. En la tabla se observa una tendencia en aumento de izquierda a derecha que coincide con el aumento del índice de RSE. Esta tendencia, como se ve en el grafico siguiente, está correlacionada con un factor del 66% lo cual pone en evidencia dicho supuesto.

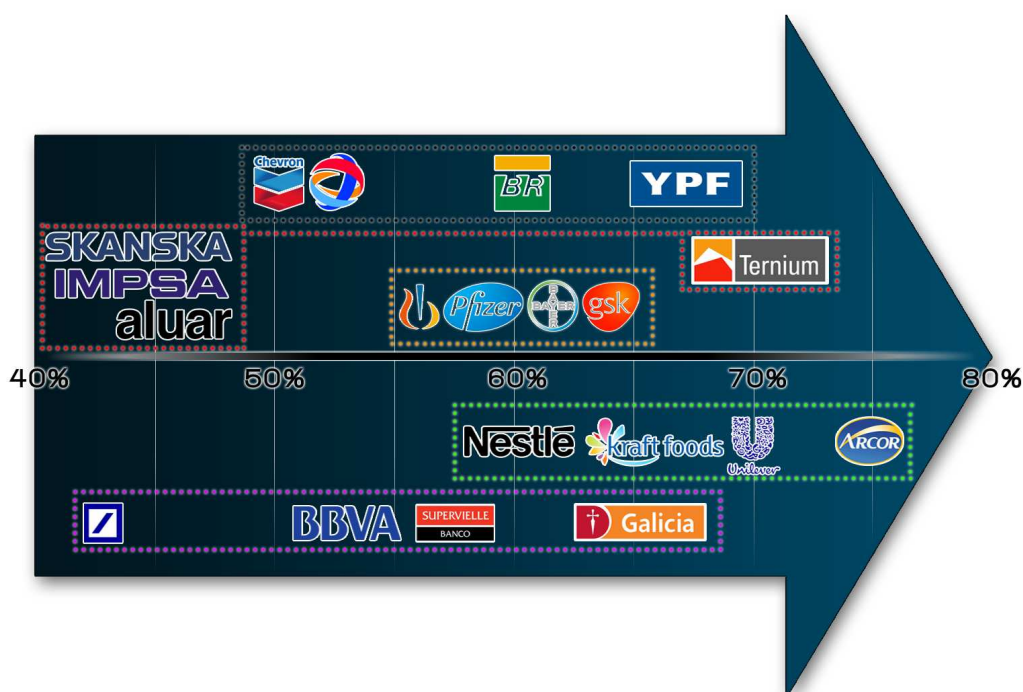


Otra observación que vale la pena remarcar es que la dimensión “Relación con la comunidad” presenta el menor desvío de todas. Esto hace pensar que independientemente de la industria, la relación con la comunidad se encuentra en la misma etapa de avance, siendo ésta de aproximadamente un 49%.

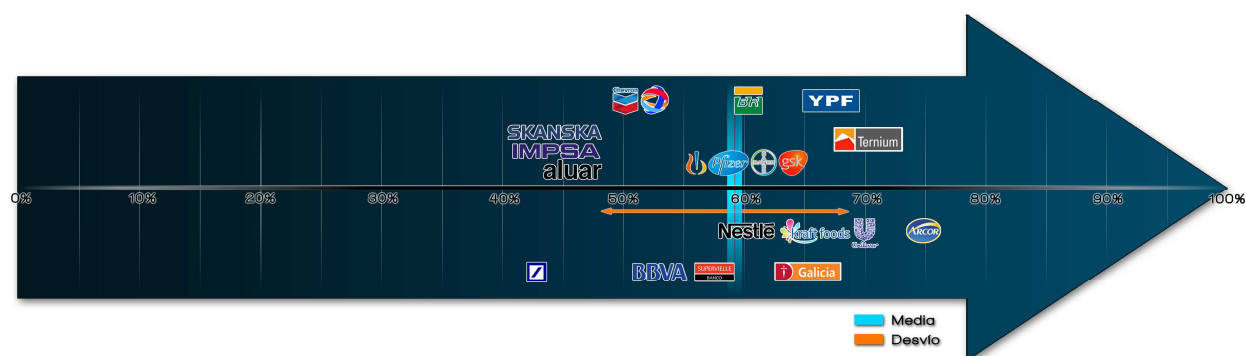
Por otro lado en casi todas las industrias se encuentra que la dimensión “Compromiso con la inclusión social” está ubicada en la última posición. Esta dimensión está compuesta básicamente por dos factores: la diversidad racial y la integración de discapacitados. Argentina históricamente ha tenido una composición étnica bastante homogénea, por lo tanto no hay una fuerte necesidad de incluir a todos los grupos étnicos en el análisis, a diferencia de países como Estados Unidos donde existe una gran diversidad y por lo tanto esto tiene mayor relevancia allí. Además, lamentablemente por una cuestión de cultura Argentina, es común no considerar a los discapacitados en el ámbito laboral ya que se percibe que tenerlos implica una serie de inconvenientes para la empresa y el resto de los empleados.

En la tabla se observa un bajo desvío de los índices de RSE entre industrias (7%). Esto implica cierto grado de homogeneidad entre los estándares de RSE que llevan a cabo las industrias. Consideramos que la manera más simple de explicar este fenómeno es mediante el uso de un ejemplo. Supongamos una empresa que es socialmente responsable y lanza una nueva práctica empresarial mediante la cual obtiene una ventaja competitiva. Otras empresas, a pesar de que no creen en la RSE como filosofía, podrían llegar a copiar la práctica para reducir la brecha con su competidor. De esta forma, luego de que suficientes empresas adopten la medida, se convierte en un estándar de la industria. Por ejemplo, de la encuesta se sabe que todas las empresas tienen procedimientos para despedir a un empleado. Es posible que en un comienzo ésta haya sido impulsada por alguna empresa y gradualmente se fue transfiriendo a distintas empresas dentro de la industria y luego a otras industrias.

Por otro lado, se evidencia aún más homogeneidad dentro de cada industria (desvío máximo 14%; desvío mínimo 1%). Por ejemplo, si una empresa se adhiere a una norma ISO 9000, las otras de la industria también lo deberán hacer para mantenerse competitivas, produciéndose el mismo fenómeno de implementación de prácticas descripto anteriormente.



El gráfico superior nos permite observar de manera clara la posición de las empresas y las industrias analizadas en la escala adoptada. Lo que más resalta del gráfico son los dos extremos, el hecho de que el lado izquierdo se encuentran industrias típicas de ingeniería como Skanska, IMPSA y Aluar y del lado derecho empresas de consumo masivo. En el medio y en orden ascendente tenemos el sector Bancario, seguido del Petrolero y por último el Farmacéutico. Este orden particular de industrias refleja una observación que se ha estado remarcando a lo largo de todo el presente proyecto final. A grandes rasgos, se podría decir que estas industrias están ordenadas de la misma forma que lo estarían en un esquema de la cadena de valor. Es decir, las empresas que se encuentran hacia el final de la cadena del valor y que tienen mayor contacto con el consumidor final también son las que obtuvieron mayor índice de RSE. De la misma manera, las que se encuentran al principio de la cadena de valor o las que tienen trato con otras empresas son las que tuvieron peor desempeño. Esta observación se repite al mismo tiempo dentro de cada industria. En el caso del sector petrolero, se puede ver como las empresas que realizan ventas al consumidor final se encuentran por encima de las que sólo realizan extracción y distribución. En el sector bancario ocurre un hecho similar con Deutsche Bank que realiza banca mayorista. La tendencia que se observa es que cuanto mayor sea el grado de exposición a la opinión pública, más “conscientes” se vuelven las empresas. Dicho fenómeno no es casualidad y se debe al hecho de que la RSE en Argentina en la actualidad es utilizada como herramienta de marketing que le brinda una ventaja competitiva a las empresas, más que como una filosofía y una forma de actuar en pos del bien colectivo. Dicha promoción de la RSE como herramienta de marketing se ve más en las empresas que tienen mayores posibilidades de sacar provecho de la situación.



La varilla que se usó mediante la encuesta para medir el desempeño de las empresas fue baja, por esto obtuvieron puntajes relativamente altos. Si hubiera sido más rigurosa la encuesta, seguramente los resultados hubieran sido mucho peores.

La media de los índices de RSE de las empresas es 58% con una dispersión del 10%. Haciendo hincapié nuevamente en el hecho de que a pesar de que una empresa que obtenga un puntaje del 100% con esta encuesta no significa que sea necesariamente socialmente responsable, pero aún así tomándolo como referencia, se puede decir que a grandes rasgos la responsabilidad social empresaria es un tema que no está muy desarrollado en Argentina. El hecho de que la dispersión sea tan baja implica que a pesar de que hay empresas que están mejor paradas que otras en la escala, a grandes rasgos todas se encuentran en una situación muy similar.

Muchas de estas empresas tienen informes de RSE o páginas de internet donde proclaman ser socialmente responsables pero como los resultados anteriores muestran, a la hora de investigar, estos medios aportan relativamente poco contenido. Todas las empresas encuestadas decían ser en mayor o menor medida socialmente responsables. Sin embargo, a la hora de investigar sus prácticas, a la gran mayoría sólo se le podría clasificar sus actividades como filantropía estratégica. Claramente existe un mal uso del término “empresa socialmente responsable”. Todo esto es representativo del estado de la RSE en Argentina.

Durante la investigación se vieron muchos casos donde empresas multinacionales contaban con prácticas de RSE bien establecidas en otros países. En Argentina por lo general se encuentran desarrolladas por debajo del promedio. Estos son los casos puntuales de Chevron Corporation y Deutsche Bank. Esto se debe a que el público argentino aún no le exige un alto grado de conciencia a las organizaciones. Varias de estas empresas no están muy expuestas a la opinión pública y por lo tanto no priorizan inversión en desarrollar sus políticas de RSE.

Conclusiones

Como se mencionó al principio del presente trabajo, para que una empresa sea verdaderamente socialmente responsable, esta filosofía debe estar profundamente inculcada en la cultura corporativa. Cuestión que es muy difícil de lograr en una empresa establecida que cuenta con una cultura definida y rígida.

Al inicio del trabajo se postuló que las empresas grandes eran las únicas capaces de asumir los costos inherentes a implementar la estructura que propone la filosofía de la RSE. Sin embargo, por lo antes visto, la incorporación de la RSE en la empresa trasciende un simple problema de aumento de costos. Tiene que ver fundamentalmente con la cultura de la empresa, la cual se vuelve cada vez más rígida a medida que crece la empresa. Por lo tanto, las empresas que pueden incorporar esta filosofía son aquellas en las cuales la cultura corporativa no está todavía tan rígida, siendo éstas las empresas chicas. Se proyecta que en el futuro cercano, el consumidor promedio irá aumentando cada vez más su conciencia por el bienestar social exigiéndole mayor responsabilidad a las empresas. Las empresas que hoy son grandes y ya se encuentran establecidas tendrán que hacer grandes inversiones y por lo dicho anteriormente, sólo podrán mejorar levemente su desempeño social. En cambio, las empresas más pequeñas que desde su inicio pudieron incorporar esta filosofía, estarán mejor posicionadas y por lo tanto obtendrán una ventaja competitiva. Está claro que cada vez más empresas grandes en Argentina están aplicando filantropía estratégica a lo sumo y sin embargo se proclaman socialmente responsables. Es muy habitual que exista un desacoplamiento entre el negocio y la estrategia de RSE. Esto es posible hoy por hoy debido a la poca difusión del tema en la sociedad.

Es importante remarcar el hecho de que el desempeño promedio de las empresas haya sido de un 58% con una dispersión del 10%. El 58% representa un resultado mediocre con respecto al resultado “ideal” del 100% según la encuesta utilizada, recordando el hecho de que una empresa que hubiese logrado un 100% no sería suficiente para asegurar que la misma socialmente responsable. También es importante remarcar que la varilla utilizada para medir el 100% es baja, con lo cual el resultado obtenido es aún menos satisfactorio. Por último, la dispersión del 10% significa que hay empresas que se encuentran mejor

paradas que otras, aunque a grandes rasgos se encuentran todas en una situación desalentadora.

Como se dijo anteriormente, las empresas grandes no pueden acoplar la RSE a su estrategia de negocios de forma absoluta. Sin embargo, muchas de éstas proclaman ser socialmente responsable. Por esto, muchos críticos argumentan que la “RSE” sólo se utiliza para mejorar la imagen de la empresa y para que el público sienta que la empresa está trabajando de manera responsable. Las empresas relevadas eran todas grandes y se proclamaban en mayor o menor medida ser socialmente responsables. Como ya se mencionó, éstas no pueden implementar la RSE plenamente, por lo tanto se concluye que debe haber otra razón por la cual lo hacen. Las que obtuvieron mejor resultado fueron las de consumo masivo. Se propone que la razón para esto es que éstas son las empresas que están mas expuestas a la opinión pública y por lo tanto son las que pueden obtener mayor ventaja competitiva teniendo el apoyo de la sociedad.

Los opositores de la RSE, como está implementada en la actualidad, sostienen que todas iniciativas son emprendidas con el objetivo de obtener un beneficio propio y no en pos del bienestar social. Como las empresas se han dado cuenta que hay un beneficio al ser socialmente responsables, toman medidas que pueden aparentar serlo pero en realidad son decisiones motivadas por el autointerés. Este hecho se refleja en los resultados del trabajo, al comprobar que todas las empresas dicen ser socialmente responsables y sin embargo nunca podrían alcanzarlo dado las características de su estructura interna.

A diferencia de Europa, en Argentina la conciencia del público en general en cuanto a temas de RSE se encuentra en un nivel intermedio/bajo lo que causa que la iniciativa del gobierno en estos temas sea prácticamente nula. Además, esta falta de iniciativa se vio afectada aún más por el proceso de privatización y desregulación que ocurrió en la década del noventa que limitó aún más la participación del estado.

Al igual que en Estados Unidos, en Argentina el sector de la población que más apoya la RSE es hoy por hoy la clase media-alta, la cual representa un porcentaje muy bajo de la

población total.³ Cuando la sociedad comience a valorar los beneficios de la RSE, se esperaría un rol más activo de parte del gobierno. Además, la participación del sector privado en Argentina y en Latino América en general es relativamente baja, siendo los principales actores en este tema las grandes multinacionales que traen su filosofía y políticas a los países en vía de desarrollo. Sin embargo, existen varios casos donde multinacionales tienen desarrolladas sus políticas de RSE en otros países pero deciden localmente no considerarlo en su estrategia porque no ven ningún beneficio ya que por un lado la sociedad no les exige y generalmente son empresas que no se encuentran expuestas a la opinión pública. Una característica del consumidor argentino promedio es el bajo nivel de exigencia que tiene hacia las empresas. Las masas no son consientes del poder que potencialmente podrían llegar a tener sobre las empresas si lo ejercieran. En Argentina, al igual que en Estados Unidos, la RSE surgió principalmente como respuesta del sector privado, siendo el rol del estado prácticamente nulo.

Se pone en duda el posible éxito de las políticas de RSE en Argentina ya que históricamente los empresarios locales han sido muy cortoplacistas y oportunistas. La elite económica frecuentemente ha aprovechado sus lazos fuertes al poder político para establecer monopolios y concentrar poder económico. Sin embargo, últimamente las empresas grandes de Argentina se han esforzado en incrementar su conciencia social adaptando ciertas prácticas del extranjero en el ámbito local.

De manera opuesta a Norte América y Europa, las políticas de RSE en Latino América generalmente son más espontaneas y no están incorporadas en la cultura o prioridades de la empresa. Esto se puede deber en menor medida a la relativa novedad del concepto en estas economías. Se llevan a cabo en forma esporádica, fragmentada y reactiva sin una coordinación continua. Frecuentemente las contribuciones sociales surgen de iniciativas personales de la dirección y no se realizan de manera sistemática. Además, existe muy poca especialización de los empleados y falta cooperación entre las empresas.

³ Donaldson, T. y L. Preston (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, núm. 2, pp. 65-91

Resumiendo, se postula que la razón por la cual las empresas grandes en Argentina no aplican la RSE como las empresas en otros países, se debe a las acciones de la sociedad argentina, el inversor, el gobierno y la empresa.

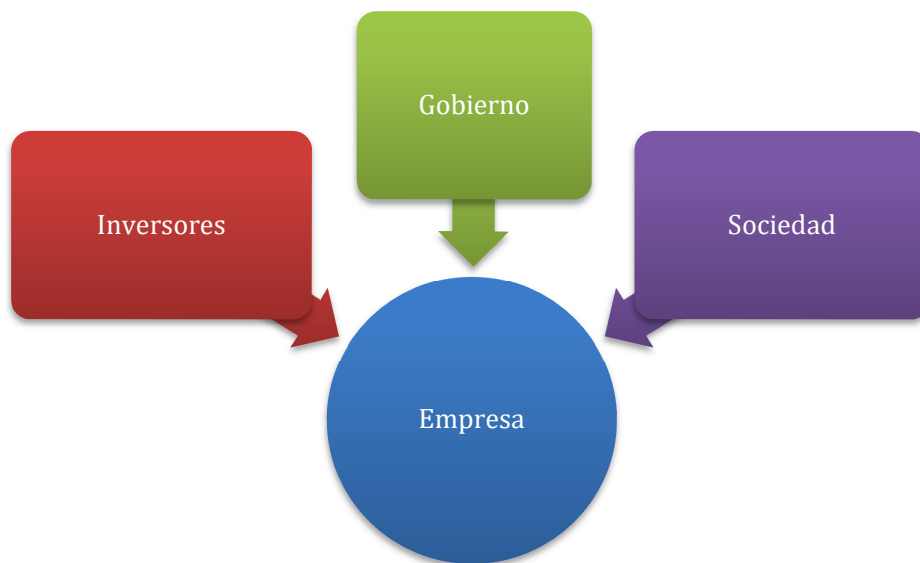
El consumidor promedio argentino no considera el impacto que la empresa tiene sobre la sociedad en general, por lo tanto le exige poco y nada. Desde este punto de vista, la empresa se ve poco motivada para ser socialmente más responsable. Esto se puede deber a que los consumidores argentinos conviven con un contexto social, político y económico muy volátil donde la incertidumbre reina. Los problemas ligados al desempeño socialmente responsable son típicamente a largo plazo, mientras que los otros son más a corto plazo y son priorizadas por el público argentino. Se prevé que será necesaria una evolución en los valores de la sociedad para pasar a exigirle a la empresa.

Los inversores argentinos, al igual que los inversores internacionales, a la hora de invertir priorizan el retorno sobre cualquier otro aspecto.⁴ El hecho de que una empresa sea socialmente responsable, en general no aumenta el atractivo para los inversores. Para el inversor es sólo suficiente que la empresa cumpla con la ley. Esto refleja un motivo más por el cual no se encuentran motivadas las empresas en Argentina para ser socialmente responsable.

Debido a la falta de exigencia de parte de la sociedad al gobierno para que regule las actividades de las empresas, el mismo hace poco y nada respecto a la situación. En cambio en otros países, como el rol del gobierno es mucho más fuerte en los temas económicos se ha acudido a la RSE como una herramienta para retrasar posibles regulaciones gubernamentales que seguro serán más rígidas que las que se autoimpondría la misma empresa. El gobierno argentino no es un fuerte ente regulador, por lo tanto no ocurre la dinámica descripta anteriormente.

⁴ Bassen, A. y Meyer, K. y Schlange, J. (2006): The Influence of Corporate Responsibility on the Cost of Capital.

Agentes que aportan a la falta de desarrollo de RSE en Argentina



Las acciones de los agentes descriptos resultan en que la empresa no tiene ninguna motivación fuerte para ser socialmente responsable. Es necesario un cambio fuerte en los valores de la sociedad argentina para alterar ésta dinámica.

Resumiendo, las dos razones fundamentales por las cuales la RSE no se encuentra bien desarrollada en Argentina son: por un lado un problema de la estructura interna de la empresa y por otro debido a un problema del contexto social en el cual se encuentra sumergida. La restricción interna aplica a todas las empresas a nivel mundial. Sin embargo, la restricción externa depende de la sociedad de cada país y, en este contexto, Argentina se encuentra desfavorecida.

Puntos a tener en cuenta para futuras investigaciones

Un análisis clave que falta es cuantificar el impacto que tienen las políticas de RSE de cada empresa. Prácticamente ninguna empresa en Argentina hace esto. Se considera que esto permitiría poder apreciar con mayor profundidad el valor de las políticas de RSE de las empresas.

Por otro lado, estudiar si los puntajes obtenidos por las empresas están vinculados con el momento en que se iniciaron estas prácticas. Es decir, ¿mayor cantidad de tiempo

transcurrido desde que se comenzaron a implementar las políticas de RSE en la empresa implica mayor índice? Además, falta encontrar algún vínculo concreto entre el aumento de valor de una empresa y el hecho de que la misma sea socialmente responsable.

Bibliografía

- o Porter, M. Y M. Kramer (2002): "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, núm. 80, (12), pp. 57-68.
- o "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times*, 13 de septiembre, pp. 122-126.
- o Jones, T. y A. Wicks (1999). "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, núm. 24, pp. 206-221.
- o Pearce, D. W. y J. Warford (1994). *World without End: Economics, Environment and Sustainable Development*, Oxford: Oxford University Press.
- o Cohen, M.A y Fenn, S.A y Konar, Sh. (1997): *Environmental and Financial Performance: Are they related?* Working Paper Owen Graduate School of Management.
- o Bassen, A. y Meyer, K. y Schlange, J. (2006): *The Influence of Corporate Responsibility on the Cost of Capital*.
- o Donaldson, T. y L. Preston (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, núm. 2, pp. 65-91
- o Porter, M. y M. Kramer (2006). "*Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Responsibility*", *Harvard Business Review*, núm. 96, (12), pp. 78-93.
- o Jensen, M. (2001): *Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function*. Working Paper Harvard Business School.
- o Argandoña, A. (2005): *FIRM, MARKET ECONOMY AND SOCIAL RESPONSIBILITY*. Working Paper IESE Business School.
- o Coghlan, M. y Jackson, J. (2012): "Responsabilidad Social Empresaria: Trabajo práctico final", Seminario de Actualización Tecnológica de RSE, Instituto Tecnológico de Buenos Aires.
- o Cardini, J. y Sena, L. y Perez, M. y Scarinci, A. y Fernández Ochoa, M. (2009): "Seminario Responsabilidad Social Empresaria: Caso Repsol YPF", Seminario de Actualización Tecnológica de RSE, Instituto Tecnológico de Buenos Aires.

- o Avendaño, J. y Jiménez, J.: “Trabajo Práctico de Responsabilidad Social Empresaria: YPF”, Seminario de Actualización Tecnológica de RSE, Instituto Tecnológico de Buenos Aires.
- o Moguillanski, R. y Negro, G. y Re, N.: “Trabajo Práctico: Medición de RSE de una empresa”, Seminario de Actualización Tecnológica de RSE, Instituto Tecnológico de Buenos Aires.
- o Becciu, G. y Iara, I.: “Responsabilidad Social Empresaria: Total”, Seminario de Actualización Tecnológica de RSE, Instituto Tecnológico de Buenos Aires.
- o Catzman, T. y Donikian, L. y Gonzalez, D. y Mela, F. y Pérez Cometto, G. (2009): “Análisis de Responsabilidad Social Empresaria: Chevron”, Seminario de Actualización Tecnológica de RSE, Instituto Tecnológico de Buenos Aires.
- o Buffo Sempé, A. y Camandone, L. y Panelati, M. (2008): “Ficha Técnica: Banco Supervielle”, Seminario de Actualización Tecnológica de RSE, Instituto Tecnológico de Buenos Aires.
- o Brignardello, V. y Thomson, I. y Trusso, J. (2012): “Análisis de Responsabilidad Social Empresaria: Deutsche Bank Argentina”, Seminario de Actualización Tecnológica de RSE, Instituto Tecnológico de Buenos Aires.
- o Chiviló, A. y Degiovanni, N. y Lizaso, S. y Ojeda, J. y Gurklys, H.: “Responsabilidad Social Empresaria: Unilever”, Seminario de Actualización Tecnológica de RSE, Instituto Tecnológico de Buenos Aires.

Anexo

1 Modelo de la encuesta completado a modo de ejemplo

Ética y transparencia	SI	NO	No aplica	Valor Obtenido	Valor Máximo
1. Tiene un Código de ética por escrito.	X			1.0	1.0
2. Está en conocimiento y al alcance de todos sus empleados.	X			0.5	1.0
3. En la elaboración participaron empleados de todos los niveles jerárquicos.		X		0.0	1.0
4. Es revisado periódicamente.		X		0.0	1.0
5. Prohíbe prácticas corruptas. Cuenta con algún programa para empleados que trate cómo identificar sobornos o hechos de corrupción.	X			1.0	1.0
6. Posee una instancia específica o un procedimiento para denunciar hechos de corrupción de cualquier tipo.	X			1.0	1.0
7. Transmite sus principios éticos en momentos específicos como la contratación de personal.		X		0.0	1.0
8. Cuenta con comités o consejos de gestión para aspectos éticos.		X		0.0	1.0
9. Existe un modelo contable de tipo Informe Social.	X			0.5	1.0
10. Tiene descripción de indicadores cuantitativos (acciones sociales realizadas por la empresa) y cualitativos (objetivos y resultados de las acciones realizadas)		X		0.0	1.0
Total				4.0	10.0

Relación con la cadena de valor	SI	NO	No aplica	Valor Obtenido	Valor Máximo
1. Define ciertos principios básicos de responsabilidad social que le exige a aquellos con los que entabla relaciones.		X		0.0	1.3
2. Ha llevado adelante proyectos en conjunto con éstos actores, en beneficio de la comunidad.	X			1.3	1.3
3. Incluye entre sus proveedores grupos comunitarios locales, tales como cooperativas o pymes locales.	X			1.3	1.3
4. Monitorea que sus proveedores cumplan con la legislación laboral y previsional.	X			0.6	1.3
5. Utiliza criterios de negociación que permiten el crecimiento futuro de sus proveedores.		X		0.0	1.3
6. Tiene procesos definidos o una política explícita frente a las demandas del cliente.	X			0.6	1.3
7. Aclara a los consumidores los cuidados necesarios en el uso de sus productos y servicios.			X	-	-

8. Ha sido certificada por la norma ISO de calidad de gestión.	X	1.3	1.3
9. Mantiene un sistema de registros de productos denunciados y de acciones correctivas y preventivas de mejora, con sus correspondientes registros.	X	0.0	1.3
Total		5.0	10.0

Condiciones laborales	SI	NO	No aplica	Valor Obtenido	Valor Máximo
1. Estimula y recompensa a los empleados que presenten sugerencias para mejorar los procesos de gestión	X			0.5	1.0
2. Brinda a los empleados capacitación en materia de seguridad y prevención de accidentes en el ámbito de trabajo.	X			0.5	1.0
3. Mantiene el número de enfermedades contraídas en el ámbito de trabajo en el promedio o por de-bajo del promedio del sector		X		0.0	1.0
4. Utiliza herramientas para medir las condiciones laborales (encuestas de clima organizacional).	X			0.5	1.0
5. Mantiene el número de accidentes en el promedio o por debajo del promedio del sector.		X		0.0	1.0
6. Posee políticas específicas que definan el procedimiento para despedir a un empleado.	X			1.0	1.0
7. Tiene una planificación anual de capacitación en áreas específicamente profesionales y/o técnicas para todos los empleados de la empresa.	X			1.0	1.0
8. Realiza planificación de desarrollo de carrera para sus empleados.	X			0.5	1.0
9. Realiza actividades que fomenten la integración y participación del grupo.	X			0.5	1.0
10. Tiene métodos objetivos para evaluar y premiar el desempeño, tanto individual como colectivo de los empleados.		X		0.0	1.0
Total				4.5	10.0

Compromiso con la inclusión social	SI	NO	No aplica	Valor Obtenido	Valor Máximo
1. Tiene políticas explícitas en defensa de la diversidad laboral, en cuanto: edad, religión ó raza.		X		0.0	1.4
2. Tiene programas para la contratación de personas con discapacidades y/o enfermedades.		X		0.0	1.4
3. La infraestructura edilicia se encuentra adaptada para facilitar el acceso a personas con discapacidad motriz o sensorial		X		0.0	1.4

4. Tiene políticas de empleo para personas que hayan estado fuera del mercado laboral por más de dos años.	X	0.0	1.4
5. Implementa programas de trabajo en la comunidad que promuevan la generación de empleo.	X	0.0	1.4
6. Posee normas que combaten situaciones de acoso sexual.	X	1.4	1.4
7. Controla que los textos o imágenes no perpetúen estereotipos de género, orientación sexual, religión o raza	X	0.7	1.4
Total		2.1	10.0

Relaciones con la comunidad	SI	NO	No aplica	Valor Obtenido	Valor Máximo
1. Releva las necesidades, demandas y expectativas de su comunidad.		X		0.0	1.0
2. Tiene definida una estrategia de relaciones con la comunidad		X		0.0	1.0
3. Desarrolla programas que lo relacionan con la comunidad	X			0.5	1.0
4. Invierte <i>recursos humanos</i> para proyectos sociales, por ejemplo a través del voluntariado empresarial		X		0.0	1.0
5. Invierte <i>recursos económicos</i> para proyectos sociales.	X			1.0	1.0
6. Invierte <i>recursos materiales</i> para proyectos sociales.	X			0.5	1.0
7. Conoce las iniciativas de trabajo voluntario de sus empleados.		X		0.0	1.0
8. Usa las oportunidades de trabajo voluntario para desarrollar capacidades útiles a la carrera profesional de sus empleados.		X		0.0	1.0
9. Apoya a emprendedores de su comunidad.		X		0.0	1.0
10. Articula el trabajo entre y con otras organizaciones sociales y/o barriales (trabajo en redes) / Tiene alianzas con instituciones de la comunidad	X			0.5	1.0
Total				2.5	10.0

Responsabilidad ambiental	SI	NO	No aplica	Valor Obtenido	Valor Máximo
1. Evalúa potenciales impactos negativos de su actividad en el medioambiente y considera medidas correctivas. (medidas preventivas)	X			0.6	1.1
2. Considera la variable ambiental dentro de la estrategia de negocios.	X			1.1	1.1
3. Está asociada con instituciones relacionadas con el medio ambiente.		X		0.0	1.1
4. Posee sistemas de gestión ambiental.	X			0.6	1.1
5. Está certificada por alguna Norma de la serie ISO 14000.	X			1.1	1.1
6. Implementa programas de ahorro de agua y energía.	X			0.6	1.1

7. Realiza capacitación para sus empleados en temas de cuidado y respeto al medioambiente.	X	0.0	1.1
8. Posee un plan de emergencia ambiental ante situaciones de riesgo y capacita a sus empleados frecuentemente	X	1.1	1.1
9. Efectúa acciones preventivas en procesos que generen riesgos para la salud y seguridad de su personal.	X	1.1	1.1
Total		6.1	10.0

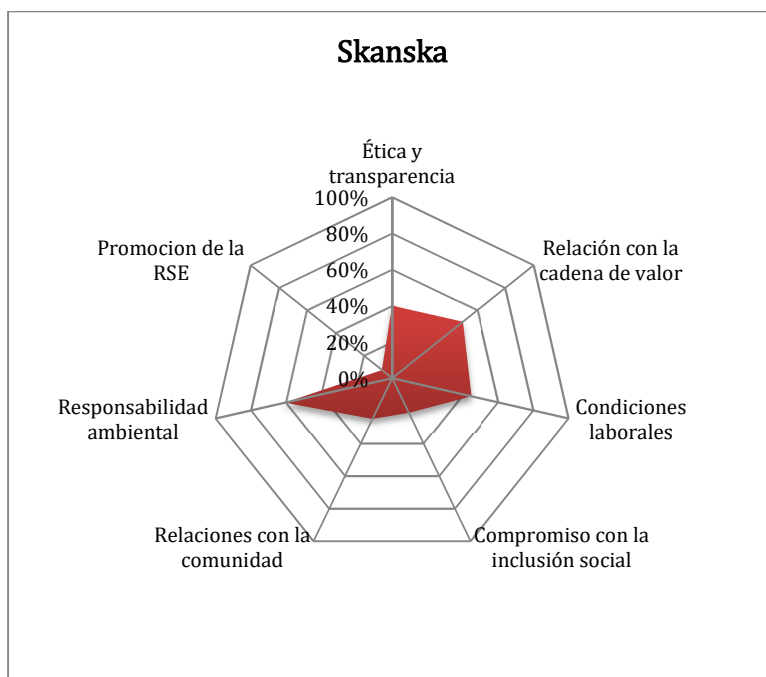
Promoción de la RSE	SI	NO	No aplica	Valor Obtenido	Valor Máximo
1. Posee y revisa periódicamente materiales de comunicación destinados a los consumidores / clientes (de acuerdo a la Ley N° 24.240 y Ley N° 22.802) y los actualiza siempre que sea necesario.		X		0.0	1.4
2. Posee una estrategia de marketing que cuida de no colocar a niños, adolescentes, mujeres o grupos minoritarios en situaciones prejuiciosas o de riesgo.			X	-	-
3. Tiene determinado, a través de mediciones, el impacto social generado por sus diversas campañas sobre sus stakeholders.			X	-	-
4. Promueve valores a través de su política de marketing y comunicación ("cuando beba, no conduzca"; "mantenga limpia la ciudad").			X	-	-
5. Difunde experiencias exitosas en el área de acción social.	X			0.7	1.4
6. Tiene un Código de Publicidad Interno (CPI)		X		0.0	1.4
7. El material de difusión se ajusta al CPI		X		0.0	1.4
8. El CPI es conocido por todos los empleados		X		0.0	1.4
9. El CPI es público		X		0.0	1.4
10. Capacita y solicita que sus proveedores tengan buenas practicas de RSE		X		0.0	1.4
Total				0.7	10.0

2 Resultados del sector industrias pesadas

2.1 Skanska

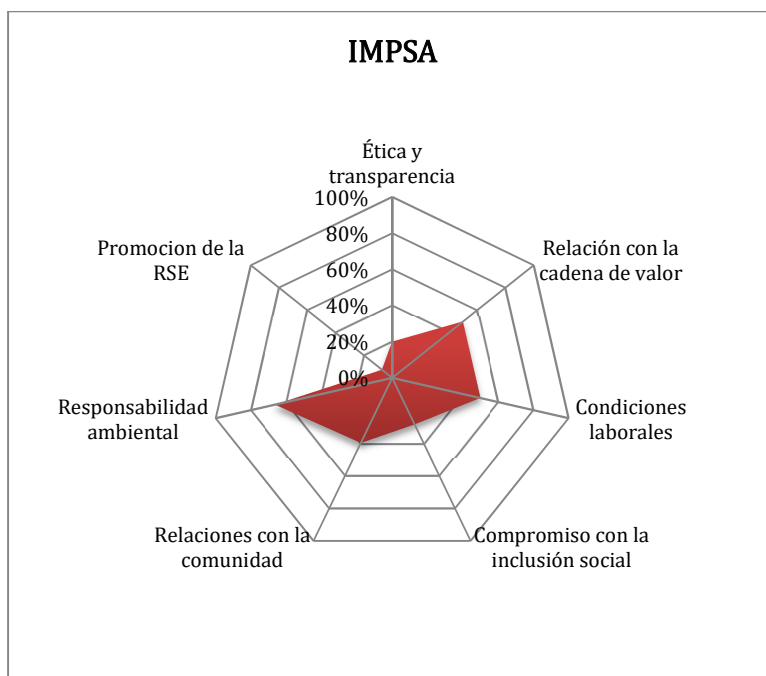
Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	4.0	10	6.5	26.0	65	40%
Relación con la cadena de valor	2	5.0	10	4.0	20.0	40	50%
Condiciones laborales	2	4.5	10	4.0	18.0	40	45%
Compromiso con la inclusión	3	2.1	10	1.5	3.2	15	21%

social							
Relaciones con la comunidad	2	2.5	10	4.0	10.0	40	25%
Responsabilidad ambiental	1	6.1	10	6.5	39.6	65	61%
Promoción de la RSE	3	0.7	10	1.5	1.1	15	7%
Total		25.0	70		117.9	280	42%



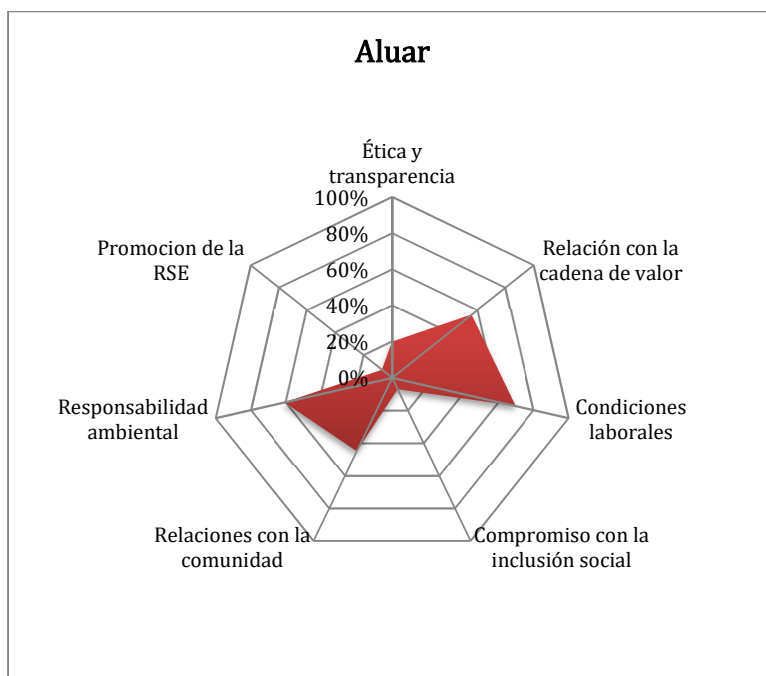
2.2 IMPSA

Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	2.0	10	6.5	13.0	65	20%
Relación con la cadena de valor	2	5.0	10	4.0	20.0	40	50%
Condiciones laborales	2	5.0	10	4.0	20.0	40	50%
Compromiso con la inclusión social	3	2.9	10	1.5	4.3	15	29%
Relaciones con la comunidad	2	4.0	10	4.0	16.0	40	40%
Responsabilidad ambiental	1	6.7	10	6.5	43.3	65	67%
Promoción de la RSE	3	0.7	10	1.5	1.1	15	7%
Total		26.2	70		117.6	280	42%



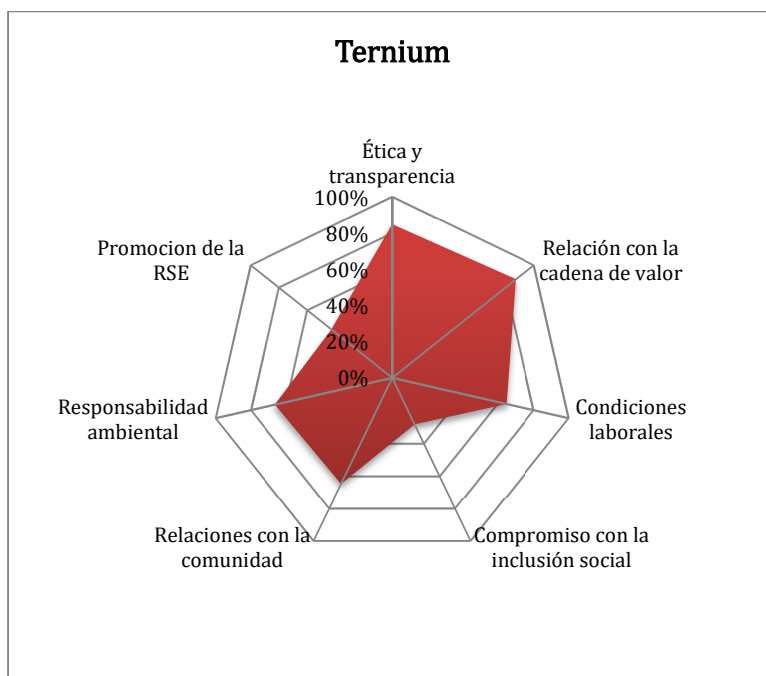
2.3 Aluar

Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	2.0	10	6.5	13.0	65	20%
Relación con la cadena de valor	2	5.6	10	4.0	22.5	40	56%
Condiciones laborales	2	7.0	10	4.0	28.0	40	70%
Compromiso con la inclusión social	3	0.7	10	1.5	1.1	15	7%
Relaciones con la comunidad	2	4.5	10	4.0	18.0	40	45%
Responsabilidad ambiental	1	6.1	10	6.5	39.7	65	61%
Promoción de la RSE	3	0.7	10	1.5	1.1	15	7%
Total		26.7	70		123.4	280	44%



2.4 Ternium

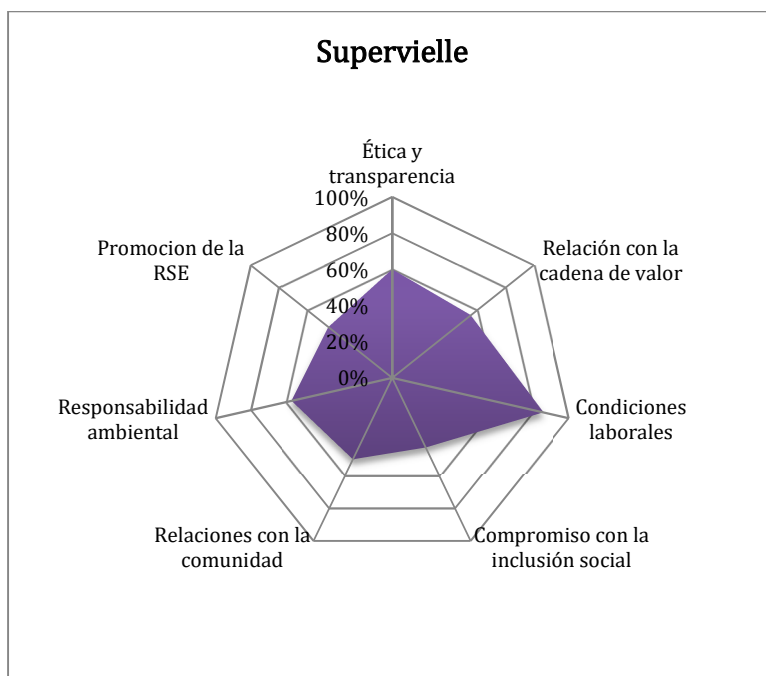
Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	8.5	10	6.5	55.3	65	85%
Relación con la cadena de valor	2	8.8	10	4.0	35.0	40	88%
Condiciones laborales	2	6.5	10	4.0	26.0	40	65%
Compromiso con la inclusión social	3	2.9	10	1.5	4.3	15	29%
Relaciones con la comunidad	2	6.5	10	4.0	26.0	40	65%
Responsabilidad ambiental	1	6.7	10	6.5	43.3	65	67%
Promoción de la RSE	3	4.3	10	1.5	6.4	15	43%
Total		44.1	70		196.3	280	70%



3 Resultados del sector bancos

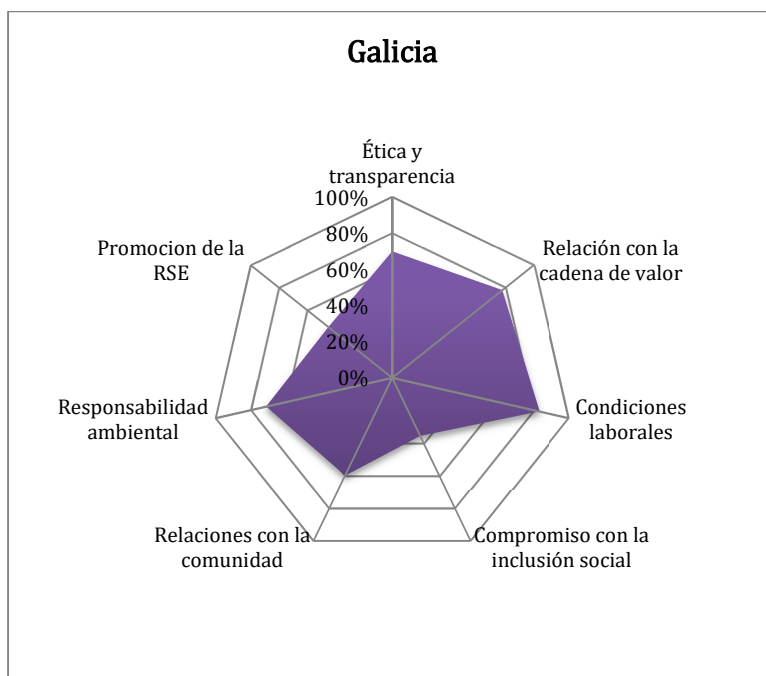
3.1 Supervielle

Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	6.0	10	7.0	42.0	70	60%
Relación con la cadena de valor	3	5.6	10	2.5	13.9	25	56%
Condiciones laborales	3	8.6	10	2.5	21.4	25	86%
Compromiso con la inclusión social	3	4.3	10	2.5	10.7	25	43%
Relaciones con la comunidad	2	5.0	10	5.5	27.5	55	50%
Responsabilidad ambiental	2	5.7	10	5.5	31.4	55	57%
Promoción de la RSE	3	4.5	10	2.5	11.3	25	45%
Total		39.6	70		158.2	280	57%



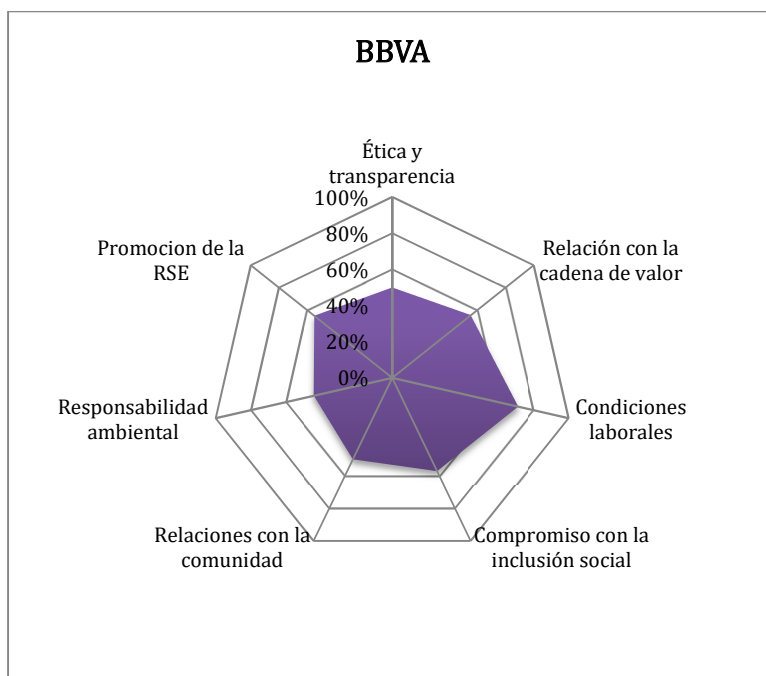
3.2 Galicia

Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	7.0	10	7.0	49.0	70	70%
Relación con la cadena de valor	3	7.8	10	2.5	19.4	25	78%
Condiciones laborales	3	8.4	10	2.5	20.9	25	84%
Compromiso con la inclusión social	3	3.6	10	2.5	8.9	25	36%
Relaciones con la comunidad	2	6.0	10	5.5	33.0	55	60%
Responsabilidad ambiental	2	7.1	10	5.5	39.3	55	71%
Promoción de la RSE	3	4.5	10	2.5	11.3	25	45%
Total		44.3	70		181.8	280	65%



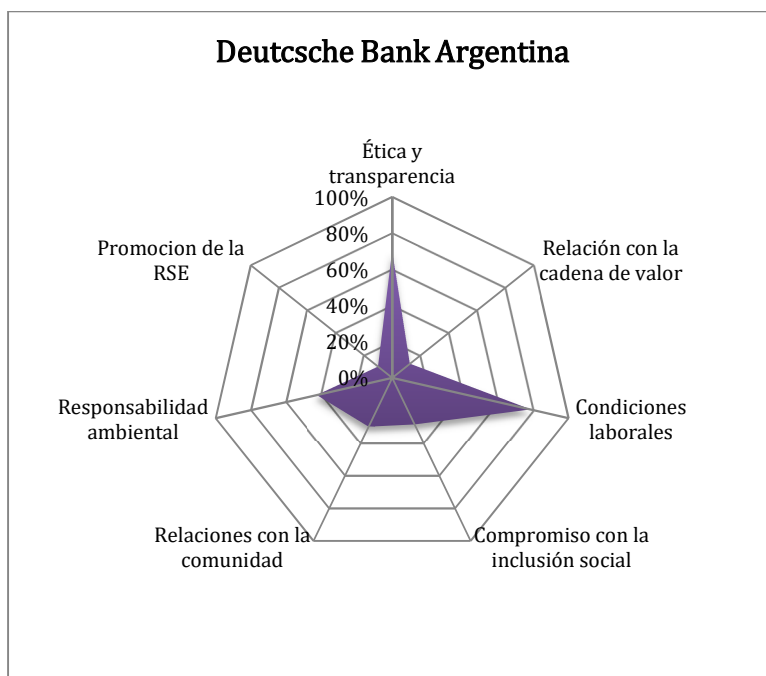
3.3 BBVA

Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	5.0	10	7.0	35.0	70	50%
Relación con la cadena de valor	3	5.6	10	2.5	13.9	25	56%
Condiciones laborales	3	7.1	10	2.5	17.9	25	71%
Compromiso con la inclusión social	3	5.7	10	2.5	14.3	25	57%
Relaciones con la comunidad	2	5.0	10	5.5	27.5	55	50%
Responsabilidad ambiental	2	4.4	10	5.5	24.4	55	44%
Promoción de la RSE	3	5.5	10	2.5	13.8	25	55%
Total		38.4	70		146.7	280	52%



3.4 Deutsche Bank

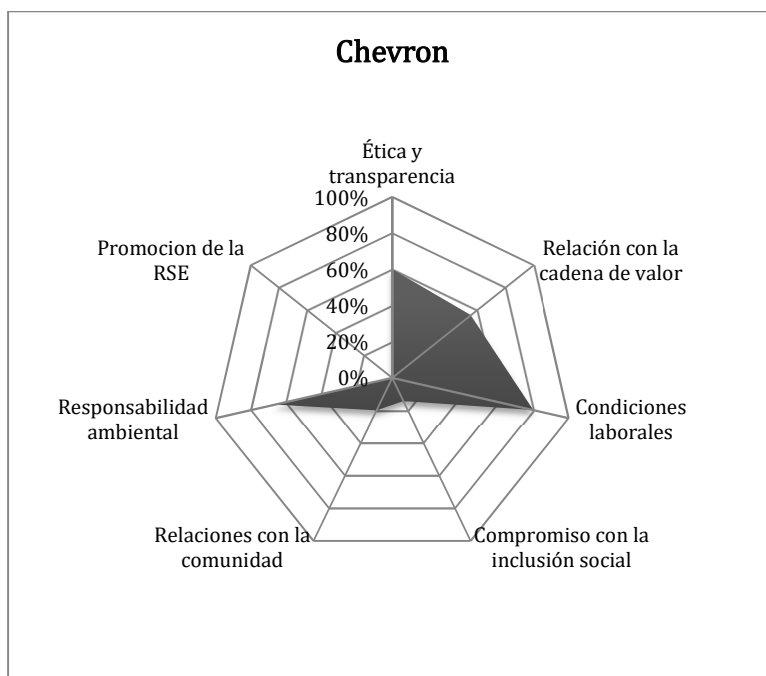
Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	7.0	10	7.0	49.0	70	70%
Relación con la cadena de valor	3	1.3	10	2.5	3.1	25	13%
Condiciones laborales	3	7.9	10	2.5	19.6	25	79%
Compromiso con la inclusión social	3	2.9	10	2.5	7.1	25	29%
Relaciones con la comunidad	2	3.0	10	5.5	16.5	55	30%
Responsabilidad ambiental	2	4.3	10	5.5	23.6	55	43%
Promoción de la RSE	3	1.0	10	2.5	2.5	25	10%
Total		27.3	70		121.5	280	43%



4 Resultados del petróleo y derivados

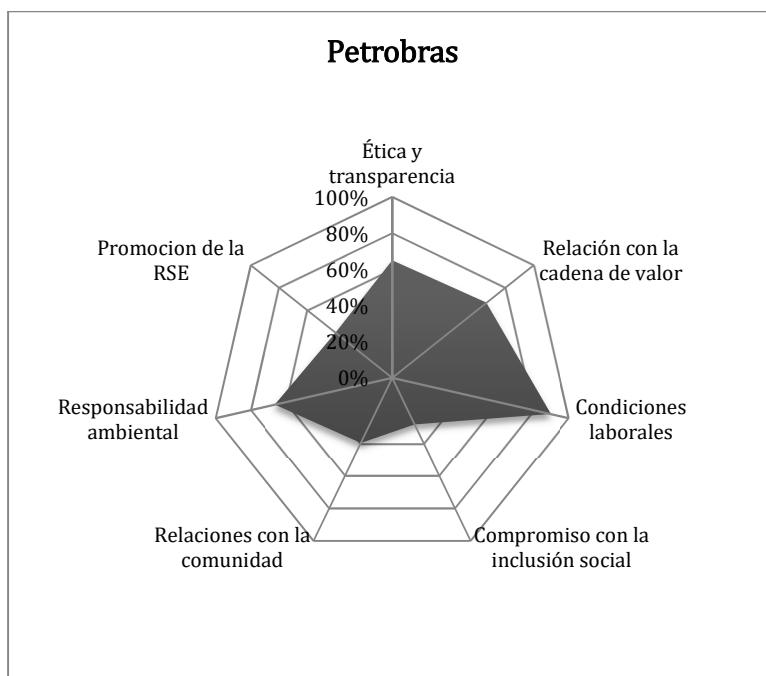
4.1 Chevron

Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	6.0	10	6.5	39.0	65	60%
Relación con la cadena de valor	3	5.6	10	2.0	11.1	20	56%
Condiciones laborales	2	8.0	10	4.5	36.0	45	80%
Compromiso con la inclusión social	3	1.4	10	2.0	2.9	20	14%
Relaciones con la comunidad	2	2.0	10	4.5	9.0	45	20%
Responsabilidad ambiental	1	6.7	10	6.5	43.3	65	67%
Promoción de la RSE	3	0.0	10	2.0	0.0	20	0%
Total		29.7	70		141.3	280	50%



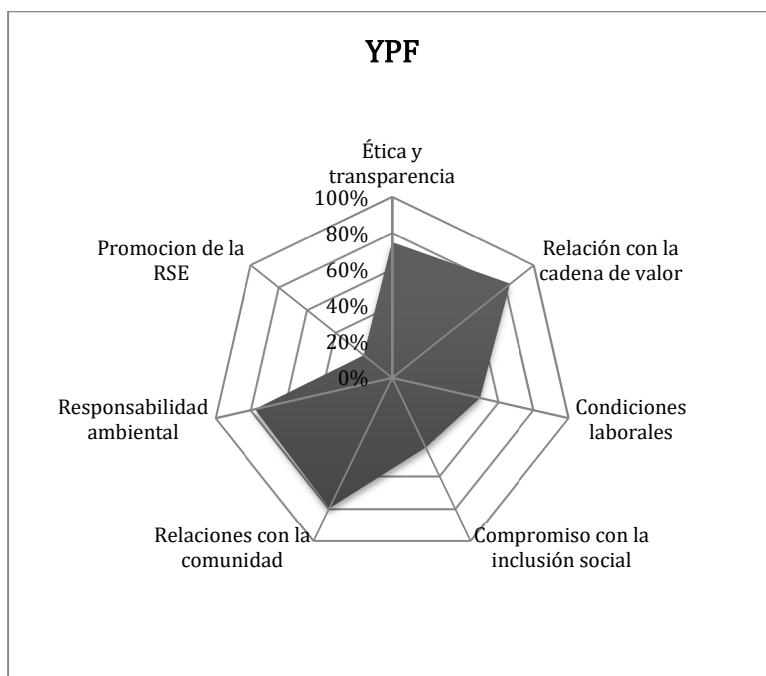
4.2 Petrobras

Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	6.5	10	6.5	42.3	65	65%
Relación con la cadena de valor	3	6.7	10	2.0	13.3	20	67%
Condiciones laborales	2	9.0	10	4.5	40.5	45	90%
Compromiso con la inclusión social	3	2.9	10	2.0	5.7	20	29%
Relaciones con la comunidad	2	4.0	10	4.5	18.0	45	40%
Responsabilidad ambiental	1	6.7	10	6.5	43.3	65	67%
Promoción de la RSE	3	4.0	10	2.0	8.0	20	40%
Total		39.7	70		171.1	280	61%



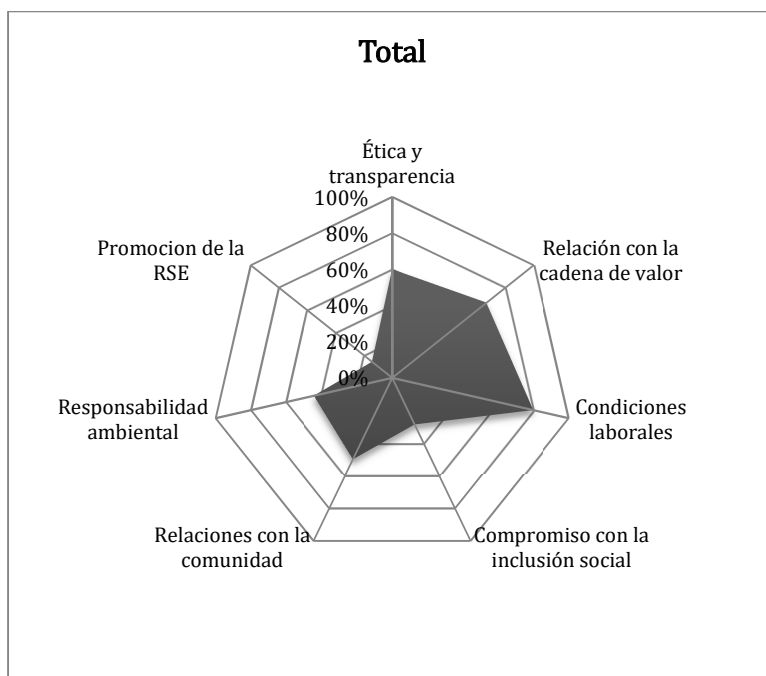
4.3 YPF

Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	7.5	10	6.5	48.8	65	75%
Relación con la cadena de valor	3	8.3	10	2.0	16.7	20	83%
Condiciones laborales	2	5.0	10	4.5	22.5	45	50%
Compromiso con la inclusión social	3	4.3	10	2.0	8.6	20	43%
Relaciones con la comunidad	2	8.0	10	4.5	36.0	45	80%
Responsabilidad ambiental	1	7.8	10	6.5	50.6	65	78%
Promoción de la RSE	3	2.0	10	2.0	4.0	20	20%
Total		42.9	70		187.0	280	67%



4.4 Total

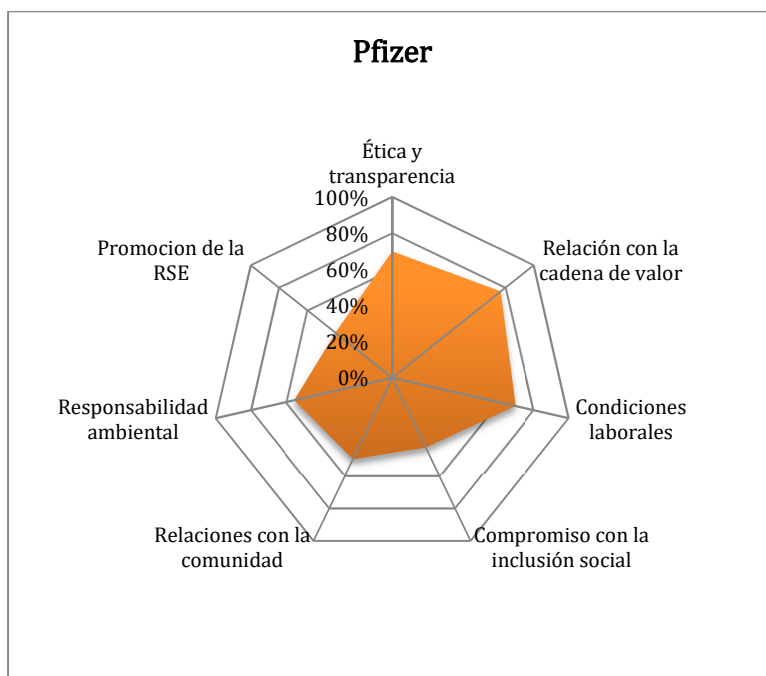
Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	6.0	10	6.5	39.0	65	60%
Relación con la cadena de valor	3	6.7	10	2.0	13.3	20	67%
Condiciones laborales	2	8.0	10	4.5	36.0	45	80%
Compromiso con la inclusión social	3	2.9	10	2.0	5.7	20	29%
Relaciones con la comunidad	2	5.0	10	4.5	22.5	45	50%
Responsabilidad ambiental	1	4.4	10	6.5	28.9	65	44%
Promoción de la RSE	3	1.4	10	2.0	2.9	20	14%
Total		34.4	70		148.3	280	53%



5 Resultados del sector farmacéutico

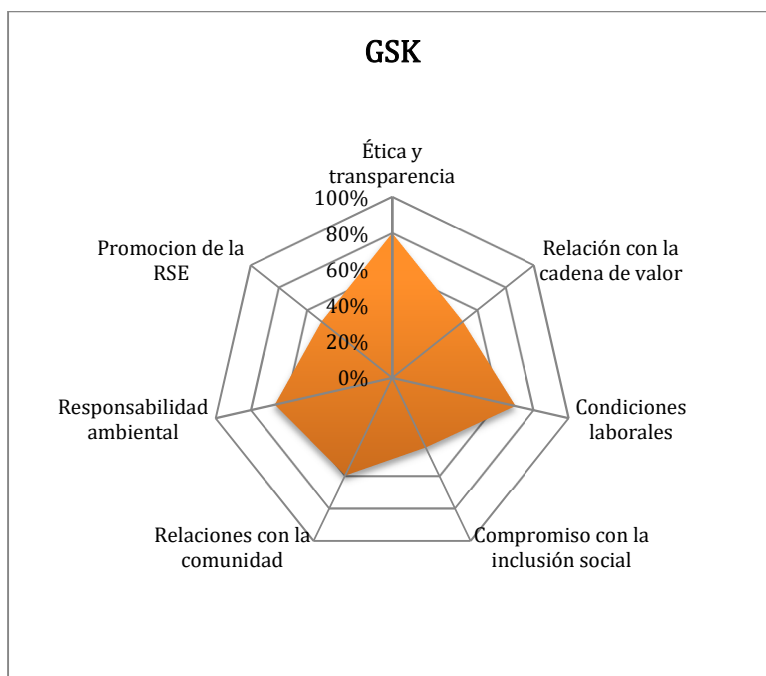
5.1 Pfizer

Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	7.0	10	6.5	45.5	65	70%
Relación con la cadena de valor	2	7.7	10	5.0	38.3	50	77%
Condiciones laborales	3	7.0	10	2.5	17.5	25	70%
Compromiso con la inclusión social	3	4.3	10	2.5	10.7	25	43%
Relaciones con la comunidad	3	5.0	10	2.5	12.5	25	50%
Responsabilidad ambiental	1	5.6	10	6.5	36.1	65	56%
Promoción de la RSE	3	4.0	10	2.5	10.0	25	40%
Total		40.5	70		170.7	280	61%



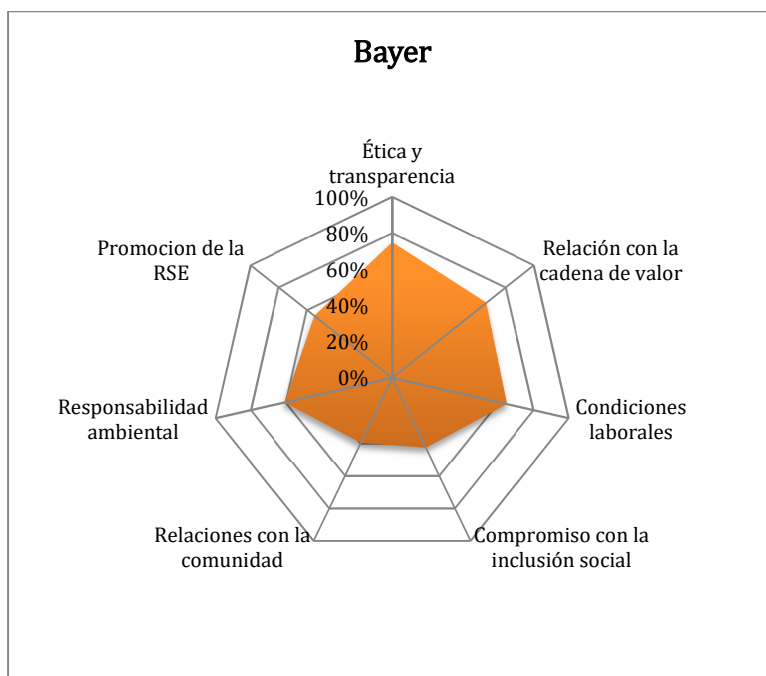
5.2 GSK

Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	8.0	10	6.5	52.0	65	80%
Relación con la cadena de valor	2	5.0	10	5.0	25.0	50	50%
Condiciones laborales	3	7.0	10	2.5	17.5	25	70%
Compromiso con la inclusión social	3	4.3	10	2.5	10.7	25	43%
Relaciones con la comunidad	3	6.0	10	2.5	15.0	25	60%
Responsabilidad ambiental	1	6.7	10	6.5	43.3	65	67%
Promoción de la RSE	3	5.0	10	2.5	12.5	25	50%
Total		42.0	70		176.0	280	63%



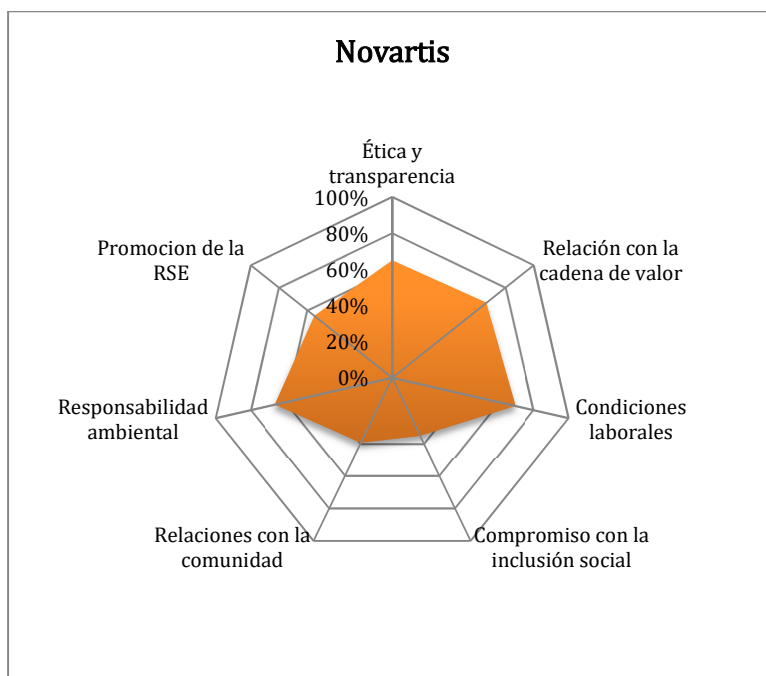
5.3 Bayer

Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	7.5	10	6.5	48.8	65	75%
Relación con la cadena de valor	2	6.7	10	5.0	33.3	50	67%
Condiciones laborales	3	6.5	10	2.5	16.3	25	65%
Compromiso con la inclusión social	3	4.3	10	2.5	10.7	25	43%
Relaciones con la comunidad	3	4.0	10	2.5	10.0	25	40%
Responsabilidad ambiental	1	6.1	10	6.5	39.7	65	61%
Promoción de la RSE	3	5.5	10	2.5	13.8	25	55%
Total		40.6	70		172.5	280	62%



5.4 Novartis

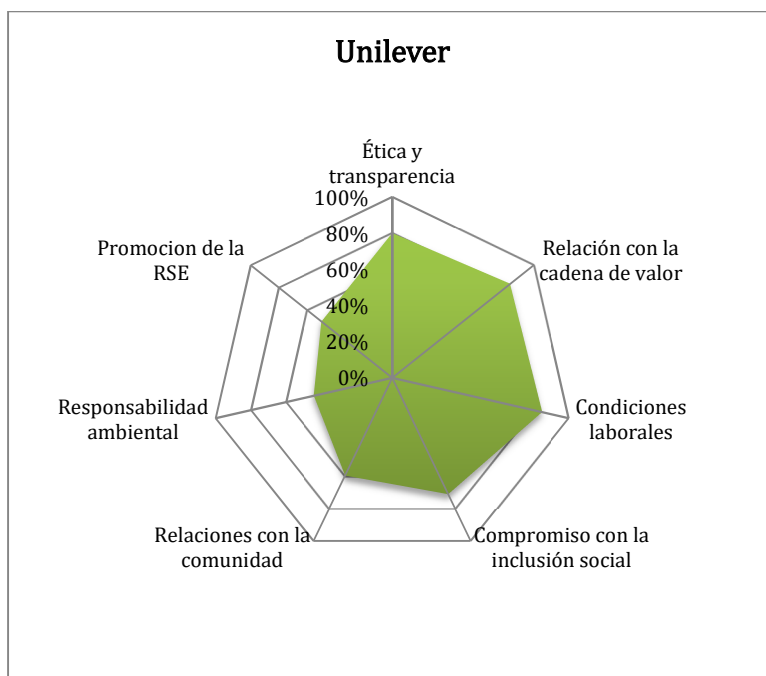
Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	6.5	10	6.5	42.3	65	65%
Relación con la cadena de valor	2	6.7	10	5.0	33.3	50	67%
Condiciones laborales	3	7.0	10	2.5	17.5	25	70%
Compromiso con la inclusión social	3	3.6	10	2.5	8.9	25	36%
Relaciones con la comunidad	3	4.0	10	2.5	10.0	25	40%
Responsabilidad ambiental	1	6.7	10	6.5	43.3	65	67%
Promoción de la RSE	3	5.5	10	2.5	13.8	25	55%
Total		39.9	70		169.1	280	60%



6 Resultados del sector consumo masivo

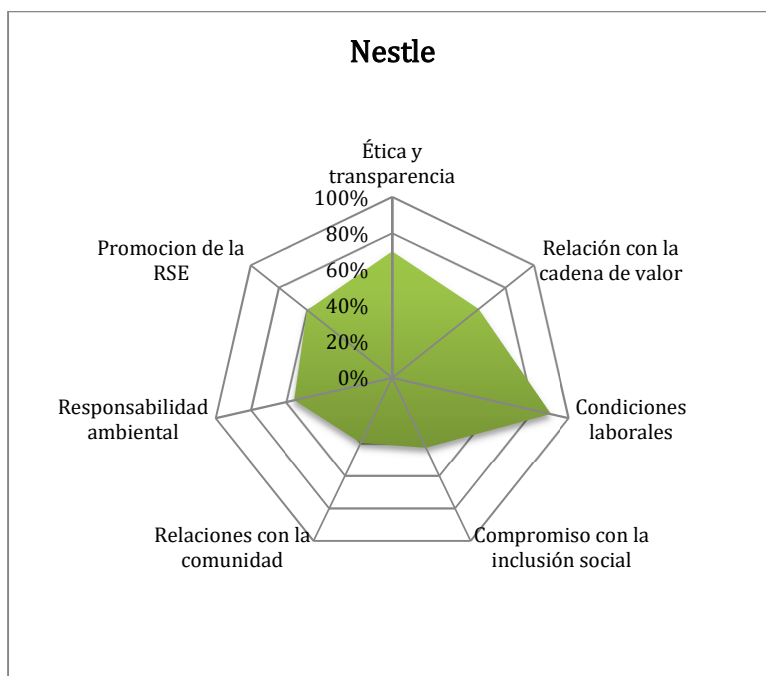
6.1 Unilever

Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	8.0	10	4.0	32.0	40	80%
Relación con la cadena de valor	1	8.3	10	4.0	33.3	40	83%
Condiciones laborales	1	8.5	10	4.0	34.0	40	85%
Compromiso con la inclusión social	1	7.1	10	4.0	28.6	40	71%
Relaciones con la comunidad	1	6.0	10	4.0	24.0	40	60%
Responsabilidad ambiental	1	4.4	10	4.0	17.8	40	44%
Promoción de la RSE	1	5.0	10	4.0	20.0	40	50%
Total		47.4	70		189.7	280	68%



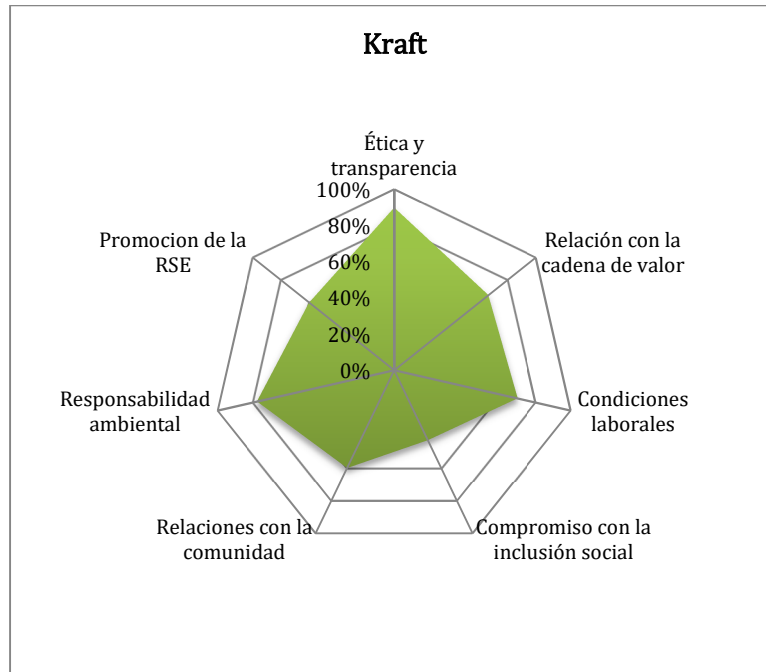
6.2 Nestle

Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	7.0	10	4.0	28.0	40	70%
Relación con la cadena de valor	1	6.1	10	4.0	24.4	40	61%
Condiciones laborales	1	9.0	10	4.0	36.0	40	90%
Compromiso con la inclusión social	1	4.3	10	4.0	17.1	40	43%
Relaciones con la comunidad	1	4.0	10	4.0	16.0	40	40%
Responsabilidad ambiental	1	5.6	10	4.0	22.2	40	56%
Promoción de la RSE	1	6.0	10	4.0	24.0	40	60%
Total		42.0	70		167.8	280	60%



6.3 Kraft

Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	9.0	10	4.0	36.0	40	90%
Relación con la cadena de valor	1	6.7	10	4.0	26.7	40	67%
Condiciones laborales	1	7.0	10	4.0	28.0	40	70%
Compromiso con la inclusión social	1	4.3	10	4.0	17.1	40	43%
Relaciones con la comunidad	1	6.0	10	4.0	24.0	40	60%
Responsabilidad ambiental	1	7.8	10	4.0	31.1	40	78%
Promoción de la RSE	1	6.0	10	4.0	24.0	40	60%
Total		46.7	70		186.9	280	67%



6.4 Arcor

Variable	Prioridad	Valor obtenido	Valores máximos	Factor	Puntaje afectado	Máximo afectado	Relativo
Ética y transparencia	1	7.0	10	4.0	28.0	40	70%
Relación con la cadena de valor	1	8.9	10	4.0	35.6	40	89%
Condiciones laborales	1	9.0	10	4.0	36.0	40	90%
Compromiso con la inclusión social	1	5.7	10	4.0	22.9	40	57%
Relaciones con la comunidad	1	5.0	10	4.0	20.0	40	50%
Responsabilidad ambiental	1	8.9	10	4.0	35.6	40	89%
Promoción de la RSE	1	7.0	10	4.0	28.0	40	70%
Total		51.5	70		206.0	280	74%

