



TESIS DE GRADO  
EN INGENIERIA INDUSTRIAL

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA  
APLICACIÓN EN EMPRESAS FORESTALES  
EN ARGENTINA

Autor: Santiago di Paola

Director de Tesis: Ing. Federico Filip

2006



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación realiza un análisis de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) aplicada a la industria forestal en la Argentina. Si bien se hace foco en dicho sector, se comienza efectuando un desarrollo de la RSE en forma genérica que puede servir para conocer el fascinante mundo que implica esta temática independientemente de la industria con la que tenga mayor afinidad quien lea este trabajo.

Para comprender los aspectos que abarca la RSE y analizar las cuestiones que ésta implica, el lector hallará en primera instancia el desarrollo de los Conceptos Generales. Para comenzar, se explica qué se entiende por RSE en base a definiciones de distintos organismos expertos en la materia. De esta forma, se pretende caracterizar a la temática en cuestión. De todas formas, se ha destinado un apartado justamente para desarrollar las características de la RSE. En este caso, se hablará de aquellos puntos que no hayan sido abarcados anteriormente o merecen un análisis más extenso. Dentro de las definiciones brindadas acerca de la RSE se hace mención a los distintos grupos de interés que abarca esta nueva forma de hacer negocios. Se ha destinado un apartado especialmente para desarrollar este tema y detallar las acciones que se pueden llevar a cabo con estos. Actuar de la forma promocionada ante los implicados que se mencionarán en el cuerpo de la investigación, genera beneficios para las distintas partes. Obviamente la empresa no se queda exenta de las ventajas que se generan. Para demostrar la conveniencia de actuar de esta forma en las empresas, existe un apartado que hace mención a los beneficios que se logran a través de la RSE. En los capítulos restantes de esta primera parte del trabajo se habla del camino que deben desandar aquellas corporaciones que pretendan implementar la RSE; la importancia y las mejores formas de dar a conocer la RSE; y, finalmente, la necesidad de medir el grado de responsabilidad que tienen las compañías destacando aquellas que se comportan como se alienta en esta oportunidad.

A continuación se indagará acerca de el estadio en que se halla la RSE. Es decir, se detallarán los avances que se han realizado en relación a esta temática. En dicho análisis se incluirá lo que está ocurriendo hoy en día en el mundo, puntualizando los avances logrados en nuestro país. La relación entre empresas, sociedad civil y gobierno es clave para que la RSE logre posicionarse como práctica habitual en las distintas instituciones públicas y privadas. Por ello se considera que este punto no puede ser pasado por alto. De esta manera se tomarán dos ejemplos de sendas empresas que se consideran representativos para lo que se pretende desarrollar. También se hablará sobre el rol que deben cumplir los otros dos actores restantes (gobierno y sociedad civil).

Una vez que se ha efectuado el análisis globalmente será tiempo de hablar en forma particular de la RSE en la industria forestal. De todas formas, se considera conveniente comenzar hablando de la industria en cuestión para que aquel lector que no sea



conocedor de la misma, adquiera herramientas necesarias para comprender lo que se desarrollará posteriormente. El análisis de la RSE en este caso será similar, en cuanto a la estructura, a lo realizado con la investigación del estado de la RSE en la actualidad. Se desarrollará lo que realizan las empresas, el gobierno y la sociedad civil. En esta oportunidad el análisis de lo generado por las compañías será más extenso y se incluirá lo logrado por aquellas que desarrollen tareas vinculadas con la RSE.

Finalmente, las conclusiones y el aporte personal hacen una exposición de los puntos más relevantes que se han abordado a lo largo del desarrollo de la investigación. Se destaca la necesidad de incorporar a la RSE dentro de la estrategia de la compañía, desterrando actividades del tipo filantrópico como forma de que las empresas actúen en forma responsable. Se concluye que la RSE es una forma de armar una sociedad más equitativa, ya que genera beneficios para todos, principalmente para las compañías. En relación con la industria forestal, se descubrió que es conveniente trabajar en acciones vinculadas con la RSE que permitan mejorar la educación y la situación económica de la zona donde se sitúan las empresas del sector. Otro punto a tratar es la dificultad que encuentran las PyMEs para ser competitivas. Las empresas más grandes que poseen recursos están colaborando de distintas formas para paliar este déficit.

En esta investigación se proponen dos proyectos que se podrían realizar para colaborar con la comunidad cercana de las empresas de la zona. Los mismos tienen como premisa trabajar con las actividades que son propias de las empresas en cuestión. Por un lado, se propone que las empresas forestales donen materiales, conocimientos y tiempo para elaborar casas o mejoras a sus viviendas para gente necesitada que realiza la construcción de su propio hogar y de los vecinos trabajando en conjunto. Otra actividad posible es el otorgamiento de madera y otro tipo de recursos para la elaboración de artesanías, ayudando también al fortalecimiento de las culturas ancestrales.

Se augura un futuro promisorio para la RSE en forma genérica y, en particular, para la industria forestal. Hay mucho por hacer, pero se está en buen camino. Las empresas forestales deben asumir el compromiso que les corresponde para llevar adelante esta idea. La investigación que se presenta a continuación es una invitación a conocer un mundo nuevo como es la RSE, pero que dará grandes dividendos para todos si se actúa como corresponde.



## **EXECUTIVE SUMMARY**

This investigation analyses the Corporate Social Responsibility (CSR) applied to the forestry industry. Although the work focuses on that particular business, it begins with a global view of the CSR that can be useful to the reader to meet this fabulous world independently of the industry of his/her interest.

To understand the features that distinguish the CSR, the reader will first come across with the General Hints. To begin with, what is understood as the CSR is explained using several definitions from different organizations, which are experts in this theme. In this way, the CSR is characterized. Moreover, there is a chapter that deals with the features of this topic. In that case, the points that were not introduced before will be mentioned. The same will happen with those points that need to be explained further. The definitions detailed in the first chapters present the different groups of interest included in this new way of developing business. There is a chapter that talks about this topic and mentions the different actions that can be taken to act responsibly with these groups of people. Acting in the way explained along the investigation generates benefits for everybody. Companies are included as well. There is a chapter oriented towards the advantages of the CSR. Those who read the remaining sections of the first part of the work will find the following information: the steps that those companies that want to act responsibly should take; the importance of communicating the CSR; and, finally, the necessity of testing how responsible the enterprises are.

The second part of the investigation analyses how the CSR has been developing in the last few years. This will take into account what is happening worldwide nowadays and, particularly, what happens in our country. The relationship between enterprises, civil society and the government is fundamental for the CSR to become a common practice. That is the reason why this point must be included in the investigation. The examples of two companies in particular have been useful to attain this objective. The activities that the government and civil society need to make will also be included.

Once the global analysis has been finished, it is time to talk about the forestry industry in particular. Firstly, it is best considered to begin talking about the main characteristics of this business so that those who are not familiar with it can understand the rest of the investigation. In this case, the work will proceed in a similar way as when the current development of the CSR was explained. Once again, what the enterprises, government and civil society generate in connection with this theme will be detailed. In this case, the analysis of the activities developed by the forestry companies will be longer.

Finally, the conclusion shows the most important points dealt with during this work. It has been said that it is critical to link the CSR to the company's strategy, avoiding philanthropy. It has been concluded that the CSR is a path towards creating a more just society as it generates benefits for everybody, especially for enterprises. In relation with



the forestry industry, it has been discovered that it is convenient to work in accordance with the CSR in order to improve the education and the economic situation of the people from the region where the forestry industry is located. Another important topic is the difficulties that Small and Midsize Enterprises (SMEs) have to be competitive. The bigger enterprises are cooperating to fight against this as part of their CSR's plan.

In this investigation, two projects that could be developed to collaborate with the local communities have been proposed. Those projects intend are connected with the company's main activity. One of those includes educational and housing provision for the improvement of the place where poor people live. These people would build their own dwellings and would help their neighbors do so too. The other possible project includes the donation of wood and another kind of elements so that people from local communities could elaborate handicrafts, enhancing their native culture.

The future seems to be positive for the CSR. This occurs in general, but also in the particular case of the forestry industry. There is a lot to do, but some steps have already been taken. The forestry companies must assume their responsibility. This investigation invites the reader to meet the world of CSR. It will be very useful if leaders act as they should.



## **DESCRIPTOR BIBLIOGRAFICO**

Este trabajo analiza las características de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) aplicada a las empresas forestales en la Argentina, a pesar de que, al desarrollar en primera instancia el tema en forma genérica, se puede utilizar la presente para cualquier industria. Se busca desarrollar los principales puntos que abarca esta nueva forma de hacer negocios dejando en claro a qué nos referimos al hablar de RSE, cómo se la puede llevar a la práctica y por qué es conveniente utilizarla junto a la estrategia de las compañías. El detalle de las distintas tareas que desarrollan hoy en día corporaciones representativas, la sociedad civil y el gobierno en relación con esta temática ayudan a indagar acerca de esta temática a nivel global y puntualmente vinculada con la industria forestal.



## ÍNDICE

ÍNDICE .....	vi
0. INTRODUCCIÓN .....	7
CONCEPTOS GENERALES .....	11
1. DEFINICION DE LA RSE .....	11
2. CARACTERISTICAS DE LA RSE .....	16
I. LA MATRIZ DE LA VIRTUD.....	18
3. ACTORES Y ÁMBITOS DE LA RSE.....	22
I. PUBLICO INTERNO.....	22
II. MEDIO AMBIENTE .....	26
III. COMUNIDAD.....	29
IV. CLIENTES Y CONSUMIDORES .....	33
V. PROVEEDORES .....	34
VI. GOBIERNO Y SOCIEDAD .....	35
4. BENEFICIOS DE LA RSE.....	37
5. IMPLEMENTACION DE LA RSE .....	39
6. COMUNICACION Y DIFUSION DE LA RSE .....	41
7. MEDICION DE LA RSE.....	46
DIAGNOSTICO DEL ESTADO DEL ARTE DE LA RSE.....	49
8. SITUACIÓN ACTUAL DE LA RSE.....	49
I. RSE EN EL MUNDO.....	49
II. RSE EN LA ARGENTINA .....	51
III. ACCIONES DE EMPRESAS .....	52
TNT.....	53
Los Conce: RSE en la PyMEs .....	59
IV. ACCIONES DEL GOBIERNO.....	62
V. ACCIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL .....	64
APLICACIÓN DE LA RSE EN LA INDUSTRIA FORESTAL .....	67
9. CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA FORESTAL.....	67
10. RSE EN LA INDUSTRIA FORESTAL.....	72
I. REGLAMENTACIONES Y CERTIFICACIONES .....	75
Protocolo de Kyoto .....	75
Certificaciones forestales .....	78
II. ACCIONES DE LAS EMPRESAS FORESTALES .....	81
Bosques del Plata .....	81
Alto Paraná .....	87
Las Marías .....	92
Masisa.....	97
Otras empresas forestales .....	100
11. CONCLUSIONES Y APOORTE PERSONAL.....	102
12. BIBLIOGRAFÍA .....	110
PAGINAS WEB CONSULTADAS.....	111



## 0. INTRODUCCIÓN

La investigación que se presenta a continuación habla de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) referida a empresas forestales en la Argentina. Vale aclarar que muchas cuestiones teórico-prácticas de esta temática son comunes a todas las industrias. Por ende, se efectuará un análisis genérico y luego se ahondará en aquellos puntos en los que se crean distintivos para la industria forestal. Por otro lado, es de gran utilidad indagar en lo que respecta a la RSE en forma genérica, ya que al desarrollar dicho análisis se podrá extrapolar ideas que son exitosas en otros ámbitos y que podrían generar buenos resultados en el sector forestal.

La RSE es una temática movilizadora que puede transformar la labor de dirigir y trabajar en una empresa en un proyecto de vida apasionante. Allí reside parte del secreto de este tema. Es una cuestión que hace que los hombres de empresa, indiferentemente del cargo que posean dentro de la misma, puedan percibir que su trabajo puede significar mucho más que simplemente ganarse su propio sueldo. La RSE permite que los empleados de las empresas que la lleven adelante puedan aportar al bien común con todo lo que eso implica. La alegría de sabernos útiles en un sentido mucho más amplio hace que nuestro trabajo cobre otra dimensión. Necesitamos de los demás para conformar nuestro ser. No podemos desarrollarnos plenamente si no respondemos a los requerimientos de los demás. Si al diagramar nuestro proyecto de vida, alguien más se beneficia con nuestra existencia, significará que valió la pena que existiéramos. Y el aportar al bien común incluye a actores relegados históricamente por los empresarios que ya no pueden seguir siendo dejados de lado.

En los años 70 Milton Friedman sostenía que el único objetivo que tenían las empresas era generar utilidades en beneficio de los accionistas<sup>1</sup>. Él comentaba que usar los recursos de los accionistas para cualquier otro fin significaba robarles el dinero invertido. Esta teoría únicamente podía ser válida si funcionara correctamente el accionar de la “mano invisible” que promovía Adam Smith, por intermedio de la cual los individuos en la búsqueda de sus intereses particulares alimentaban al bien común<sup>2</sup>. Sin embargo, para que esto se pudiera llevar a la realidad como se esperaba era necesaria la existencia de un mercado perfecto o, en su defecto, acciones correctivas para llegar a ese estadio. Las desigualdades sociales crecientes, el daño constante al medio ambiente o las malas condiciones laborales que se dan en varias empresas tanto en nuestro país como en distintas partes del mundo, por citar algunos ejemplos, demuestran, sin necesidad de recurrir a mayor análisis, que la “mano invisible” de Adam Smith no opera correctamente. También podríamos citar otro factor que pone en jaque dicha teoría, como es la información asimétrica entre el vendedor y el comprador,

---

<sup>1</sup> Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York Times Magazine.

<sup>2</sup> Smith, A. 1790. The Theory of the Moral Sentiments. London: A. Millar.



situación que se presenta en distintos mercados hoy en día. Esta falencia en los negocios no permite al comprador tener total noción de los productos que adquiere ni conocer las empresas que elige. Aquí entra en juego la necesidad de una mayor transparencia en los negocios, cuestión que cada vez se exige con mayor ímpetu.

En consecuencia, evidentemente el enfoque de Friedman queda corto ante esta realidad contundente. No hay dudas de que la empresa actual no puede solamente fijarse en asuntos de índole económica. Hoy en día es fundamental que se atienda en igual medida a las cuestiones sociales y ambientales. De más está decir que la dimensión económica también es de gran relevancia, ya que de restarle importancia se estaría destruyendo capital. Pero no es la única, ya que no es posible hacer negocios en una sociedad descontenta. Es por ello que cada vez con más fuerza de una forma distinta de hacer negocios.

El empresario debe asumir un rol protagónico para que en conjunto con el gobierno y la sociedad civil se logre un mundo más humano. Tiene que tomar conciencia de que tiene una gran responsabilidad ante la sociedad. Max Weber decía que la ética de la responsabilidad era aquella que ordena tener en cuenta las consecuencias previsibles de la propia acción<sup>3</sup>. Es decir, no es ni más ni menos que moldear el futuro según nuestro parecer, pero asumiendo lo que esas decisiones deparan. Aquí se plantea la conveniencia de que ese futuro que nosotros podemos armar sea beneficioso para todos por igual.

El empresario (de cualquier rubro y, específicamente en nuestro caso, el del sector forestal) tiene en la RSE una herramienta muy poderosa para lograr el cometido sugerido. Pero primero se debe dejar bien en claro de qué se habla al hacer mención a este concepto. Por eso, esta investigación comienza por explicar qué es lo que abarca el concepto de RSE. Para lograr este fin se detallará una serie de definiciones y conceptos básicos necesarios para adentrarnos en la temática. Todo esto será desarrollado en los primeros dos capítulos. Se pretende que allí el lector pueda incorporar los conocimientos necesarios para formarse una idea acabada de la RSE.

Anteriormente se ha dicho que la RSE plantea que el accionista no puede ser el único público ante el cual debe rendir cuentas el empresario. Como ahora se incorporan las dimensiones social y ambiental, entran en juego otros personajes. En el tercer capítulo justamente se enumerarán los distintos actores que están involucrados en la RSE. Se detallarán las implicancias que tiene el proceder de las empresas en los mismos a través de las acciones que pueden llevar a cabo además de las interrelaciones y responsabilidades existentes entre los distintos grupos.

---

<sup>3</sup> Weber, M. 1997. El político y el científico. Alianza, Madrid.



En el capítulo que se presenta a continuación aquel se mostrarán las razones por las cuales es conveniente recurrir a la RSE. Se comentará por qué la RSE ofrece ventajas estratégicas a las empresas que la utilizan.

El paso siguiente consiste en desarrollar los items necesarios para implementar la RSE en las empresas que deseen llevarla a la práctica. También se analizará la forma de comunicar las políticas que se lleven a cabo observando la conveniencia o no de actuar de esta manera una vez que se decidió comenzar a adoptar a la RSE como aliado estratégico. También se indagará acerca de otras formas de dar a conocer la RSE por intermedio de medios que no estén vinculados directamente con la empresa.

A continuación se verán las distintas formas que existen en la actualidad para medir la RSE. Además se mencionará la importancia que esto tiene para el éxito de dicha cuestión. Es decir, se discutirá acerca de la necesidad de analizar el grado de responsabilidad social que poseen las empresas. En el capítulo 7 se podrá encontrar este análisis.

Para la implementación de la RSE es de gran utilidad conocer los avances que se han logrado en la materia así como las acciones que han realizado y/o realizan aquellas empresas que ya han incorporado a la RSE dentro de su cultura. Por una cuestión contextual se hará bench-marking de empresas de la Argentina. Por otro lado, se investigará lo que se está haciendo tanto en el gobierno como en las instituciones civiles como, por ejemplo, en las universidades. Dicho análisis que muestra el estado de la RSE hoy en día será desarrollado en el capítulo 8.

Una vez desmenuzado todo lo que respecta a la RSE en forma genérica será el turno de ocuparnos del sector específico en el cual se quiere hacer foco. Para ello en el capítulo 9 se comenzará hablando sucintamente de la industria en general, para que aquellos que no sean conocedores de la misma puedan lograr una primera aproximación a los aspectos más salientes para lograr entender lo que se desarrollará a continuación.

En los apartados siguientes se hablará de lo que se está realizando en el sector referido a la RSE considerando el proceder de las empresas, gobierno y sociedad civil. Se analizarán las tareas que se están realizando sobre los diferentes actores que incluye la RSE. En este caso serán resaltados aquellos sectores que sean más vulnerables por el accionar de la empresa forestal.

Finalmente, se expondrán las conclusiones del trabajo realizado remarcando los puntos salientes de lo hablado en el desarrollo del mismo. Aquí se detallarán las actividades y aquellas cuestiones que se consideren importantes para el desarrollo de la RSE en el sector forestal. También se pretende proponer puntos a tener en cuenta para poder llevar esta temática a la práctica de una forma efectiva.



Antes de comenzar con el desarrollo del trabajo corresponde aclarar que, a pesar de que a lo largo del mismo se investigará acerca de la RSE en empresas forestales, no se analizará el manejo responsable del proceso por intermedio del cual se obtiene la pasta celulosa. Existen empresas forestales que comercializan este producto dentro de su mix, además de madera aserrada y paneles, por nombrar los más comunes. Al analizar el accionar de tales empresas se lo hará en forma genérica sin puntualizar sobre el proceso específico. Esta decisión se debe a que el proceso mencionado es complejo y polémico, a tal punto que en estos días existe un litigio entre Argentina y Uruguay por la instalación de dos papeleras en la localidad de Fray Bentos en el país vecino, sin haber llegado a una solución aún. Más allá de que evidentemente la dificultad en el acuerdo se debe en gran parte a temas que exceden lo meramente ambiental, la diversidad de opiniones en este asunto muestra lo expresado acerca de la complejidad del tema. Es por ello que se considera que esta temática demandaría una extensa investigación que excedería el objetivo de la presente y no se considera apropiado desarrollarla en forma superficial. Dicho análisis quedará pendiente para futuros ensayos que podrán utilizar esta investigación como punto de partida.



## CONCEPTOS GENERALES

### 1. DEFINICION DE LA RSE

La RSE es un concepto cada vez más utilizado cuando se habla de las nuevas tendencias en las que están incurriendo las empresas. Pero muchas veces se recurre a éste sin tener acabada noción de lo que dicha expresión representa. Es por ello que como primer paso para el conocimiento del tema se considera importante ensayar una definición que muestre de qué se está hablando cuando se menciona a la RSE. Para lograr este objetivo se utilizarán distintas expresiones, puesto que se considera que por la complejidad del término sería insuficiente representarlo con una definición única.

El Centro Mexicano para la Filantropía ha recurrido a una definición muy completa que nos puede ayudar en nuestra tarea: “RSE es cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental, en sus contextos interno y externo. Esta responsabilidad lleva, por tanto, a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente, que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en las que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad”.

Esta definición detalla algunos puntos de vital importancia en lo que respecta a la RSE. Los mencionaremos solo someramente en este apartado. Sin embargo, serán retomados en el transcurso de la investigación y desarrollados con mayor profundidad. Para comenzar, se destaca la importancia de agregar a la finalidad de la empresa la dimensión social y la dimensión ambiental a la más clásica e histórica dimensión económica. Esto es lo que se conoce en inglés como “Triple Bottom Line”.

También se hace mención a los distintos actores a los que la empresa debe incluir dentro de su gestión. Como ya se ha comentado anteriormente, desde hace un tiempo se remarca que no sólo son importantes los accionistas, sino que ahora la empresa se ve obligada a incluir dentro de sus políticas a grupos de interés que se encuentran dentro y fuera de la misma. Es así como se comienza a hablar de los “stakeholders”. Marcelo Paladino, director del Area Empresa Social y Economía del IAE, se refiere a stakeholder como “cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la empresa”<sup>4</sup>. Estos indican ante quién es responsable la empresa. El término Responsabilidad Social Empresaria puede generar confusiones. Puede parecer que se refiere únicamente a la sociedad. En realidad, como se acaba de mostrar es mucho más amplio que este concepto erróneo.

---

<sup>4</sup> Paladino, M. 2004. La Responsabilidad de la empresa en la sociedad. Editorial Planeta.



Por otra parte, podemos apreciar que se destaca la necesidad de ir logrando una mejora en forma gradual. El camino de la RSE es largo. No es cuestión de hacer una “limpieza ética” para poner las cosas en orden momentáneamente y luego volver a la situación inicial en la que sólo importaba que la empresa obtenga réditos económicos. La “limpieza ética” tiene que ser el primer paso, pero a partir de ese momento debe usarse a la RSE como una herramienta estratégica que esté presente en las distintas decisiones que se tomen dentro de la empresa. Es una cuestión que no puede quedar ajena al negocio. La RSE debe estar inserta en la estrategia y en las tácticas de la empresa.

Por último, la definición perteneciente al Centro Mexicano de la Filantropía muestra que la RSE hace a la empresa más competitiva. Es decir, la RSE de ninguna manera puede ser vista como un gasto para la empresa. Sí puede serlo si la empresa tiene una visión de corto plazo. Sin embargo, esa es una forma errónea de análisis, lamentablemente bastante difundida en nuestro país. La RSE es una inversión y, como tal, en algunos casos lleva un tiempo hasta que da frutos. Si fijamos nuestro horizonte más alejado en el tiempo veremos que recurrir a esta herramienta es beneficioso para todos. Hay que mirar a largo plazo. Muchas veces se necesita la sensibilidad para ver algunos problemas que hoy en día no tienen impacto real sobre el foco del negocio, pero pueden serlo en un futuro no muy lejano. Esto se vincula con lo que reza una expresión promulgada por la organización Business for Social Responsibility: “el éxito a largo plazo de cualquier empresa está en tener comunidades sanas en las cuales operar...”.

La Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe) nos proporciona otra definición que puede ser útil para seguir hablando de nuestro tema. Dicha organización dice que la RSE es “el operar una empresa de una forma que excede las expectativas generales que la sociedad tiene con relación a las empresas. Es más que una colección de prácticas específicas o iniciativas ocasionales motivadas por razones de marketing, relaciones públicas u otros beneficios para la empresa. Debe ser vista como una serie completa de políticas, prácticas y programas que están integradas en todas las operaciones y políticas de la empresa”.

La última parte de la definición ya la mencionamos cuando hicimos referencia a lo expresado por el Centro Mexicano de Filantropía. Se puede observar que evidentemente es un punto importante a considerar por lo recurrente en las distintas definiciones.

En este caso se destaca que la RSE representa más que lo que la sociedad puede esperar de una empresa. De todas formas, las exigencias de los actores en el negocio cada vez son mayores y a medida que la RSE tome más fuerza aquellas empresas que no sean parte de este cambio perderán mercados a manos de los que sí sean partícipes. Es por ello que la RSE no es una idea de “gente buena”, sino que es una cuestión puramente de mercado. Hay ciertas cuestiones que esta temática hizo que pasaran a ser requisitos en determinados ámbitos. Por ejemplo, cuestiones como el trabajo infantil, la equidad de género y el medio ambiente están siendo exigidos mundialmente. No hay que tener



sensibilidad para cumplir. Hay que actuar en relación a estos temas porque sino la empresa pierde posibilidades de hacer negocios.

La RSE es más abarcativa que otras tendencias que son comunes en las empresas, pero a nuestro modo de ver las cosas no son tan completas como la RSE. Esta no es lo mismo que la filantropía ni es lo mismo que la inversión social. La diferencia radica en que ambas terminan siendo costos para la empresa, ya que son erogaciones que debe realizar la compañía, pero, a pesar de ser muy valiosas para la comunidad y/o el medio ambiente (según el caso), no generan un beneficio directo para la empresa que realiza dichas acciones. La filantropía e inversión social no están del todo alineadas con las actividades propias de la empresa, más allá de que la última es mejor justamente por estar más cerca de ese objetivo. La RSE compromete a la empresa desde raíces mucho más profundas que el mero asistencialismo o las respuestas a las demandas sociales del entorno. Más adelante se verá mejor la diferencia comentada cuando se hable de la Matriz de la Virtud de Roger L. Martin.

La definición de la CSR Europe plantea que no es suficiente cumplir únicamente las exigencias jurídicas. Eso es lo mínimo indispensable que una empresa debe realizar por el hecho de estar inserta dentro de una sociedad que se rige por ciertas normas. Los innumerables problemas sociales y medio ambientales demuestran que evidentemente no alcanza solamente con actuar de acuerdo a la ley. La RSE plantea ir más allá tomando a la ésta como la “piedra fundamental”. Rawls lo definió claramente: “la ley define la estructura básica en la que tiene lugar la búsqueda de todas las demás actividades”.<sup>5</sup> Se busca integrar voluntariamente consideraciones de índole ética, social y medio ambiental a las prácticas operativas y comerciales.

Como se ha expresado, el cumplimiento de la ley no implica que las empresas que lo hagan estén teniendo prácticas vinculadas con la RSE. Son cuestiones independientes. Recién a partir del cumplimiento de la ley comienza la RSE. Sin embargo, ante ciertas circunstancias en las cuales el común de las empresas de un determinado sector no cumple con la ley (por ejemplo teniendo a los empleados “en negro”) si se comienza a trabajar de acuerdo a la ley (a pesar de que el resto de las empresas del sector no lo hagan) sí se está teniendo una actitud propia de la RSE. A pesar del riesgo que esto puede traer aparejado, si se logra revertir la situación, la empresa tiene una gran oportunidad de destacarse.

Por otro lado, la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) entiende la RSE como “la aplicación de valores y principios éticos a las prácticas organizacionales de la empresa, orientadas hacia su público interno y externo (Personal, Clientes, Accionistas, Medio Ambiente...). Valores aplicados con una visión integradora y de equilibrio entre todos los sectores de interés.”

---

<sup>5</sup> Rawls, J. 1991. Teoría de la Justicia. Fondo de la Cultura Económica.



En este caso, si bien se hace mención a cuestiones que ya se expresaron en definiciones anteriores, se destacan los valores y principios éticos aplicados a las prácticas organizacionales hacia los distintos públicos de la empresa. Los valores y principios éticos son la guía de la que dispone la empresa a la hora de tomar decisiones y desarrollar actividades en la búsqueda de objetivos estratégicos. Dichos principios no son simplemente una extensión de los valores de las personas que conforman la empresa. No sería aconsejable actuar de esa forma, ya que existen cuestiones éticas que son fundamentales en la vida cotidiana de las personas, pero no se aplican al mundo empresario; y viceversa. La responsabilidad ética obliga a las empresas a hacer lo correcto, lo justo y lo equitativo más allá de lo que requiere la ley<sup>6</sup>. Puede verse a la legislación como a la porción de la ética que está codificada. De todas formas, es muy útil convertir a la ética en “ley para la empresa” a través de la confección de un código de ética o declaración de principios. De esta manera queda asentada la postura de la empresa ante situaciones hipotéticas, cuestión que es muy útil a la hora de tomar decisiones. De más está decir que esta herramienta debe ser utilizada para que tenga sentido su elaboración.

Retornando a la definición de ACDE, se puede observar que la misma remarca la importancia que los valores sean aplicados con una visión integradora y de equilibrio entre los sectores involucrados. Es decir, además de comenzar a tener en cuenta sus necesidades e implicancias en el negocio, se debe entender que por lo general habrá intereses contrapuestos entre dichos sectores. La RSE, con el empresario a la cabeza, puede hacer de la empresa un factor de cooperación y coordinación social.

Por último, según el Centro de iniciativas de la Economía Social (CIES) la RSE significa “desarrollar un nuevo tipo de liderazgo en los negocios, en los gobiernos y en la sociedad civil, con capacidad además para trabajar en red entre ellos”.

Aquí se menciona la necesidad de liderazgo para llevar este proceso adelante. Se necesita empresarios con capacidad de diálogo y comunicación para contagiar a los demás implicados en este proceso y convencerlos de la conveniencia de recurrir a la RSE. Se está planteando un cambio importante en la forma de hacer negocios. Es por ello que se necesitan líderes que sepan movilizar dicho cambio. De más está decir que se necesitan líderes convencidos de que se está proponiendo el camino correcto. Si los mandos superiores lo hacen por obligación en vez de por convencimiento esa empresa camina rumbo al fracaso.

Además, esta definición realza el triángulo virtuoso que se debe formar entre empresas, gobierno y sociedad civil. Trabajar en conjunto hace que se puedan complementar las distintas virtudes para lograr el beneficio del bien común. Vale aclarar que cuando se hace mención a sociedad civil se incluye a los siguientes actores: ONGs, agencias de

---

<sup>6</sup> Ferrel, O.C. *et al.* 2000. Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases. Houghton Mifflin Co., Boston.



voluntarios del tercer sector, organizaciones de voluntarios del tercer sector, organizaciones de desarrollo social nacionales e internacionales, iglesias, los medios, las asociaciones industriales o comerciales, representantes de empleados o sindicatos o instituciones académicas (por ejemplo, universidades y centros de investigación).



## 2. CARACTERÍSTICAS DE LA RSE

En los apartados anteriores ya se han destacado algunos puntos salientes vinculados con la RSE. Para no ser repetitivos se incluirán en este caso solo aquellos que aún no hayan sido comentados o aquellos que requieran de una explicación mayor a la ya realizada. A continuación se detallan características propias de la RSE:

- *Es una labor a medida.* Las políticas a las que se recurren a la hora de implementar la RSE varían sustancialmente dependiendo del tamaño de la empresa, del sector y del contexto en el que está enmarcada la organización. Es por ello que, si bien es útil observar lo que hacen otras empresas que ya han incorporado estas prácticas a su accionar diario, cada empresa debe analizar su propia realidad y así determinar lo que es conveniente en su caso particular. La utilidad de observar otras empresas pioneras en esta temática radica en la posibilidad de extrapolar formas de actuar, pero siempre poniendo el filtro necesario y buscando la adaptación requerida. Justamente, como ya se comentó, primero se investigará acerca de la RSE en forma genérica para después hacer foco en el sector forestal adaptando lo dicho en primera instancia a la industria específica. Incluso se recomendarán prácticas destacadas de empresas forestales para que otras compañías del sector puedan imitarlas.

Es muy importante aplicar la RSE a tareas que sean cotidianas para la empresa con el fin de que sean realizadas de la mejor forma posible y perduren en el tiempo. No traerá buenos resultados que la compañía se adentre en cuestiones que no conoce con el único afán de realizar políticas de RSE. Esto también muestra que la RSE es una labor que depende del tipo de empresa del cual se esté hablando.

- *Es un proceso a largo plazo.* Como ya se comentó oportunamente, los beneficios no se ven inmediatamente. Esto puede ser una de las principales trabas que tienen las empresas de nuestro país en la implementación de la RSE. En la Argentina prima una actitud cortoplacista en todos los ámbitos. La forma de paliar este mal es con una sólida estructura financiera, una planificación adecuada y paciencia hasta obtener los frutos deseados.

Existen ocasiones en las cuales las empresas reaccionan con políticas cortoplacistas ante reclamos de la comunidad. En estos casos se actúa por impulso, siendo la comunidad la que fija la agenda a seguir y no la empresa. De esta manera no se sigue un plan; es decir, no se redactan objetivos a obtener. Esto obviamente atenta seriamente contra el éxito de esas medidas.

- *Es un proceso continuo y gradual.* Esta característica está vinculada con la anterior. Para que esto se logre hay que mirar el presente, pero también al futuro.



- Es un proceso que lleva mucho tiempo. De hecho, nunca se puede dar por terminado. Las realidades sociales y medio ambientales son dinámicas. Por lo tanto, para que una empresa sea socialmente responsable constantemente hay que revisar las políticas y los programas periódicamente para que no queden desactualizados. En rigor de verdad no existe una empresa socialmente responsable. Lo que existe son aquellas que quieren ser responsables. Nunca vamos a estar listos en este proceso. Pero a no apresurarse. El camino debe ser constante, pero gradual. Es mejor dar pasos lentos, pero firmes.
- *Proporciona una ventaja competitiva a la empresa.* Cada vez más las empresas están apostando a “vender” una imagen o conductas. Las corporaciones que utilicen esta herramienta estarán en ventaja en comparación con las demás.
- *Busca dejar atrás ciertos paradigmas.* Se busca pasar del “yo estoy bien” al “estoy bien porque estamos bien”; pasar de la exclusión a la inclusión; pasar del debate al diálogo. Se busca alimentar al bien común.
- *Debe orientarse estratégicamente.* La RSE no puede simplemente comprender una serie de tareas ajenas a las funciones primordiales de la empresa. Debe estar presente en las funciones de la compañía y ser considerada en la toma de decisiones. No se la puede tomar como un aspecto secundario del negocio. Debe incorporarse como una dimensión estratégica de gestión transversal a todas las áreas.
- *Constituye una forma de hacer los negocios.* Es un grave error considerar a la RSE como un elemento más del cual el empresario debe ocuparse. Si se lo ve como una nueva actividad va a costar un esfuerzo muy grande. Pero si se la contempla como una manera novedosa de hacer las cosas, entonces pasa a tener un valor muy grande.
- *Persigue el desarrollo sustentable de la “triple bottom line”.* Si bien este punto ya se mencionó, se profundizará en este caso el análisis. La empresa que utiliza la RSE dentro de sus decisiones busca el desarrollo sustentable de su negocio en las 3 dimensiones que ya hemos comentado. En inglés se hace mención a las “3 P”: Profit, People y Planet, en alusión a las cuestiones económicas, sociales y ambientales, respectivamente.

Si hablamos de ser sustentables en términos económicos se hace mención a que la actividad de la empresa logre una renta igual o superior al costo de oportunidad del capital invertido. Si esto no fuera así se estaría destruyendo capital.



Para ser sustentable en términos sociales la empresa debe devolverle a la sociedad lo que recibe de esta. Es necesario que los empresarios apoyen el desarrollo de la sociedad en general, agregando valor y construyendo capital social. Este concepto se refiere al potencial que tienen las redes sociales. Está definido por 3 elementos fundamentales: el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas en su seno y el nivel de asociatividad que las caracteriza. La empresa genera este tipo de capital al crear un tejido social generado por la cooperación y la solidaridad.

Finalmente, la sustentabilidad del medio ambiente se obtiene cuando éste no se ve afectado negativamente por la actividad de la empresa. Ello quiere decir que las generaciones futuras deben hallar al menos las mismas condiciones y recursos naturales que hemos hallado nosotros.

- *No se puede llevar adelante de manera adecuada si no se hace con pasión.* Aquellos empresarios que practiquen la RSE simplemente por una imposición del mercado probablemente no lo hagan de la mejor forma. Esto no quiere decir que a aquellos que no les interesa más que la dimensión económica no les vaya a dar réditos aplicar la RSE. Hay gran cantidad de casos que demuestran que la empresa crece sustancialmente de la mano de la RSE (ver caso TNT más adelante). Sin embargo, aquel que lo haga sin estar convencido de esta forma de desarrollar negocios seguramente no tenga el éxito de aquellos que si lo están. Como ocurre siempre en estos casos podrán surgir ejemplos que refuten lo expresado aquí, pero eso será por la influencia de cuestiones ajenas a lo que se está discutiendo.

Lo expresado muestra claramente por qué no es conveniente que la RSE se lleve a cabo como respuesta a una ley. Hoy en día existe un proyecto de ley propuesto por la senadora María Laura Leguizamón que pretende justamente materializar esta cuestión. Esto es motivo de grandes debates ya que la mayoría de las personas entendidas en la materia consideran justamente que si se crea dicha ley se perderá el sustento de la RSE que se debe hacer de forma voluntaria.

## I. LA MATRIZ DE LA VIRTUD

La Matriz de la Virtud es una herramienta para entender cómo funciona y cómo deben desarrollarse las políticas vinculadas con la RSE. Roger Martin, profesor de la Universidad de Toronto, ha sido el creador de la misma, a través de la cual intenta demostrar que es posible contentar a la sociedad y a los accionistas con el proceder de las empresas.

Como se puede apreciar en la Figura 1, la Matriz de la Virtud está compuesta por cuatro cuadrantes. Los dos cuadrantes que conforman la parte inferior de la misma constituyen



lo que Martín denominó la “civil foundation”. Reciben este nombre porque en ambos sectores se incluyen los comportamientos que la sociedad espera de las empresas. En uno de ellos, que se sitúa en el extremo inferior izquierdo de la matriz, se agrupan las actividades que la compañía lleva a cabo respondiendo a las buenas costumbres. Mientras tanto las tareas que figuran en el restante cuadrante inferior son realizadas por la corporación ya que las exige la ley. En el primer caso la compañía actúa por elección. En el segundo caso las actividades se realizan por acatamiento. Las actividades que se agrupan en ambos cuadrantes se llaman “instrumental”, ya que mantienen y aumentan los beneficios de los accionistas.<sup>7</sup>

Por otro lado, los dos cuadrantes superiores incluyen actividades que o bien son negativas para los accionistas, o bien parecen serlo, aunque en este último caso realmente son positivas para ellos. Esto será así dependiendo en cual de los dos cuadrantes nos situemos. Por un lado, se hace referencia al “structural frontier”, sector ubicado en el extremo superior derecho, que trae beneficios a la sociedad, pero no ocurre lo mismo con los accionistas. Aquí se incluye la filantropía. Son actividades que, si bien pueden mejorar tangencialmente la imagen corporativa de la compañía, al no estar vinculadas con el negocio pasan a ser un gasto y no son rentables. De hecho, como son cuestiones en las cuales probablemente la empresa no esté capacitada, ésta no será la más apta para ocuparse de esa cuestión y los resultados serán peores de los esperados. Por todo lo comentado los accionistas no ven con buenos ojos las actividades incluidas en este cuadrante.

Por último, nos encontramos con el “strategic frontier”. En este caso se realizan tareas positivas para todos los stakeholders. Aquí sí las tareas están relacionadas con el negocio de la empresa. Éste es el tipo de actividades que realmente conforman la RSE y pueden darle a las empresas el rol protagónico que deben asumir en pos del bien común. Las actividades que se ubican en ambos cuadrantes se realizan debido a que los líderes de las compañías creen que deben hacerlo y obviamente son muy beneficiosas para la sociedad, aunque, como se explicó, algunas no son favorables para los accionistas y corren el riesgo de ser descartadas ante problemas económicos que puedan afectar a la compañía.

La frontera entre los dos cuadrantes superiores es difusa, ya que hay actividades que no son ni claramente beneficiosas ni claramente perjudiciales para los accionistas, si bien, en esos casos, es más probable que las actividades correspondan al “structural frontier”. Realizar tareas que se incluyan en los cuadrantes superiores implica un riesgo para las empresas que las lleven a cabo, ya que muchas veces la reacción de los stakeholders no es directa. Esto puede explicar por qué todavía existen compañías que no realizan este tipo de acciones. De todas formas la infinidad de beneficios que genera la RSE, como se verá más adelante, hace que sea plenamente justificada esta forma de actuar.

---

<sup>7</sup> Martin, R. 2002. The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility. Harvard Business Review.

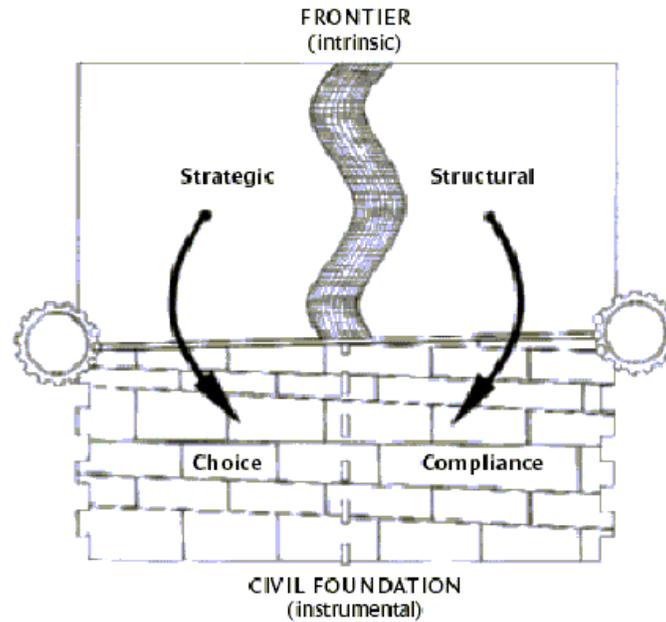


Figura 1. Matriz de la Virtud  
Fuente: Harvard Business School Publishing Corporation 2002

La matriz permite que tareas que se incluyen en un momento en un cuadrante determinado con el tiempo pasen a formar parte de otro. Como ya hemos comentado, los dos sectores de la parte superior de la matriz son aquellos que generan beneficios para la sociedad (incluido el medio ambiente). Sin embargo, con el paso del tiempo y con la replicabilidad en otras empresas, puede ocurrir que comportamientos que lograban ese efecto se conviertan en normas morales que deban desarrollar todas las compañías para evitar generar una impresión negativa en el público interno y externo. Es decir, cuestiones que en un pasado traían ventajas competitivas a las compañías, luego de que se comience a realizar en varias empresas o se convierta en un elemento indispensable para la sociedad, pueden pasar a generar perjuicios a las empresas que no posean dicha característica, otrora una distinción. Lo mismo ocurre con los productos en los cuales según pasa el tiempo un elemento que es distintivo y novedoso, y por ende generador de satisfacción y motivo de compra, se convierte en algo necesario que si bien no genera beneficios por su presencia, su ausencia puede determinar la elección de otra marca, según investigó Noriaki Kano.<sup>8</sup>

La línea que divide los cuadrantes superiores de los inferiores se mueve por lo general hacia arriba en los países desarrollados a medida que las actividades sociales que generan nuevos beneficios se convierten en leyes. Sin embargo, en países menos desarrollados probablemente ocurra el proceso inverso. La “civil foundation” puede achicarse por el debilitamiento de las normas. En estos casos, como los gobiernos no

<sup>8</sup> Apuntes de la materia Calidad dictada en el ITBA.



cumplen con la parte que les corresponde, es fundamental que al menos lo hagan las empresas, no reemplazando al gobierno, sino asumiendo la tarea que les compete.

La frontera entre los cuadrantes inferiores de la matriz también es porosa. Ocurre algo similar a lo recién explicado. En este caso actividades que son normas pueden convertirse en leyes. Por lo tanto, en este caso las empresas ya no actúan por elección propia sino que lo hacen por la obligación que impone la reglamentación.

Martin propone hacer que las tareas del “strategic frontier” se conviertan en normas para las empresas. Se busca agrandar la “civil foundation” para satisfacer al bien común. Esto se logra haciendo que las actividades que se encuentran en el “strategic frontier” se trasladen hacia aquel sector por convertirse en normas. La forma de consumir esto puede ser a través de exigencias de los consumidores, cuyo reclamo genera una reacción en aquellas empresas que no actúen como pretenden sus clientes. Para ejemplificar esta cuestión, Martin recurre al caso de las empresas forestales escandinavas productoras de papel que debieron comenzar a usar tecnologías libres de cloro para blanquear dicho producto por el reclamo de los consumidores. Las distintas compañías del sector en dicha región comenzaron a producir papel de la forma detallada haciendo que la práctica se convierta en un procedimiento usual en la industria correspondiente de aquella zona. Sin embargo, aún más efectiva es la motivación de adoptar normas tendientes a beneficiar a los distintos stakeholders a través del comportamiento de otras empresas líderes en el sector y que obtienen mayores beneficios por actuar de la manera que aquí se está promocionando. Es por ello que es importante, como veremos a medida que se avance con la investigación, comunicar las políticas exitosas de RSE que llevan a cabo las determinadas empresas para que pueda motivar a otras a comportarse de la misma forma.

Martin destaca la importancia de los líderes en el contagio de las políticas de RSE entre las empresas. Además se necesita innovación y creatividad, ya que puede no ser tan sencillo encontrar cómo vincular la RSE a las decisiones estratégicas de la empresa y generar actividades dignas de ser replicadas por otras empresas del sector.

Un país como la Argentina, donde el cumplimiento de las leyes no es estricto, puede determinar ciertos matices para lo que explica Martin acerca de la matriz que creó. Esto se debe a que el cumplimiento de exigencias que raramente se tengan en cuenta, distingue a las empresas que actúen como se debe y así se convierten en símiles de actividades propias de la RSE que generan reconocimiento en el público. De todas formas, es claro que la utilización de la matriz también es útil para el caso de nuestro país y bien vale usar dicha herramienta para analizar la RSE.

### 3. ACTORES Y ÁMBITOS DE LA RSE

Como se comentó oportunamente, a través de la RSE las empresas buscan responder e incluso superar las expectativas legítimas que poseen los distintos actores que contribuyen a su desarrollo. En este apartado se detallarán dichos actores mencionando puntos en los cuales las empresas pueden trabajar para satisfacer las necesidades de cada uno de ellos. En la Figura 2 se destacan los ámbitos que incluye la RSE.

Se busca realizar tareas que eviten efectos sociales y ambientales negativos, pero también se pretende desarrollar acciones que generen un impacto positivo en esas dos dimensiones. Es decir, no alcanza con evitar cuestiones que puedan perjudicar a los actores que intervengan. Además hay que generar aquellas que los beneficien e incluso que no se encuentren dentro de las expectativas iniciales que tenían hacia la compañía.

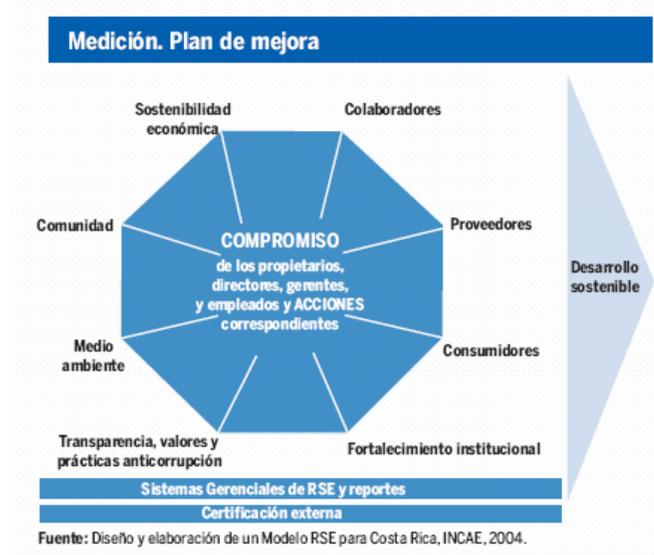


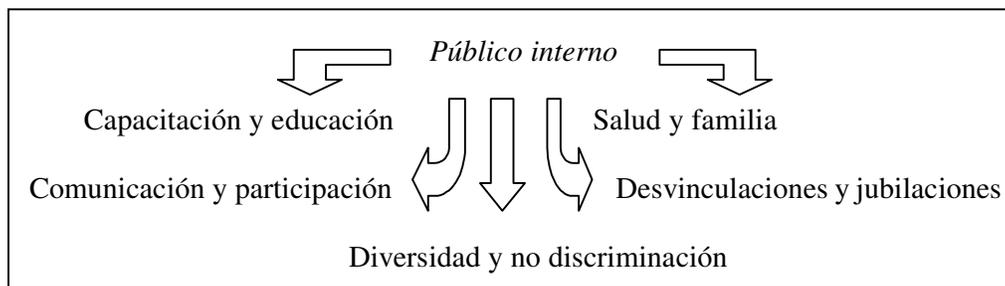
Figura 2. Ámbitos que abarca la RSE

#### I. PUBLICO INTERNO

La RSE, al actuar como elemento enriquecedor tanto para la empresa como para el bien común, obviamente no puede dejar de lado el grupo que aquí se destaca. Esto se comenta debido a que las empresas que trabajan en línea con la RSE en este caso no solamente obtienen beneficios para ellas sino que además posibilitan a sus empleados verse favorecidos por acciones directas sobre ellos. Además el hecho de que las compañías tengan buenas prácticas con sus empleados hace que estos incorporen para su vida privada los valores y conductas promulgados por la empresa. De esta manera se está haciendo un aporte a la sociedad más allá del interés privado de la compañía. Con la RSE se persigue no solamente que la empresa obtenga réditos. Sino que los obtenga también la sociedad por encima de lo que se pueda apropiar la organización

correspondiente. Es decir, que el óptimo social sea mayor que el óptimo privado de las empresas.

En este caso se está hablando de políticas de recursos humanos que tratan cuestiones vinculadas con el respecto hacia la persona, la integridad física y moral de los individuos, el sistema de contratación, la retribución por el trabajo realizado, el ambiente de trabajo, la cantidad de horas invertidas en las actividades y las posibilidades de ascenso y mejora, entre otros. A continuación se detallan aspectos a tratar de los empleados dentro de los cuales se mencionan acciones que se pueden realizar dentro del espectro de la RSE:



- *Capacitación y educación.* Se persigue el crecimiento personal y profesional de los empleados. Además se busca hacerlo extensivo a sus familias. Aquí lo mínimo indispensable es aportar conocimientos a los empleados para que puedan realizar sus tareas de manera propicia y además aumentar la empleabilidad de estos, ya que así estarán mejor formados que al comienzo. Además de lograr que los empleados tengan mayores posibilidades en los mercados de trabajo se busca capacitarlos para que sigan aportando valor a pesar de posibles cambios tecnológicos y reestructuraciones empresarias. Dicha capacitación tendrá un mayor impacto si no es muy específica, salvo que los empleados se quieran especializar en algún tema en particular y avocar en eso su carrera profesional. Obviamente, al no estar la capacitación acotada a un tema puntual, se puede trasladar a otros ámbitos y trabajos, aumentando el efecto sobre la sociedad. Entre las tareas que se pueden llevar a cabo en este caso se pueden nombrar:
  - Promover la continuidad de los estudios de los empleados en todos los niveles. Esto se puede realizar colaborando económicamente con la causa o brindando flexibilidad horaria de manera que la persona implicada pueda atender a clases o estudiar cuando le sea necesario. Una forma de materializar la ayuda económica es a través de la creación de vínculos



con centros de enseñanza para facilitarle a los empleados el acceso a programas de capacitación.

- Desarrollar programas de tutorías de forma tal que los empleados con mayores conocimientos los puedan transmitir a aquellos más inexpertos. Esta práctica además del fin principal que es el aprendizaje, permite generar vínculos entre compañeros promoviendo la importancia del trabajo en equipo.
- *Comunicación y participación.* Se busca que a través de la transparencia y la honestidad de parte de la dirección hacia sus empleados se genere un clima propicio que logre motivar al personal mostrando que su trabajo es necesario y hacerlo responsable de sus propias tareas. Lo mencionado se puede lograr a través de las siguientes acciones:
  - Desarrollar procesos de comunicación que dejen en claro las responsabilidades recíprocas del empleado y la dirección sobre las visiones y estrategias de la empresa. Además, se debe facilitar la libre expresión del empleado buscando que haga propuestas y sugerencias, y permitiendo que participe en la toma de decisiones. De esta forma se logrará mayor autonomía permitiendo que el implicado pueda lograr un mayor impacto en el negocio.
  - Generar políticas que reconozcan los méritos de los trabajadores y los alienten a mejorarse continuamente. Aquí también se está formando al empleado buscando la superación personal.
  - Hacer partícipe al empleado de cuestiones económicas y financieras de la empresa, al menos las que no son confidenciales. Esto hará sentir al trabajador que se lo considera parte de la compañía y que se le tiene confianza.
- *Diversidad y no discriminación.* La empresa debe brindar igualdad de condiciones de contratación para distintas personas que cumplan con los requisitos necesarios para los distintos cargos. Es cierto que para algunos puestos existen características específicas buscadas en los candidatos a ocupar el cargo, pero no puede ocurrir lo mismo en todos los casos. Se busca que haya diversidad en el personal en cuanto a género, edad, condición social y religión. Se podría proceder de la siguiente manera:
  - Otorgar posibilidades de contratación a personas con discapacidad para tareas en las que dicho inconveniente no les imposibilita tener un desempeño adecuado.
  - Aplicación de políticas que promulguen mantener a personas mayores a una determinada edad. En el mercado laboral se está reduciendo la edad



- promedio de los trabajadores restándole importancia a la experiencia de las personas de mayor edad, lo cual es una gran equivocación.
- Facilitar la contratación a personas idóneas que por distintos motivos se encuentren desempleadas por un tiempo prolongado.
  - Establecer políticas contra el abuso sexual o la discriminación. Estas prácticas pueden llevarse a cabo por procedimientos individuales que obviamente deben ser castigados o por la omisión de estas cuestiones por parte de la compañía, lo cual es igualmente inaceptable.
- *Desvinculaciones y jubilaciones.* Ambas situaciones son delicadas y deben ser tratadas con cuidado por aquellas empresas que desarrollan políticas de RSE. Las personas implicadas no pueden ser dejadas de lado por el mero hecho de no pertenecer más al plantel de la compañía. Por otra parte, este tipo de situaciones también son traumáticas para aquellos que continúan dentro de la organización, principalmente por el vínculo que podrían tener con la persona despedida o jubilada o por la inseguridad que podría generar en ellos mismos la posibilidad de correr con la misma suerte. En estos casos se puede actuar de la siguiente manera:
    - Generar diálogo y análisis con los representantes de los trabajadores y los propios trabajadores sobre acciones alternativas a situaciones de despido. En este caso obviamente se debe prevenir a la persona implicada para que tenga la posibilidad de cambiar su accionar para no tener que llegar a este desenlace indeseado.
    - Colaborar en la reinserción de la persona despedida buscando alternativas para pueda conseguir un nuevo trabajo con facilidad.
    - Apoyar en las tramitaciones jubilatorias y realizar las acciones necesarias para que los jubilados logren una mínima jubilación digna.
    - Mantener el vínculo con las personas jubiladas.
  - *Salud y familia.* Mencionaremos aquí acciones que, si bien no son propias del trabajo en sí, son importantes para lograr un buen balance entre el trabajo y el resto de las tareas cotidianas de las personas para poder lograr una vida equilibrada. Nos referimos principalmente a la importancia de llevar una vida saludable y ordenada y al balance entre el tiempo dedicado a la empresa y a la familia.
    - Instalación de comedores, centros deportivos y/o de esparcimiento que puedan ser usados por los empleados, o, en su defecto, facilitarles la utilización de instalaciones ajenas a la empresa. Esto genera mayor vínculo entre las personas y permite tener la posibilidad de ocupar el tiempo en cuestiones ajenas al trabajo para poder hacerlo de mejor forma en las horas laborales.



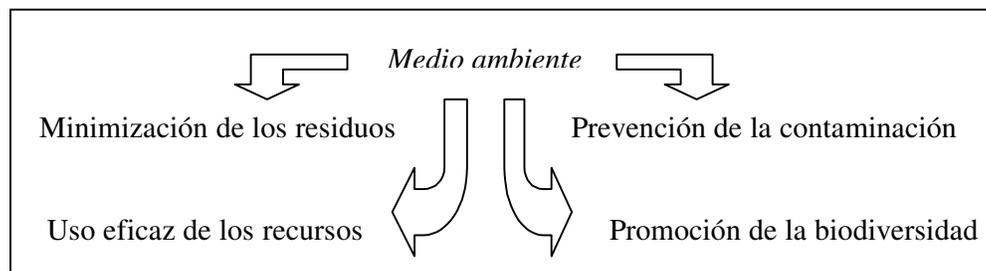
- Instruir con respecto a la prevención y al tratamiento de adicciones peligrosas, la realización de los primeros auxilios, la forma de llevar adelante una buena alimentación y la importancia de hacer ejercicio. De esta manera se logra un beneficio para la sociedad, pero también para la empresa porque se cuenta con empleados más saludables aumentando su capacidad y disminuyendo el ausentismo.
- Es conveniente flexibilizar el horario y la asistencia en aquellas familias que transiten por una situación particular (embarazos, accidentes, acompañar a los hijos al médico, etc.). Se pueden realizar jornadas de integración familiar para lograr armonizar la familia y el trabajo.

## II. MEDIO AMBIENTE

En este caso se hará mención a un aspecto que si bien no corresponde a un actor en particular es una dimensión que claramente no puede ser pasada por alto. De hecho se está hablando de una de las tres dimensiones de la “Triple Bottom Line”. Encuestas que indagan sobre la RSE muestran que, según el común de la gente, el cuidado por el medio ambiente no es considerado como un aspecto determinante dentro de las actividades que debe realizar la empresa para adoptar un comportamiento responsable. Sin embargo, es una cuestión que no puede ser desatendida, ya que pone en juego la forma de vida de los distintos seres vivos que habitan el planeta, tanto de los seres humanos como del resto de los seres vivientes que obviamente también merecen ser respetados. Por otro lado, el cuidado del medio ambiente es un compromiso con las generaciones futuras.

Las actividades que se realicen en este ámbito pueden estar orientadas interna o externamente. El primer caso hace referencia a cuestiones vinculadas con el ahorro de recursos ambientales, como pueden ser el agua, la energía, materias primas que al descartarlas puedan ocasionar problemas ambientales o combustibles nocivos para el entorno. Por otro lado, las funciones realizadas para reducir al máximo el impacto externo que genera la empresa están relacionadas con programas que se ocupan de aplacar las agresiones al medio que podrían llegar a ocasionar la empresa con sus accionar cotidiano. Además se pretende que las compañías promuevan mejoras de las condiciones ambientales, capacitando a su personal para que pueda actuar en consecuencia. Lo mismo se puede hacer con los clientes para indicarles cómo usar el producto de manera de que el mismo sea menos contaminante o se convierta en una menor cantidad de residuos. Una forma de concienciar al personal es a través de mensajes colocados en lugares visibles de la compañía para mostrar como considera la empresa que se debe actuar responsablemente con respecto al medio ambiente. Por último, se debe actuar de manera similar con otras empresas, con las que conviene unir esfuerzos para lograr mayor impacto.

Es importante que el interés que tiene la empresa por preservar la naturaleza quede plasmado de manera que se pueda contagiar a los empleados. Esto debe reflejarse en las operaciones de la empresa con la formulación de metas formales. Es menester respetar, como mínimo, las leyes y, en la medida de lo posible, excederlas. Para medir el cumplimiento de las reglamentaciones y de las normas impuestas por la compañía vinculadas con el medio es necesario hacer un control del impacto ambiental en forma constante. Las certificaciones como son la ISO 14001 muestran que la empresa cumple con ciertos requisitos de protección del medio ambiente exigiéndole a la compañía actuar de una forma determinada para obtener dicha distinción. A continuación se enumeran algunas de las actividades que se pueden desarrollar para lograr lo explicitado:



- *Minimización de los residuos.* Se busca que las empresas manejen en forma responsable los insumos mencionados anteriormente. Los desechos son insumos que la compañía adquirió, pero no pudo vender o utilizar, por lo que ésta está obligada a minimizarlos. Con dicho fin es conveniente:
  - Incentivar al personal para que genere propuestas para reducir los desechos a través del menor consumo de los mismos, su reutilización y el reciclaje. Para lograr este objetivo es importante desarrollar campañas internas acordes, por ejemplo de reducción de consumo de agua y energía, y de reciclado de materiales.
  - Recolectar envases de plástico para poder ser utilizados para reciclaje.
  - Reducir el consumo de papel. Este es un tema importante ya que en muchas empresas dicho insumo es la mayor fuente de basura. Se debe buscar la forma de concienciar al personal para que use el papel al máximo antes de descartarlo. Esto puede ser a través de la utilización de hojas impresas como borradores o el mayor uso del e-mail. La empresa puede actuar en forma similar, por ejemplo, a través de la colocación de los mensajes enviados a los empleados en lugares visibles en vez de ser enviados en papel.
  - Brindar a los clientes la posibilidad de devolverle a la empresa los productos comprados a ésta una vez finalizada su vida útil para poder ser reutilizados. De esta forma se reduce la cantidad de materiales



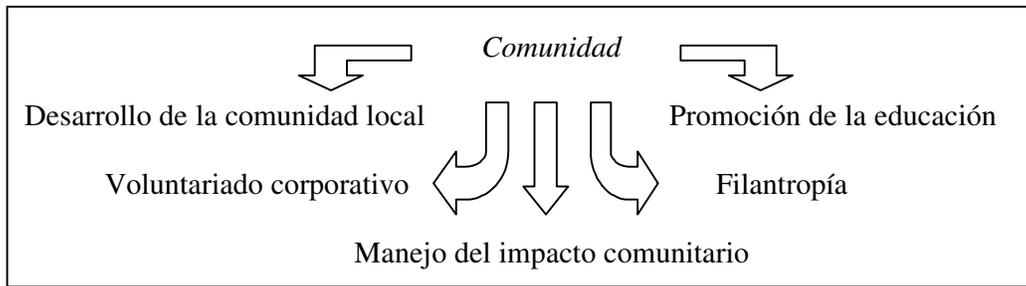
- desechados. También es conveniente generar conciencia a través de inscripciones alusivas en los envases del producto.
- Evitar productos que generen residuos. Utilizar aquellos que puedan ser utilizados por un período extenso de tiempo o que sean de buena calidad y no deban ser descartados enseguida después de comenzar a usarlos.
- *Uso eficaz de los recursos.* Las tareas que permiten lograr dicho objetivo son de gran utilidad ya que determinados recursos son no renovables o escasos y, por más que en muchos casos en la actualidad no es común que se los utilice con discreción, sería conveniente que se comience a proceder de esta forma. Se está hablando principalmente del uso energético y del uso del agua. Vinculado con el uso de la energía es importante la emisión de los “gases de efecto invernadero”. Para lograr esto se puede:
    - Utilizar equipos que ahorren la luz irradiada. Existen distintas formas para ello: células fotovoltaicas, “timers” para el apagado de luces y equipos en lugares que son poco ocupados, y lámparas de bajo consumo. Incluso es conveniente diagramar los puestos de trabajo para que se pueda aprovechar la luz natural al máximo.
    - Economizar el uso del agua a través de la utilización de equipamientos que funcionen con bajo flujo. También es necesario controlar que no haya pérdidas de agua con el consiguiente rendimiento ineficiente.
    - Con respecto al ahorro de energía hay varias cuestiones por atender. Es muy beneficioso utilizar vehículos que funcionen con poco consumo de combustible, siendo preferente disponer de rodados que utilicen gas o alcohol, ya que además son ecológicos. Dentro de la compañía es conveniente incentivar a los empleados a apagar la luz de no ser necesaria y desconectar los artefactos eléctricos, como puede ser la impresora, si no son utilizados. Por último, el mantenimiento de los equipos de ventilación genera un menor consumo y, en consecuencia, se genera un ahorro de energía, además de mejorar el ambiente.
  - *Prevención de la contaminación.* Como se ha comentado la empresa debe ocuparse de no generar un impacto sobre el medio ambiente con las actividades que lleva a cabo. Se pueden enumerar distintas cuestiones vinculadas con esta temática.
    - Utilizar insumos reciclados. Aquí no se incluye solamente al papel para sus distintos usos, sino también cartuchos de tinta, muebles, bolsas de residuos, entre otros.
    - No utilizar o minimizar el uso de productos tóxicos, es decir, productos propios de los procesos (tintas, solventes, pinturas, etc.) y de la limpieza. En ambos casos, después de investigar sobre los efectos que tiene cada



- uno de estos sobre el medio ambiente, la empresa, dentro de lo posible, debe seleccionar aquellos que puedan reemplazar a los productos tóxicos que se estén usando.
- Tratar los efluentes antes de ser descartados en el medio ambiente. Las empresas deben exigirse ir más allá de las leyes apuntando al óptimo de no generar ningún impacto en el ecosistema (difícil de lograr por la naturaleza de los procesos industriales).
  - Disponer de recipientes donde depositar las pilas gastadas (utilizadas en la empresa o fuera de la misma) para luego colocarlas en el lugar correcto.
- *Promover la biodiversidad.* Obviamente hay determinadas empresas que no están incluidas en este caso por las características de su negocio. Sin embargo, en el caso puntual de las industrias forestales esto no puede ser pasado por alto. A continuación se detalla lo que se puede realizar:
    - Crear reservas naturales para proteger la flora y la fauna del lugar donde se sitúa la empresa.
    - Llevar a cabo los procesos de la compañía por medio del manejo sustentable. Existen certificaciones en los distintos rubros que aseguran que esto se desarrolle de la forma correcta.
    - Combatir eventualidades en los territorios de la compañía como pueden ser incendios y tala y caza ilegales.

### III. COMUNIDAD

Esta dimensión es la más usual cuando las empresas deciden comenzar a desandar el camino de la RSE. Sin embargo, hay que manejarse con cautela, ya que es importante no caer en una mera colaboración económica, que es simplemente el comienzo de una gran cantidad de cosas que se pueden hacer. Justamente para saber como desempeñarse se debe comenzar por conocer las características y necesidades de la comunidad en la que se encuentra ubicada la empresa. Después, en base a las posibilidades de las que dispone la compañía se puede hacer frente a las problemáticas detectadas. Como sucede en todas las acciones vinculadas con la RSE es muy provechoso y, a veces, indispensable generar alianzas con ONGs y otras empresas para emprender actividades que la empresa no podría realizar por si sola, por falta de infraestructura, recursos o conocimientos. A continuación se nombran distintas formas de desarrollar lo pretendido.



- *Desarrollo de la comunidad local.* La empresa tiene muchas cuestiones por atender en el lugar donde se encuentra asentada para permitir el crecimiento del poblado correspondiente. Las distintas formas de lograr esto se detallan a continuación:
  - Pregonando la contratación de personas de la comunidad cercana para desempeñarse en la empresa. En la búsqueda de dicho fin resulta útil recurrir a ONGs que se dediquen a proponer personas que dispongan de las capacidades necesarias para cumplir con los puestos buscados. Esta es probablemente la mejor forma de ayudar a la comunidad, ya que se brinda la posibilidad de obtener un sustento digno en base a su trabajo. Esto dignifica a la persona y, muchas veces, permite la reinserción de aquellos que se encontraban excluidos. Es una de las mayores expresiones de la RSE. Lo propio se puede hacer a través del desarrollo de programas de pasantía que posibilitan la inserción de jóvenes en el mercado laboral.
  - Incorporándola en la cadena de valor. Se busca la inclusión de proveedores de la comunidad, ya sea de productos como de servicios. El beneficio es aún mayor si se realiza dicha tarea involucrando a pequeños comerciantes. He aquí un *modus operandis* que está surgiendo con fuerza como es la incorporación de la base de la pirámide en los negocios. De esta forma se incentiva a la economía. Aquí también se logra la reinserción de los marginados por la sociedad. Se debe procurar desarrollar programas de formación de proveedores incluyendo a dichos emprendedores.
  - Adoptando un proyecto corporativo que apoye a la comunidad. Se busca preferentemente apoyar alguno que se identifique con la empresa. Por ejemplo, las empresas forestales pueden colaborar con organizaciones que defiendan los derechos de comunidades aborígenes en los casos en que éstas existan. Otra forma de colaborar es prestando las instalaciones de la empresa para realizar eventos para difusión o recaudación de fondos para el proyecto.



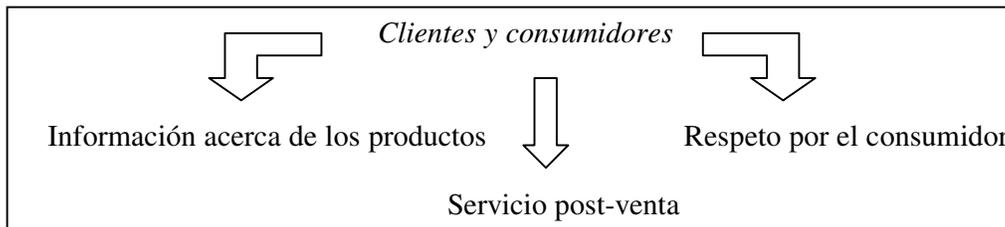
- Incentivando al desarrollo de micro emprendimientos. Se puede colaborar a través de ayuda monetaria u otro tipo de recursos como son conocimientos y tecnología o insumos.
- Promoviendo la cultura y los valores. Es posible llevar esto a cabo a través de la realización de eventos culturales como puede ser una feria con productos típicos del lugar, una exposición de pinturas, etc.
- *Voluntariado corporativo.* A través de este tipo de tareas no solamente se beneficia la comunidad, sino que se motiva al empleado, además de desarrollar habilidades útiles en la carrera profesional y valores que influyen en su trabajo. Se debe realizar en horas de trabajo. Por otro lado, existen empresas en las que sus empleados realizan las tareas fuera del horario laboral, pero se recompensa a los participantes de los programas brindándoles la posibilidad de extender sus vacaciones, por ejemplo. Existen distintas cuestiones que hay que realizar para llevar a cabo el voluntariado de la mejor forma.
  - Generar una lista con las organizaciones que necesitan ayuda para seleccionar aquellas que sean más acordes.
  - Estimular la participación de los empleados a través del aporte de ideas.
  - Una vez más es conveniente seleccionar tareas en las que se involucre la compañía que estén vinculadas con su negocio. Simplemente es cuestión de buscar lo que sabe hacer la empresa y actuar en consecuencia. Esto es lo óptimo, pero no debe descartarse desarrollar proyectos que no estén íntimamente relacionados con el negocio de la compañía si aquello no es posible.
  - Reconocer el trabajo de los voluntarios para que se refleje la importancia brindada a la tarea por parte de la empresa y, además, incentivar a los demás a sumarse.
- *Promoción de la educación.* Si bien este punto puede ser incluido dentro de alguno de los anteriores, es una temática que se considera primordial a la hora de ocuparse de las falencias que presentan las distintas comunidades y, principalmente, las de la zona del nordeste argentino, como se verá más adelante. Por esta razón se desarrolla aquí en forma diferenciada. Al respecto se puede:
  - Crear centros educativos. Aquí también lo ideal es que esté vinculado con el rubro de la empresa correspondiente. Las empresas forestales pueden generar institutos que instruyan sobre cuestiones técnicas forestales. Allí se puede dictar una carrera afín o cursos relacionados. De todas formas, también es muy útil aportar en la enseñanza básica, ya que de esta forma se hace un aporte muy significativo a la comunidad y se



- pueden incorporar en el futuro mayor cantidad de personas en el mercado laboral con un beneficio adicional para la compañía.
- Realizar alianzas con escuelas. Se lleva a cabo, por ejemplo, a través de la participación de profesionales en la capacitación de docentes en determinados temas. También se puede donar tiempo de empleados en la realización de tareas en la escuela como puede ser acondicionamientos de la estructura de la misma. Por otro lado, es posible colaborar en la gestión del instituto con conocimientos de la empresa en cuestiones vinculadas con el desarrollo de una organización.
  - Donar a la escuela productos que no sean utilizados por la compañía como son restos de materia primas o productos que ya no son usados y podrán tener fines didácticos.
- *Filantropía.* Puede parecer contradictorio incluir este punto aquí, ya que se ha comentado que esta metodología no es del todo beneficiosa para la empresa. Sin embargo, cuando las necesidades son muy grandes y los bienes se encuentran distribuidos poco equitativamente, no es despreciable este proceder. Aquí no solamente se habla de productos, sino también que la empresa puede donar servicios “prestando” a sus empleados como ya ha comentado en algunas de las acciones detalladas anteriormente. Luego de haber donado es importante hacer un seguimiento de lo que realiza la organización beneficiada para tener seguridad de que el aporte es utilizado correctamente motivando a seguir haciéndolo en el futuro. Se puede:
    - Donar productos de la empresa a organizaciones que los redistribuyan en forma directa o indirecta (a través de la construcción de viviendas con los insumos donados, por ejemplo) a aquellas personas que tengan mayor necesidad de disponer de estos.
    - Donar dinero a instituciones que no tengan medios para obtenerlos. Más allá de la filantropía, se puede ayudar a juntar plata con la organización de eventos o la difusión de las tareas que realiza la entidad correspondiente. Además sería importante, dentro de lo posible, ayudar de forma más activa y sustentable.
    - Regalar equipos informáticos y/o muebles que estén en desuso en la empresa, pero puedan ser útiles para proyectos comunitarios.
    - Incluir a los empleados a través de la donación de alimentos, libros, ropa y muebles usados, entre otros.
  - *Manejo del impacto comunitario.* La empresa puede generar perjuicios a la comunidad por su instalación en la misma. Se debe tomar medidas referidas a ruidos molestos, exceso de tráfico de vehículos, interferencia en sistemas de comunicación, entre otras cuestiones, apuntado a disminuir al máximo el impacto.

#### IV. CLIENTES Y CONSUMIDORES

Los representantes de esta dimensión de la RSE son aquellos en los que usualmente la empresa ha puesto atención para lograr sus ganancias a través de las ventas. Sin embargo, no es responsable ofrecer el producto los productos de cualquier forma, sino que se debe realizar cumpliendo ciertos requisitos. La empresa tiene un compromiso mayor con los clientes que la mera entrega de su producto a cambio de cierta cantidad de dinero. Aquí entra en juego lo que se conoce como marketing responsable. Sin embargo, aquí también corresponde considerar la posibilidad de ventas de sus productos a distintas personas sin exclusión de aquellas que presentan alguna discapacidad. Esto puede ocurrir a través de la creación de productos especialmente aptos para personas con capacidades diferentes o directamente la incorporación de ciertos atributos dentro del producto que permite su consumo para todo tipo de personas.



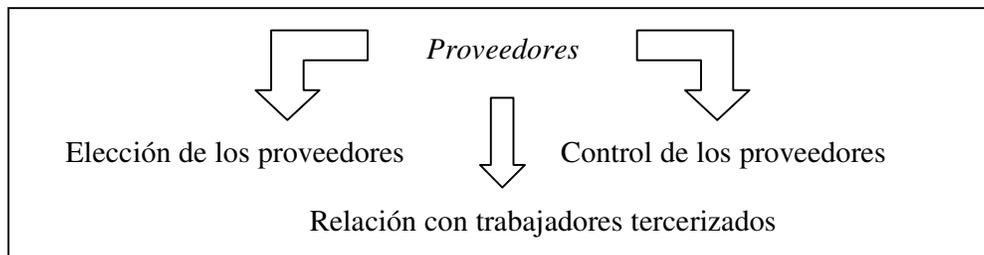
- *Información acerca de los productos.* Los consumidores tienen el derecho a conocer lo que están consumiendo y las consecuencias que puede traer aparejado el uso del producto. Para cumplir con este objetivo se debe:
  - Otorgar toda la información necesaria que respalde cuestiones vinculadas con las características del producto (ventajas, seguridad y desempeño). Lo ideal es que la misma se encuentre adosada en el envase. De no ser posible es necesario buscar otros medios para lograr dicho objetivo (número telefónico, página web o e-mail).
  - Evitar exacerbar las bondades del producto y la cantidad necesaria del mismo para satisfacer la demanda. Se debe indicar claramente a los empleados que la empresa está en contra de prácticas que intenten vender el producto de esta forma.
  - Promover el correcto uso de los productos para evitar inconvenientes a la salud, la seguridad o al medio ambiente.
- *Respeto por el consumidor.* Como cualquier vínculo humano, el trato con el consumidor debe salvaguardar cuestiones vinculadas con las buenas costumbres y la privacidad que no pueden ser desatendidas.



- Se debe evitar la publicidad nociva en la cual se vanaglorien actitudes negativas como puede ser la violencia, la discriminación de las minorías, la satisfacción inmediata y la imagen enfermiza del sexo. Por otro lado, es necesario establecer pautas sobre los mensajes que pueden recibir los niños y rechazar aquellos que generen un deseo impulsivo en los pequeños que provoque una dependencia del objeto únicamente saciada (momentáneamente) por la compra del producto.
- Es necesario resguardar la privacidad del consumidor. No es correcto compartir datos sobre los clientes sin su consentimiento.
- *Servicio post-venta.* El vínculo con los consumidores no termina con la adquisición del producto. Por el contrario, el consumidor necesita poder expresarse en caso de que sus expectativas no hayan sido colmadas por no tener concordancia con lo que prometía la empresa en relación con el producto al ser adquirido. Es por ello que es conveniente desarrollar un sistema de atención al cliente, a través del cual escuchar quejas y sugerencias. De hecho, se debe incitar a que esto ocurra. Así se podrá conocer la recepción de los productos ofrecidos y tomar medidas correctivas en caso de que sea necesario.

## V. PROVEEDORES

Con este grupo de interés lo conveniente es actuar como si fuera parte de un grupo de empresas que involucre a los proveedores y a la compañía que persigue un comportamiento responsable, buscando contagiar la RSE a lo largo de la cadena productiva. Se pretende que actúen como socios donde la RSE funcione como elemento cohesivo. Al apuntar a una relación con lazos fuertes se deben utilizar criterios firmes de elección y validación. Por otro lado, aquí también entra en consideración el trato de la empresa con los trabajadores tercerizados. A continuación se explican cuestiones vinculadas con lo expresado:



- *Elección de los proveedores.* Los socios de la cadena de valor deben ser seleccionados de acuerdo a su accionar cotidiano. Es importante dejar en claro lo que se espera de dicha unión asentando el proceder esperado en asuntos vinculados con la RSE a través de la firma de un documento que incluya todos

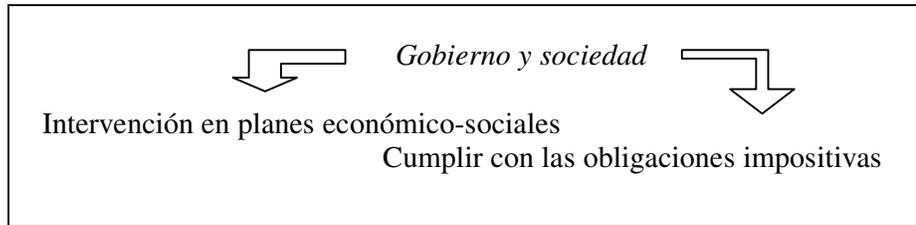


los puntos más importantes de esta temática. Es preferente elegir aquellos proveedores que realicen programas sociales y ambientales, los cuales la empresa debe apoyar dentro de sus posibilidades.

- *Control de los proveedores.* La compañía debe cerciorarse que las empresas que proveen productos o servicios cumplan con las reglas establecidas. Principalmente se chequea que se paguen las cargas sociales a los empleados, que el sueldo sea justo y se pague en forma. Es decir, una empresa que trabaje responsablemente con los distintos stakeholders debe cerciorarse que las condiciones de trabajo sean las mismas que las que brinda la compañía con su propio personal. Las visitas a la empresa proveedora deben ser utilizadas para observar estas cuestiones y poder verificar si efectivamente se están haciendo las cosas según lo acordado. En caso de que se quieran realizar cambios a la forma de actuar de los proveedores siempre es conveniente hacerlo en un clima de colaboración propicio para que las sugerencias sean bien recibidas.
- *Relación con trabajadores tercerizados.* Como se comentó anteriormente lo mejor es considerar a los proveedores como socios de la compañía. Si se adopta esta filosofía entonces no es difícil entender que los empleados tercerizados deben gozar de los mismos beneficios otorgados al personal regular como transporte y alimentación. También se los debe incluir en programas de entrenamiento y desarrollo profesional.

## VI. GOBIERNO Y SOCIEDAD

El diálogo entre la empresa y el gobierno y la sociedad debe ser transparente y enriquecedor para las distintas partes. La interacción de estos tres actores es vital para el desarrollo de una nación. Se ha comentado que esto contribuye al bien común con el mejoramiento de la calidad de vida para todos los implicados. Por ende, los empresarios deben interactuar con el gobierno en la búsqueda de mejoras estructurales, lo cual es muy distinto a “hacer política”. Aquí se repudian manejos que atenten contra la ética y persigan beneficios destinados a algún sector en particular en detrimento del bienestar general. Es decir, está claro que se debe combatir la corrupción desde los distintos niveles de la empresa. Por otro lado, de más está decir que la empresa debe cumplir con sus obligaciones ante el Estado asumiendo su rol de ciudadano corporativo. Finalmente, es menester la participación de la empresa en foros sociales que vinculen a la compañía con la sociedad y otras empresas del mismo o distinto rubro. A continuación se enumeran distintos items que debe atender la empresa que pretende actuar en forma responsable en este ámbito:



- *Intervención en planes económico-sociales.* Siempre y cuando el tamaño de la empresa no actúe como un impedimento, se debe trabajar en conjunto con el gobierno y agrupaciones de empresas y demás congregaciones sociales (de los cuales, como se dijo, es conveniente que la empresa forme parte) en la elaboración de proyectos y propuestas. Se insiste en que se debe pregonar el crecimiento del bien común. Para ello es importante la participación activa de las distintas partes para que cada una aporte su visión. Una vez decididas las políticas la tarea de la empresa es valerse de la mismas para provocar un crecimiento económico (con los beneficios que esto acarrea como es, por ejemplo, la generación de puestos de trabajo) y social (permitiendo una mejor calidad de vida en los implicados).
- *Cumplir con las obligaciones impositivas.* En un país como el nuestro donde lamentablemente actuar de dicha forma es poco común, hacerlo pasa a convertirse en un comportamiento responsable. En particular en la industria forestal las transacciones en negro son moneda corriente. Aquí no es válido el argumento que se esgrime usualmente avalando la evasión de impuestos por la falta de competencia del Estado en su utilización. Los impuestos son un ingreso fundamental para el desarrollo de planes económico-sociales por parte del gobierno.



#### 4. BENEFICIOS DE LA RSE

Entre los beneficios que genera la RSE para la empresa se pueden destacar los siguientes:

- Aumento del sentido de pertenencia del personal. Los trabajadores al tener plena conciencia de que están siendo partícipes de una empresa que no tiene como único objetivo ganar plata, poseen mayor interés en formar parte de la empresa y tomarla como propia. Dicho de una manera coloquial, el hecho de que la empresa se preocupe por los distintos actores involucrados además de los accionistas hace que los trabajadores se “pongan la camiseta de la compañía”. Esto hace que los empleados además sean los primeros en generar una buena imagen para la empresa en su entorno. Se logra la integración de la organización en la comunidad, convirtiendo a todos sus miembros en “representantes corporativos”.
- Reducción de las situaciones de conflicto, generando motivación y compromiso (reduciendo así el costo por errores), además de la creación de un clima de solidaridad. En una empresa en la que los empleados se encuentran a gusto se logra un clima ameno para trabajar.
- Apertura de nuevos canales de comunicación y mejora de los ya existentes.
- Reducción de costos operativos:
  - Tareas socialmente responsables vinculadas con la satisfacción de los empleados reducen costos al minimizar ineficiencias o al aumentar la productividad por limitar el ausentismo. Además disminuyen la rotación e incrementan la retención de los mejores empleados con lo cual se reducen los costos de contratación y de aprendizaje. Justamente, de esta manera, se supera la curva de aprendizaje haciendo que el tiempo invertido en la capacitación sea más provechoso para la empresa. De esta forma también se evitan los costos económicos de despido, más allá del impacto que genera la noticia en los compañeros del trabajador despedido.
  - Iniciativas vinculadas con el área medioambiental logran este objetivo al disminuir los desechos. Por otro lado, trabajar sobre el efecto invernadero logra que se incremente la eficiencia energética. Por último, iniciativas de reciclaje disminuyen los costos de eliminación de desechos y generan ingresos por venta de materiales reciclados.



- Contribución a la diferenciación y aumento de la lealtad de los consumidores e incremento de las ventas, al potenciar la confianza que engendra la empresa y la reputación de la misma. Una investigación realizada por el Decisión Consultores en agosto del 2002 muestra un creciente interés por parte de los consumidores de incorporar otros criterios (como el compromiso de la empresa con causas sociales, el cuidado que tienen hacia las personas de la comunidad en la cual está inserta la empresa o el impacto ambiental de los productos) a la hora de decidir la adquisición de un producto. El 53% de los encuestados afirmó estar dispuesto a modificar sus hábitos de consumo (e inclusive pagar sumas levemente mayores) por marcas producidas por empresas que sean socialmente responsables. Esto obviamente genera un incremento de la participación en el mercado.<sup>9</sup>
- La RSE está tomando un gran impulso en Europa y USA. Por lo tanto, probablemente en un futuro no muy lejano será una condición influyente y diferenciador el hecho de que las empresas exportadoras posean la RSE dentro de su estrategia.
- Disminución de los riesgos operacionales (financiero, calidad, seguridad y medio ambiente). Así se favorecen las inversiones.
- Mejora de la relación con los grupos de interés y, en consiguiente, aumento de la sustentabilidad del negocio.

---

<sup>9</sup> Reiss, L. *et al.* 2002. La Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. Decisión Consultores, Buenos Aires.



## 5. IMPLEMENTACION DE LA RSE

Lo primero que debe hacer una empresa que quiere implementar la RSE es entender muy bien de qué se está hablando cuando se hace mención a esta temática. También es muy útil investigar programas y mejores prácticas de RSE en otras compañías del mismo rubro o de otro sector que realicen planes que puedan ser replicados con la adaptación correspondiente a la empresa donde se desee aplicar estas políticas. La alta dirección debe ser quien lidere su implementación en la compañía. El desarrollo de la RSE puede surgir como una iniciativa de niveles inferiores, pero los cargos más altos de la compañía deben convencerse de la necesidad de su implementación, ya que se necesita de un fuerte liderazgo para lograr dicho objetivo. De todas formas, la activación de la RSE a través de aquellos que ese ubican en la parte baja del organigrama usualmente es más difícil que se genere. Es por ello que para empezar, la alta gerencia debe comprender los conceptos vinculados con la RSE. Luego debe transmitirse los mismos al resto de la compañía. Ya se verá la importancia de la comunicación interna de la RSE al adentrarnos en el próximo apartado.

El próximo paso consiste en formular la misión, visión, los objetivos y valores del programa de RSE que deben estar íntimamente ligados con aquellos que posee la empresa en general. Esta formulación no se puede desarrollar en forma aislada de los stakeholders vinculados con la compañía. Justamente se debe decidir cual es la misión del plan considerando la trama social que se le presenta a la empresa en el lugar en el que se asienta. Se debe poner en línea lo que piensa la compañía con lo que opinan los distintos grupos de interés intervinientes. Es conveniente trabajar sobre los puntos críticos de la empresa para comenzar a trabajar en relación a los grupos de interés mencionados. De esta forma se facilita la sustentabilidad del negocio. La misión, visión y los valores del plan de RSE deben vivirse día a día dentro de la empresa. Para intensificar este hecho es importante especificarlos en distintos lugares de la empresa. TNT Argentina, una empresa de la que se hablará más adelante, actúa de esta forma. Al visitar la empresa se pueden leer las políticas que pregona la organización a lo largo del edificio que alberga a la empresa, incluso en las paredes del estacionamiento. Obviamente de nada sirve que se hable de estos valores si no se cumplen. Sin embargo, ya se verá que ese no es el caso de TNT Argentina. La misión y visión deben ser revisadas periódicamente y revalidadas. Los intereses de los integrantes de la empresa y el contexto puede generar modificaciones. Tanto la misión como la visión no son simplemente un enunciado pomposo que alguna vez se dijo y está prohibido modificar. Vale aclarar que estos primeros pasos deben estar fundamentados por la ética empresarial, que es menester que sea la base del accionar dentro de la compañía y un instrumento fundamental a la hora de tomar decisiones. Según IntegraRSE (Panamá) se deben integrar los valores y obligaciones éticas, sociales y legales, total y



transversalmente, en todos los procesos de gestión y toma de decisiones de la empresa.<sup>10</sup> Con estas primeras consideraciones e identificando además los recursos con los que se dispone, se genera un plan de RSE que luego se implementará.

Una vez que se generó el plan a partir de lo que la empresa pretende realizar para adoptar un comportamiento responsable, los encargados del mismo se ocupan de la etapa de experimentación, donde debe diseñar e implementar uno o más proyectos piloto donde se determinan las actividades necesarias para el logro de los objetivos planteados. Luego de su implementación se analizan los aspectos a mejorar, ajustando el diseño del proyecto en base a las lecciones aprendidas.

A continuación se efectivizan las mejores prácticas que surgieron de los proyectos piloto. En dicha puesta en práctica se establecen los procedimientos operativos estándares. Es importante destacar las tareas que tuvieron buenos resultados, haciendo que el personal sea partícipe de estos logros para que se motiven y, por consiguiente, se involucren con los proyectos de RSE. Por intermedio de una adecuada comunicación de estas políticas también se genera el reconocimiento externo por el programa.

Finalmente, una vez que los proyectos fueron confeccionados y testeados satisfactoriamente, se procede a la repetición de los mismos. En esta etapa las actividades de la RSE se terminan de integrar con la prácticas laborales, si bien esto, como ya se expresó oportunamente, fue considerado al desarrollar el plan de RSE. Por otro lado, es conveniente buscar alianzas para difundir el proyecto a gran escala, y expandir el programa a través de nuevos conjuntos de actividades. En este último caso, es necesario retomar la etapa de experimentación para probar que las nuevas propuestas puedan ser adecuadamente implementadas.

---

<sup>10</sup> Ver [www.integrarse.org.pa](http://www.integrarse.org.pa).



## 6. COMUNICACION Y DIFUSION DE LA RSE

La comunicación de la RSE es un elemento importante dentro de la difusión de la misma que a veces es desestimado. Un estudio realizado por el Instituto Universitario IDEA en el año 2003 consultando a las empresas más prestigiosas del país <sup>11</sup>muestra que la totalidad de dichas compañías poseen estrategias de comunicación orientadas hacia el público interno a quienes les comunican cuestiones vinculadas con la RSE en forma periódica.<sup>12</sup> De todas formas, existen muchos casos en los cuales no ocurre lo mismo. Por ejemplo, María Eugenia Danese, responsable de RSE en el área forestal de la empresa forestal Alto Paraná S.A., comenta que la comunicación interna de las acciones realizadas por la empresa es un déficit a saldar. Este es tan solo un ejemplo de los tantos que se dan. Esto es un grave error, ya que la comunicación efectiva hacia adentro de la compañía es importante porque genera motivación en los empleados y logra que se “pongan la camiseta” de la empresa por ver que ésta no se preocupa únicamente por obtener réditos económicos, sino que también trabaja por su personal y por el resto de la sociedad. Así los trabajadores sienten que vale la pena esforzarse por el cumplimiento de los objetivos más allá de la responsabilidad personal o el interés por destacarse por el trabajo realizado. De esta forma, se evitan las renunciadas, ya que las personas no quieren irse de un lugar donde vale la pena estar. Además, empleados contentos generan nuevos empleados contentos.

En relación a la comunicación externa hay opiniones divididas en cuanto a lo que se debe hacer. Muchas empresas no comunican lo que realizan con la comunidad porque consideran poco ético esa forma de proceder. Quienes actúan de esa manera prefieren que los destinatarios de las tareas que realiza la compañía se encarguen de difundir lo realizado, siempre y cuando esto se haga adecuadamente. El inconveniente en ese caso es que, si aquellos que resultan favorecidos por las tareas de la empresa no lo comunican correctamente, no se produce el efecto contagio hacia otras empresas. Quienes creemos en el poder de la RSE para lograr una mejoría en el mundo de los negocios y en los grupos de interés de las empresas, alentamos la necesidad de que se puedan copiar las prácticas innovadoras que sean legítimamente responsables. El mundo empresarial coincide en este punto de vista. Reunidos en un curso de RSE dictado por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), María Amelia Videla, Gerente de RSE de Manpower Argentina; Taira Peña, Coordinadora del Área de Acciones con la Comunidad de Transportadora de Gas del Norte (TGN); y, Lautaro Viscay, miembro del Consejo Empresario de Entre Ríos (CEER), dieron su punto de vista. Todos coincidían en que es fundamental intensificar el trabajo en red y para ello es clave la comunicación que hagan las empresas de sus acciones de RSE permitiendo

---

<sup>11</sup> Las empresas que participaron de la investigación fueron Coca Cola, Arcor, Repsol YPF, Techint, Unilever, Quilmes, American Express, Perez Companc, Daimler Chrysler, Mastellone, Ford y Telecom.

<sup>12</sup> Roitstein, F. 2003, “La responsabilidad social empresaria en la Argentina, tendencias y oportunidades”. Instituto Universitario IDEA.



que compañías más rezagadas se sumen al círculo virtuoso que propone esta temática. Hay que asegurarse que esto se lleve a cabo, ya sea por intermedio de los demás o, si no es posible de esa forma, haciéndolo a través de la propia empresa. Al fin y al cabo la idea es comunicar lo que se hace bien y no lo bueno que son las empresas. Es más importante lo que queda después de la acción que lo que hacen las corporaciones. Por ende, probablemente no tenga demasiado sentido arriesgar el “efecto contagio” por un tema de supuesta humildad profesional. La comunicación es un medio vital para generar cambios positivos a través de la RSE.

Lo que debe evitarse sin dudas es desarrollar cuestiones vinculadas con la RSE con el único fin de comunicarlas y generar una opinión positiva en el público. Esto no tiene sentido principalmente porque a través de la comunicación de la RSE la empresa muestra su “ser”; es decir, se transmite la identidad de la compañía. Querer mostrar una imagen de la empresa que no concuerda con la realidad es muy nocivo para el crecimiento de la RSE, ya que se aumenta la desconfianza entre el público y la empresa, una relación vapuleada que está en proceso de mejora. La comunicación es necesaria para que se conforme una unión entre la sociedad y las empresas a través de la generación de confianza y, por consiguiente, la generación de valor. La importancia de esta herramienta radica justamente en este último punto; en la generación de valor.

Además, ayuda a la creación de la imagen que se hace el grupo de interés de la empresa. Se habla en este caso de una imagen psicossociológica que está en la cabeza de la gente. Esto hace difícil a priori manejar este tema. Es una buena oportunidad para que las empresas se diferencien, aunque la idea es que la RSE se difunda de tal forma que cada vez se vuelva más difícil diferenciarse por su implementación. Llegado ese caso querrá decir que la RSE se ha diseminado como práctica habitual, con todo lo que esto significa, y las empresas para diferenciarse tendrán que ser creativas. También se pide justamente que la RSE se aplique en forma innovadora. De esta manera se podrá mejorar la imagen de las empresas haciendo el bien.

Por otro lado, también es positivo comunicar lo que la empresa realiza vinculado con la RSE, tanto interna como externamente, para lograr transparencia entre la compañía y su grupo de interés. De esta manera se crea confianza y se pueden premiar aquellas empresas que actúan correctamente con los distintos stakeholders. Para que eso se dé es necesario que se genere en estos, principalmente en los consumidores, una idiosincrasia en la que se valore el accionar responsable de parte de las empresas. De esta forma aquellas firmas que no se comporten como se detalla, tomen conciencia de que es necesario hacer las cosas bien. Una encuesta elaborada por Decisión Consultores en el año 2002 en la Capital y Gran Buenos Aires (GBA) muestra que los consumidores destacan la importancia de que la empresa de la que son clientes tenga un comportamiento socialmente responsable. Además un abrumador 87% muestra que los encuestados cambiarían de marca optando por una que se comporte de la forma

promocionada, aunque ese porcentaje disminuye si esa decisión implica desembolsar una suma mayor de dinero.

Los consumidores también parecen dispuestos a castigar las empresas que no tienen comportamientos responsables. Aproximadamente el 77% sostuvo que, de enterarse que la empresa que les provee un producto o servicio determinado, se comporta negativamente, dejarían de consumir esa marca. Algunos van más allá recomendando a otras personas copiar su actitud (30%). Esto se refleja en la figura adjunta (Figura 3).

Por último vale comentar que hay un hecho que atenta contra este tipo de comportamientos y está muy relacionado con este apartado. Un amplio número de los encuestados (40%) comentaron no haber comprado productos o servicios de empresas que apoyaban a causas sociales por desconocimiento de estas políticas por parte de la empresa. Incluso a los consumidores se les hace difícil destacar aquellas empresas vinculadas con la RSE. Solo el 26% es capaz de mencionar al menos una empresa que se comporte de esta manera. Esto muestra que evidentemente la comunicación es importante y hay mucho que hacer en este tema. Obviamente hay una gran distancia entre lo que se dice y lo que finalmente se hace, pero estos números son un punto de partida interesante para poder ver cómo se está comunicando la RSE hacia el público externo y la relevancia que tiene la comunicación.

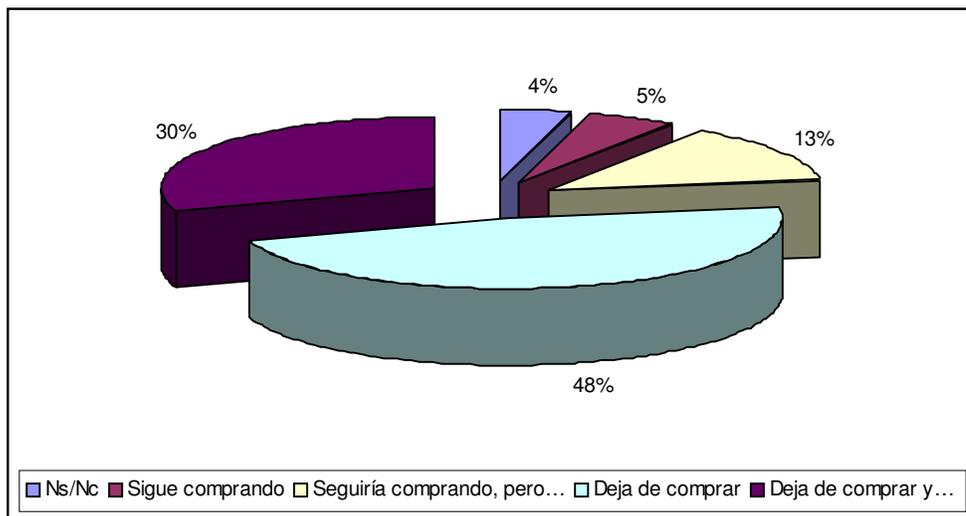


Figura 3. Comportamiento frente a empresas socialmente poco responsable (en %). Las posibles respuestas para la pregunta formulada fueron: A. Dejaría de comprar y recomendaría a otros hacer lo mismo; B. Dejaría de comprar; C. Seguiría comprando, pero advertiría a la empresa sobre su comportamiento; D. Seguiría comprando.

Fuente: Informe elaborado por Decisión Consultores

La comunicación de la RSE debe estar a cargo del responsable de la RSE de la empresa, o en su defecto, el gerente o encargado de comunicaciones. De todas formas todos los niveles de la organización deberían participar del funcionamiento de los proyectos de



RSE que desarrolle la empresa. Es por ello que es necesario que se transmita correctamente qué es y cuál es la estrategia de RSE de la empresa a todos los integrantes de la corporación. Aquí se puede ver que la comunicación interna no es un proceso unidireccional.

Existen diferentes medios a través de los cuales comunicar la RSE. Se recurre a determinadas formas de hacer lo expresado para el público interno (toda la empresa) y a otras para vincularse con el público externo (donde se incluye a clientes, medios de comunicación, postulantes, inversores, gobierno, ONGs, comunidades locales, sindicatos, centros educativos, fundaciones y otras empresas). En la tabla adjuntado se pueden observar algunas de las herramientas para comunicar la RSE para uno y otro caso.

Público interno	Público externo
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Presentaciones internas</li><li>2. Boletines informativos internos</li><li>3. Sitios en la intranet</li><li>4. Informes sobre RSE</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Participación en organizaciones promotoras de RSE</li><li>2. A través de un informe sobre RSE o a través de la Memoria Anual o con el Balance Social</li><li>3. Folletos y publicidad directa</li><li>4. Conferencias y seminarios</li><li>5. Red de contactos</li><li>6. Creación y patrocinio de eventos de RSE</li><li>7. Sitio web</li><li>8. Casos de estudio</li></ol>

Tabla 1: Medios para comunicar la RSE

Por otro lado, la comunicación de la RSE también se lleva a cabo a través de los medios masivos. Uno de los diarios que más se ocupa del tema es La Nación que tiene una fundación creada en el año 1999, cuyo objetivo es ocuparse de la difusión de la temática. Como una de sus principales tareas, la fundación redacta el Suplemento Solidario que se incluye con el resto del diario el tercer sábado de cada mes. Más allá de que es muy valioso el trabajo realizado por la Fundación La Nación, sería bueno que también se hable de RSE cada vez más en el cuerpo principal de los periódicos. Al ser obviamente la sección más leída será mayor la difusión que se logre del tema. De todas formas, se puede decir que el auge de la RSE hizo que se hablara con mayor asiduidad de la misma en los diarios, la radio y la televisión, aunque aún se hace en forma esporádica. En un informe de la Fundación El Otro y Red Puentes realizado en noviembre del 2003, se observó que la cantidad de notas vinculadas con el tema pasó de ser no mayor a 10 hasta el 2001 para pasar a redactarse 52 en el año 2003, siendo La Nación el diario nacional con mayor cantidad de notas, mientras que La Voz del Interior logró la misma distinción dentro de los diarios del interior del país. Vale aclarar que



solo se tuvieron en cuenta las notas que hacían referencia al concepto de RSE, excluyendo aquellas alusivas a los distintos modos de aplicación.<sup>13</sup>

Por último, otra forma de comunicar lo que se hace en materia de RSE y de reconocer a las empresas que hacen esfuerzos relacionados con la misma, es a través de la creación de rankings y premios, donde se incluyen las empresas más exitosas y los programas más destacados, respectivamente. Los rankings más reconocidos son los que desarrollan el diario Clarín y las revistas Negocios y Mercado. En todos ellos se mencionan a las empresas con mejor imagen. Esta se genera con cuestiones íntimamente vinculadas con la RSE como son la ética, la relación con la comunidad y el medio ambiente, y la transparencia.

Un premio de renombre es el de la Asociación Cristina de Dirigentes de Empresas (ACDE) que premia la práctica de los valores dentro del accionar de las compañías. Dicha institución premió a la empresa forestal Alto Paraná S.A. en la categoría “Empresas y educación” en el año 1992. También se destaca el premio otorgado por la AmCham al que se hará mención más adelante.

---

<sup>13</sup> Carrera, J. *et al.* 2003. Estudio Exploratorio Responsabilidad Social Empresaria. Red Puentes Argentina y Fundación El Otro.



## 7. MEDICION DE LA RSE

Cuantificar el grado de responsabilidad social de las empresas es de vital importancia para el crecimiento de la misma. Esto se debe a la posibilidad de dejar en claro cuales son las empresas que actúan en forma responsable. En una sociedad que premie el comportamiento corporativo responsable es fundamental poseer información clara y transparente que permita a la sociedad actuar en consecuencia. Es decir, así se adquirirán productos de compañías que atiendan como es debido a los distintos actores con los que interactúa. Por otro lado, de esta forma se contagia entre los consumidores la imagen positiva que se genera de las compañías que actúan como se pregona aquí. Así se logra beneficiar a estas empresas que reciben un impulso para seguir trabajando como lo vienen haciendo. Al generar esta sinergia las corporaciones que no han incluido aún a la RSE dentro de su estrategia, seguramente se volcarán hacia la incorporación de estas prácticas. Este contagio se puede ocasionar observando que evidentemente ser responsable socialmente genera dividendos para todos, incluidas obviamente las empresas. De todas formas, hasta aquellos empresarios más reacios a incorporar a su compañía al mundo de la RSE se verán forzados a hacerlo si es que se da el círculo virtuoso planteado. Ya se ha comentado que realizar estas prácticas por imposición y no por convencimiento no es lo más adecuado. Sin embargo, seguramente aquellos dirigentes reticentes a incorporar la RSE que lo hagan por no tener otra opción, con el tiempo empiecen a mirar a la RSE con buenos ojos. Obviamente el desenlace mencionado será real si se suceden distintas cuestiones. Desde ya una de ellas es la creación de informes que hablen acerca de la RSE y se encuentren al alcance de la sociedad. Ya hay avances en el tema como se presenta a continuación.

Es conveniente empezar con el Global Reporting Initiative (GRI) por la importancia que se le otorga al mismo. Esta es una iniciativa internacional desarrollada con el fin de crear un marco común para la elaboración voluntaria de informes que contemplen las dimensiones económicas, sociales y ambientales. Las empresas se valen de las Directrices para la Elaboración de Memorias de Sustentabilidad justamente para elaborar balances sociales. Por otro parte, se puede citar al Social Accountability 8000 (SA 8000) desarrollado por la organización de origen norteamericano sin fines de lucro Social Accountability International (SAI). Se trata de una norma auditable mediante instituciones capacitadas para dicho fin. Si bien, es utilizada por distintas empresas como muestra del compromiso asumido con la RSE, la norma no logra abarcar los diversos aspectos que contempla esta forma de proceder. Por ende, no refleja fehacientemente el grado de responsabilidad de las empresas auditadas, siendo su certificación poco representativa. De todas formas, corresponde aclarar que el SA 8000 resulta muy útil para medir el vínculo generado con los proveedores. Esto obviamente no es para nada despreciable, ya que el trato con este grupo de interés muchas veces no logra ser desarrollado como corresponde. Esta es una herramienta para solucionar dichos inconvenientes.



El Accountability 1000 (AA 1000), al igual que el SA 8000, es un instrumento que también permite certificar procesos. Fue desarrollada en el año 1999 por el Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA), agrupación de origen británico. Dicho instituto busca promover el comportamiento ético en organizaciones sin fines de lucro y todo tipo de empresas sin importar el tamaño. Para ello creó el AA 1000 que permite a las organizaciones desarrollar su negocio con la creación de objetivos alineados en torno a la ética empresarial y medir en el tiempo su desempeño de acuerdo a estos parámetros. Como se comentó, también sirve para certificar procesos a través de la auditoría correspondiente y desarrollar informes para demostrar el comportamiento responsable de la compañía.

Se han destacado estas formas de medir la responsabilidad social en las empresas por considerarse las más difundidas internacionalmente. De todas formas existen gran cantidad de instituciones a nivel mundial que han propuesto herramientas similares. En esta oportunidad, por la cercanía con nuestro país, vale mencionar lo hecho por el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad en Brasil. Esta es una asociación que nuclea a empresas de distintos sectores y tamaños, pertenecientes a dicho país que busca promover la RSE allí. El instituto ha publicado los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social que posibilitan a las empresas locales evaluar su desempeño con las distintas dimensiones de las que se ocupa la RSE. En Chile a través de la organización sin fines de lucro de nombre Acción Empresarial también se han dictado indicadores que tienen la misma finalidad que los redactados por Ethos. Estos son de gran utilidad para aquellas empresas que no dispongan de los recursos necesarios para lograr certificar su proceder. Por otra parte, en nuestro país se han presentado dos índices que permiten a las empresas dilucidar en qué medida cumplen responsablemente con sus tareas cotidianas. Por un lado se puede nombrar el trabajo realizado por Adolfo Sturzenegger encomendado por el Foro Ecuménico Social que permite certificar el proceder de las empresas. El Foro Ecuménico Social es una organización sin fines de lucro que trabaja arduamente en la promoción de la RSE en Argentina. Por otra parte, el Grupo Interrupción desarrolló el Índice de Responsabilidad Empresaria presentado en el año 2003, que también sirve de guía para lograr un comportamiento responsable.

Hasta aquí se ha hecho mención a las herramientas que permiten medir y/o desarrollar la RSE. Sin embargo, también existen certificaciones que no hablan específicamente de esta temática, pero constatan que las empresas que cumplen con dichas normas llevan adelante sus actividades de una forma adecuada en relación a distintas cuestiones de interés. Dichas certificaciones son las normas ISO que creó y actualiza periódicamente la organización internacional no gubernamental International Standard Organization (de sus siglas surge el nombre de las normas). Dentro de las normas en cuestión se encuentra la serie 9000 que asegura la calidad de los procesos de la empresa y persigue la mejora continua. También se debe destacar a la serie 14000 que certifica una gestión medio-ambiental apropiada. Esta es una de las tantas formas de dejar en claro que



determinada empresa trabaja en armonía con el medio ambiente. De más está decir que este punto es muy relevante en la industria forestal por tomar la materia prima de la naturaleza. Más adelante se hará mención a otras herramientas específicas del sector que tienen la misma finalidad que la ISO destacada en este apartado. Por último, aparece la certificación de un Sistema de Administración de Seguridad y la Salud Ocupacional (OHSAS en inglés). Si bien no corresponde a las normas ISO, el OHSAS está diseñado para ser compatible con dichas normas. Cuando se detallen las actividades vinculadas con la RSE desarrolladas por las empresas forestales y por aquellas que son ajenas a dicho sector se podrá constatar que estas normas se encuentran muy difundidas en nuestro país, más allá de que ocurre lo mismo en el resto del mundo.

En relación con las normas mencionadas y en estrecho vínculo con el tema que nos compete, es importante mencionar que en los tiempos que corren se están desarrollando los lineamientos de la ISO 26000 sugeridos a las corporaciones en sus acciones de RSE. Se estipula que los mismos estarán listos para el año 2008 y se apunta a que cinco años después se convierta en norma certificable. Para Alexandra Rodríguez, directora de Normalización del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (Inteco), la ISO 26000 se convertirá en una nueva estrategia de diferenciación para las empresas, aumentando así la competitividad. Aún debe decidirse si se creará una norma de requisitos o de gestión. Se pretende que la generación de estas normas limite la gran cantidad de formas distintas de medir la RSE, muchas de las cuales se han mencionado en este apartado, que pueden provocar confusión.



## DIAGNOSTICO DEL ESTADO DEL ARTE DE LA RSE

### 8. SITUACIÓN ACTUAL DE LA RSE

#### I. RSE EN EL MUNDO

El concepto de RSE como se lo conoce en la actualidad fue tomando forma a partir de mediados del siglo pasado. Obviamente el mismo fue mutando hasta llegar a ser lo que hoy conocemos como tal y se definió al comenzar este trabajo. Allá por los años cincuenta Bowen ya hablaba de la RSE como las acciones que debían hacer las empresas considerando los intereses de la sociedad.<sup>14</sup> A lo largo de los años siguientes se comenzó a entender que las empresas tenían influencias sociales y que éstas debían hacerse responsables de la sociedad actuando en consecuencia. De todas formas el concepto giraba en torno a lo que se conoce como filantropía. De hecho, en la década del 70 Carroll declaraba que la RSE involucraba cuatro elementos que formaban un todo: responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas.<sup>15</sup> Peter Drucker es el primero en vislumbrar en la RSE una forma de hacer negocios a partir de problemas sociales.<sup>16</sup> Esta óptica, por más que pueda parecer ventajista, enseña que la RSE logra beneficios tanto para la empresa como para los distintos actores involucrados. Aquí se marca una distinción con la filantropía que beneficia a la sociedad, pero no produce el mismo efecto en las organizaciones con fines de lucro. Más adelante se comenzó a hablar de los distintos actores en los cuales influye la empresa y se agrupan bajo el término de stakeholders gracias al aporte de Freeman, que luego derivaría en la idea del desarrollo sustentable que iría ganando mayor fuerza con el paso del tiempo.<sup>17</sup>

En la década del 90 se recrudecieron los problemas sociales y ambientales en el planeta. Esto obviamente hizo que la RSE se arraigara con más fuerza dentro del campo empresarial. En esta época las empresas comienzan a desarrollar políticas de RSE, incluyendo códigos de ética y capacitando a sus empleados a estas cuestiones.

Sin embargo hay un hecho que le otorga un marco más importante aún a esta cuestión. En 1999 el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, propuso en el Foro Económico Social de Davos la idea de crear el Pacto Global entre las Naciones Unidas y el empresariado mundial con el fin de generar una mayor cultura de la responsabilidad empresaria. Para ello se recurrió a la formulación de una serie de valores que es menester que sean cumplidos para salvaguardar las necesidades de la población mundial. Los mismos pueden dividirse en cuatro grandes áreas, a saber: los derechos humanos, los derechos laborales, el cuidado del medio ambiente y la lucha contra la

---

<sup>14</sup> Bowen, H. R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row, Nueva York.

<sup>15</sup> Carroll, A. B. 1979. *A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*. *Academy of Management Review*.

<sup>16</sup> Drucker, P. 1984. *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*. *California Management Review*.

<sup>17</sup> Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.



corrupción. Estos cuatro grupos surgen de distintos hitos: la Declaración de los Derechos Humanos (1948), la Declaración de Río de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Ambiente y Desarrollo (1992), la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre Principios Fundamentales y Derechos Laborales (1998) y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2003). Dichos valores agrupados en las áreas correspondientes son los siguientes:

Derechos humanos:

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente.
2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

Ámbito laboral:

3. Apoyar los principios de la libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva.
4. Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.
5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Medio ambiente:

7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos ambientalistas.
8. Promover mayor responsabilidad ambiental.
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

Lucha contra la corrupción:

10. Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas el soborno y la criminalidad.

Todos estos principios que expresa el Pacto Global son la base para que las empresas avancen hacia la RSE. Si bien pueden parecer cuestiones demasiado elementales y casi mínimas para el desarrollo de las personas dentro de las empresas, si se los lleva hasta las últimas consecuencias son de gran utilidad. Así se podrán desarrollar negocios sustentables dentro de un mundo más sano y apto para ello, con el consiguiente beneficio de los distintos stakeholders. De más está decir que existen casos en los que ni siquiera se cumplen mínimamente varios de estos principios. Por ende, de llevarlos a la práctica se estaría dando un paso muy importante en pos del destino esperado.

Unos años más tarde, en el 2001 se produjo otro acontecimiento decisivo para el avance de la RSE: la Comisión de la Unión Europea propuso el Libro Verde. El mismo apela a la responsabilidad social de las empresas, elevando los niveles de empleo, respeto a los derechos humanos y cuidado del medio ambiente. Está compuesto por varios apartados que tratan temas relacionados con la RSE. Se aplica principalmente a las empresas grandes, pero no excluye a las pequeñas y medianas.



En Latinoamérica la RSE se encuentra en una etapa de desarrollo, siendo Brasil, México y Chile los países que están más avanzados, seguidos por Perú y Argentina, en ese orden. Esto se puede observar a partir de una investigación realizada por la consultora KPMG que indica que el 80 % de los informes de RSE de naciones del continente se dan en estos cuatro países. Los sectores más activos en este tema son los del tabaco y la minería, seguidos por la construcción y la silvicultura. También se verificó que este fenómeno se observa en las empresas de mayor tamaño. Por último, la investigación afirma que las compañías son las que impulsan el desarrollo de políticas responsables con mayor ímpetu, en contraposición con los gobiernos, que no se encuentran demasiado comprometidos.

## II. RSE EN LA ARGENTINA

En primer lugar es importante comentar que la RSE en nuestro país aún no está demasiado desarrollada, a pesar de que se están consiguiendo avances importantes desde la década del noventa y, como se ha mencionado, en comparación con la mayoría de los países latinoamericanos la situación no es tan negativa. En ese período las privatizaciones impulsadas por el gobierno nacional de turno propiciaron que empresas multinacionales desarrollaran ideas vinculadas con la RSE que no estaban muy arraigadas en Argentina. Cuestiones como el paternalismo y períodos de inestabilidad económica son moneda corriente en nuestro país. Al imponer una cultura cortoplacista, atentan contra la instalación de la RSE en las políticas de las empresas nacionales. Esto quizás explique en parte por qué hoy en día la mayoría de las empresas todavía orientan sus acciones hacia actividades filantrópicas, en vez de volcarse hacia el desarrollo sustentable. Además, existen otros obstáculos para la RSE, como son las escasas ventajas impositivas (para los donantes como máximo se puede lograr una reducción del 5% de las ganancias en la declaración de impuestos), la debilidad de la sociedad civil que no hace respetar debidamente la democracia, la escasa capacitación de aquellos que llevan adelante las cuestiones sociales dentro de las empresas, y la falta de transparencia y comunicación de lo realizado por parte de las compañías, muchas veces por no existir un seguimiento de ello.<sup>18</sup>

Sin embargo, se están registrando síntomas que evidencian que se puede augurar un futuro más próspero en lo que respecta a la RSE. Esto lo demuestra el trabajo realizado por el Instituto Universitario IDEA que ya fue citado anteriormente. En dicha investigación además se puede ver que el campo hacia el que las empresas están enfocando los programas de RSE es el de la educación y el de la salud de la población infantil, en dicho orden de importancia, coincidentemente con los campos que la sociedad considera que son más necesarios. Esta supuesta coincidencia se puede ver como una actitud de las firmas por proveerle a la comunidad lo que ésta necesita. Por

---

<sup>18</sup> Paladino, M. 2002. Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. IAE, Buenos Aires.



otro lado, el informe en cuestión destaca que las empresas están participando en mayor medida en las “actividades solidarias”, en vez de dejarlas únicamente en manos de asociaciones. Esto probablemente ocurra de dicha forma por la experiencia que fueron adquiriendo las compañías. Sin embargo, aún se percibe que se está trabajando únicamente con la comunidad dejando de lado al resto de los stakeholders. Es menester comenzar a incluirlos en las actividades relacionadas con la RSE para que las empresas sean realmente responsables socialmente.

Más allá de lo mucho que deben progresar las empresas argentinas para efectivizar la instalación de la RSE como política corriente dentro sus estrategias de negocio, los empresarios tienen cada vez más claro la necesidad de cumplir con las expectativas de la sociedad para poder tener éxito en sus negocios. Con esta idea clarificada, más los aportes de las organizaciones de la sociedad civil, el gobierno y la sociedad y los consumidores, seguramente en un futuro estaremos hablando de empresas mucho más responsables de lo que se da hoy en día. Las organizaciones de la sociedad civil deben promover la conciencia entre los empresarios buscando colaborar realizando alianzas con ellos o prestando servicios en los campos en los que se desempeñen. El gobierno debe promover y controlar que se lleven a cabo acciones socialmente responsables. Finalmente, la sociedad y los consumidores deben premiar con sus elecciones a aquellas empresas que no solamente hagan negocios con ellos, sino que además involucren positivamente a las personas que influyen en su accionar diario.

Por otro lado, en relación al Pacto Global, cabe comentar que el 23 de abril del 2004 se produjo un hecho resonante para nuestro país en relación a la propuesta de Annan. Ese día más de 220 empresarios de distintos rubros se comprometieron a cumplir con los principios expresados por el Pacto Global dentro de su accionar cotidiano. Resta ahora saber si lo que se acordó en aquella oportunidad es llevado a la práctica o queda en una mera expresión de deseo. Como bien dijo Kofi Annan: “los símbolos son buenos, pero la sustancia es aún mejor”.

Por último, a nivel nacional en el año 1999 cuarenta y tres empresarios acordaron unir fuerzas con el Foro del Sector Social (entidad creada tres años antes con el fin de nuclear a las organizaciones del tercer sector del país) comprometiéndose a buscar un trabajo en conjunto entre el tercer sector y el empresarial. Se redactaron diez principios vinculados con la RSE, en los cuales se hizo mención principalmente al trabajo en red. De todas formas, aún no se han logrado los objetivos propuestos, ya que el acuerdo no logró la promoción de la RSE deseada.

### III. ACCIONES DE EMPRESAS

A continuación se mostrará lo realizado por dos empresas que son un ejemplo en lo que respecta a la RSE. TNT Argentina, el primer caso, realiza gran cantidad de tareas relacionadas con el vínculo con los distintos stakeholders. Es una forma concreta de



apreciar como llevar a la práctica los conceptos desarrollados, en lo que se considera un caso emblemático. Por otro lado, el ejemplo de Los Conces S.A. es sencillo, pero revelador. Enseña que la RSE también puede y debe ser aplicada por las PyMEs. Se considera que estos casos son suficientemente representativos para mostrar lo deseado acerca de la temática que se está desarrollando. Además, ya se han enunciado gran cantidad de acciones posibles al destacar los distintos grupos de interés de los cuales deben ocuparse las compañías. De todas formas, más adelante también se desarrollará lo realizado por las empresas forestales en relación con la RSE.

### TNT



A la hora de definir lo que representa la RSE se hizo mención a la necesidad imperiosa de que la misma no sea utilizada como un elemento externo sino que se vincule íntimamente con las actividades diarias de la empresa para que se convierta en una herramienta estratégica. Por esto es que se recurrió al caso que se presentará a continuación puesto que se considera un modelo a seguir.

TNT es una empresa australiana que se inició en el año 1946. Aquella empresa que comenzó transportando mercadería en uno solo camión hoy en día es líder en entrega express. La misma entrega 3,5 millones de paquetes, documentos y piezas de carga a la semana en más de 200 países. TNT Express dispone de más de 19.000 vehículos terrestres y 43 aviones, y tiene la infraestructura de entrega aérea y terrestre exprés puerta a puerta más grande de Europa. Además otorga empleo a 48.000 personas en todo el mundo. Con sede principal en los Países Bajos, TNT ofrece eficientes infraestructuras por todo el mundo buscando un máximo rendimiento de su red.

En la Argentina comenzó sus operaciones en 1997. Su casa central está ubicada en Buenos Aires donde cuenta con un depósito de 2900 m<sup>2</sup>. Además posee oficinas en el aeropuerto internacional de Ezeiza y sucursales en Córdoba, Mar del Plata, Mendoza y Rosario. En la actualidad 220 personas forman parte del equipo de TNT con el objetivo de brindar la respuesta más adecuada a las necesidades de sus clientes buscando ser la compañía más exitosa de entregas express en el segmento bussines to bussines. La empresa se ha convertido en un integrador global de servicios logísticos para el comercio exterior. Poseen una amplia oferta de servicios para satisfacer las necesidades de envíos de documentos, paquetes, carga de exportación o importación de sus clientes desde cualquier lugar del mundo. Su misión es la de ser el proveedor más rápido y confiable de servicio expreso.

La empresa lleva adelante en todas las actividades de su negocio el Management Sustentable como concepto de gestión que toma varios puntos del Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM). Alan Gegenshatz, presidente de la firma, explica muy claramente a lo que se refiere este



concepto y el por qué de su implementación. Como él sostiene, el Management Sustentable significa hacer que el negocio perdure en el tiempo, pero hacerlo de la mejor forma posible logrando que todos los stakeholders se vean beneficiados por el accionar de la empresa. En realidad eso es RSE en su estado más puro y lo cual los empresarios están empezando a ver como una herramienta estratégica para sus negocios. Si los distintos grupos de interés están a gusto con su interacción con la compañía, permiten que la misma tenga mayores posibilidades de sostenerse exitosamente en el tiempo. Esto es el Management Sustentable. Genshatz se anima a llevar dicha cuestión a un nivel más macro, más allá de los stakeholders particulares con los que interactúa la empresa que preside. Habla de la necesidad de que las distintas firmas tiendan a este Management Sustentable para que nuestro país sea sustentable. No es ni más ni menos que apuntar a que al empresariado asuma el rol que se le está pidiendo cada vez con mayor insistencia; que sean iniciadores del cambio que necesita el país utilizando el poder que poseen.

El Presidente de TNT destaca algo de suma importancia, más que nada porque no es algo que se realice hoy en día en las empresas en las que se lleva adelante prácticas vinculadas con la RSE. En TNT se remarca que las tareas que se lleven adelante deben estar íntimamente relacionadas con el negocio, es decir, deben estar vinculadas con las distintas partes que integren la cadena de valor. Esto se justifica por diversos motivos. En primer lugar, de esta forma es mayor la probabilidad de que estas tareas se logren implementar eficientemente. Esto se da obviamente por la experiencia que acumula la empresa en cuestiones propias del negocio en comparación con aquellas ajenas al mismo. En segundo lugar, trabajando de la manera mencionada es más sencillo lograr el salto desde la filantropía a la integración o desarrollo social. Actuando de acuerdo a las reglas de filantropía seguramente se logrará una mejora para el bienestar del público beneficiario en este caso, pero traerá perjuicios económicos a la empresa. Esto es algo que ya se ha comentado. La RSE no tiene que ser útil para unos y perjudicial para otros. Los objetivos altruistas de ayudar al prójimo y al medio ambiente obviamente no deben ser desalentados; de hecho aquí se propone todo lo contrario. Pero también debemos considerar la otra de las 3 “P” dentro del Triple Bottom Line: la “P” de “Profit”; es decir, la cuestión económica. La volatilidad de aquellas acciones ajenas al negocio es la tercera razón por la cual es conveniente hacer tareas asociadas con lo que sabe hacer la empresa. Sino en época de “vacas flacas” estas tareas serán descartadas ante el riesgo de un colapso económico de la corporación. Una actividad ajena a aquellas que realiza asiduamente la compañía quedará aislada y corre el riesgo de ser desechada a la hora de reducir gastos.

TNT trabaja con la RSE a partir del 2000. Más allá de que antes ya se realizaban tareas hacia los distintos stakeholders, es a partir de ese año que se oficializa la RSE que se apuntala a través del Management Sustentable. Como se detalló anteriormente éste se



realiza sin dejar de lado a ningún grupo de interés. A continuación se detallan las principales tareas que se efectúan en cada caso.

Con respecto a los *clientes* la empresa tiene como premisa anticiparse al cambio de sus necesidades brindándole un servicio eficiente y cumpliendo con las promesas realizadas. A la compañía le interesa que éstos sean exitosos, ya que si ellos logran aumentar sus ventas, el trabajo de TNT se hace más amable y más efectivo. Los clientes son en un 80% pequeñas y medianas empresas exportadoras que, si bien en el comercio exterior de nuestro país aún no tienen una papel primordial, están generando valor agregado, empleo calificado, bienes intensivos en tecnología y aportan decididamente a la canasta exportadora. TNT pudo constatar que los resultados de las encuestas de lealtad de sus clientes y la de calidad del servicio prestado (ambas son realizadas por empresas privadas de manera anónima) mejoran año tras año. TNT Argentina es la primera filial de nuestro continente que certifica bajo las normas de ISO 9001 asegurando la excelencia operativa. Esto obviamente garantiza que el servicio entregado a los clientes cumple con rigurosos estándares que evidentemente se pueden verificar en las encuestas mencionadas. Además exige a la empresa actuar de determinada forma, que es lo que más les importa y no el “rótulo” de responsables. Con el fin de lograr la satisfacción de los clientes la compañía se busca el mejoramiento continuo y se aplica el sistema “right-first-time” (hacerlo bien desde el primer momento) en cada parte del negocio.

Además, TNT está buscando la forma de desarrollar pequeños productores de carácter artesanal para que puedan exportar. Esto no solamente beneficia al exportador, sino que también beneficia a la empresa que aquí se está analizando en caso de que sea elegida para transportar la mercadería correspondiente, incorporando nuevas empresas al mercado. Aquí se puede ver un ejemplo de cómo ayudar en lo que la empresa sabe, como se especificó previamente. De esta manera ambas partes se ven directamente beneficiadas, por más que puede ocurrir que TNT no se lleve dividendos económicos. En esta oportunidad también se está asegurando la sustentabilidad del negocio, colaborando, entre otras cosas, con exportadores que de por sí tienen desventajas competitivas. A través de estas acciones se busca integrar la base de la pirámide. Este tipo de cuestiones están en boga últimamente, por lo que aún hay mucho por hacer.

Por otra parte, la compañía trabaja en conjunto con los *proveedores* en base al mutuo beneficio. Se busca desarrollar a los mismos, logrando un precio de compra menor para TNT que si los comprara en el exterior. No hace falta mencionar que el proveedor de esta manera fortalece su negocio pudiendo venderle también a otras compañías aparte de TNT. El presidente de la compañía puntualizó un caso específico en el cual se estaba haciendo lo señalado con una empresa que produce cajas de cartón, aquellas que usa TNT para transportar distintos tipos de mercadería.



Aparte de lo mencionado la compañía se asegura que los proveedores no solo cumplan con las exigencias de calidad sino también aquellas de índole legal. Se verifica que la situación fiscal esté en orden además de que los proveedores cuyos empleados trabajen para TNT abonen las cargas sociales. También se comparte y promueve el concepto de sustentabilidad con algunos proveedores (Bureau Véritas y Terminal de Cargas de Argentina). Esto es debido a que la compañía es conciente de que el desempeño de sus proveedores impacta directamente sobre la cadena de abastecimiento y, en consecuencia, en el cliente final.

Para comprobar que TNT se ocupa intensamente de sus *empleados* solo basta con hacer una recorrida por la empresa. De esa forma se puede palpar el buen clima reinante en cada sector de la misma. Al repasar los cuidados dirigidos al personal se entiende como se puede dar esto de lo que se está hablando: las madres pueden tomarse licencia 60 días antes y después del embarazo; se otorgan períodos de lactancia más prolongados de lo usual; aquellos que son padres pueden disponer de 7 días en lugar de 2 como está reglamentado; no se trabaja más allá de las 6 de la tarde, ya que se busca que los empleados lleven una vida ordenada y equilibrada; y, los empleados disponen de camionetas que los trasladan a sus casas para evitar problemas con la inseguridad, entre otras cosas. Distintas partes del edificio donde se sitúa la compañía poseen carteles e inscripciones que alientan al personal a tomar actitudes propicias ante el trabajo, que no solo apuntan a tornar más amenas las horas laborales, sino que además potencia el desempeño logrando que los clientes obtengan un servicio mejor. Los carteles hacen mención al profesionalismo, la alegría y el entusiasmo depositado en las tareas diarias, al trabajo en equipo y compañerismo, al servicio al cliente y a la comunicación entre el management y los empleados, remarcando la importancia de cada uno de los que se desempeñan en la compañía. Otra muestra de la importancia que se le brinda a los empleados es un sistema que ha incorporado la empresa, a través del cual se seleccionan las ideas más innovadoras propuestas por ellos y se las aplica a las prácticas cotidianas.

El trato que reciben los empleados queda evidenciado en índices que muestran como crece la satisfacción del personal año tras año, además de que se registra un crecimiento constante del negocio. A modo de ejemplo se puede citar por un lado que en el 2002 un 95,08% de los empleados estaban satisfechos con las condiciones laborales otorgadas por TNT, valor que ascendió a 95,82% en el año siguiente. Por otro lado, en un período en el que el país atravesaba una importante crisis como es el que se extiende desde el año 2001 hasta el 2003 las ganancias crecieron un 38% y la contribución un 53,9%.<sup>19</sup> La satisfacción que se remarca en los empleados trae como consecuencia que el índice de deserción sea tan solo del 3%, un valor mucho menor al 12% que se verifica como promedio en el resto de las empresas del grupo TNT. De esta manera la compañía está ahorrando gran cantidad de dinero que hay que desembolsar cada vez que se debe contratar a una persona nueva (gastos en selección, en capacitación, baja de

---

<sup>19</sup> Das, A. 2004. Cámara de Comercio Argentino-Holandesa, 85 aniversario.



productividad por curva de aprendizaje, etc.). He aquí un ejemplo de los beneficios de los que se viene hablando vinculados con la RSE.

De todas formas, hay ciertas circunstancias en las que el personal se retira voluntariamente que la empresa que no están al alcance de la compañía. Al reemplazar a estas personas la empresa también muestra un comportamiento responsable. TNT Argentina busca emplear personas con incapacidades físicas para puestos que dicho inconveniente no les impida desempeñar. La compañía posee dentro de su personal cuatro sordomudos. Esto, a parte de brindarle la posibilidad de trabajar a personas que en otras empresas se vean imposibilitadas de desempeñarse, es bueno para la compañía. Esto ocurre ya que la necesidad de mirar a la cara a una persona que no pueda escuchar hace que se convierta en una práctica habitual entre las personas que no tienen ese impedimento. Este hecho, a pesar de que pueda parecer poco significativo, genera un clima de mayor respeto dentro de la compañía con todo lo que eso significa. También se han contratado personas que se desplazan en silla de ruedas.

Una muestra acabada de que la empresa trabaja en pos de los intereses de su personal es la obtención de la certificación “Investor in People (IiP) en el año 2002. La compañía luego fue re-certificada en el 2004. Dicha distinción es otorgada a la empresas que han logrado los niveles de calidad más altos en capacitación, desarrollo y gestión de negocios. Inicialmente TNT a nivel global había sido la primera organización de la historia que había obtenido reconocimiento mundial como Investor in People. Luego fue el turno de la filial en nuestro país. Además, TNT Argentina logró infinidad de reconocimientos y premios que también avalan el trabajo que se viene realizando con la RSE. Por otro lado, la empresa ha obtenido la certificación del OHSAS asegurando un lugar de trabajo seguro y saludable, y adhirió al Pacto Global al que ya se ha hecho mención anteriormente.

Lo realizado con la *comunidad* también es muy amplio y digno de ser contado. De hecho, Gegensatz dentro de lo desarrollado por TNT destaca principalmente un programa que realiza la empresa a nivel mundial con este grupo de interés por ser una tarea que utiliza los conocimientos que la compañía desarrolla día a día en su negocio. A fines del 2002 el Programa de Alimentos (WFP) de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y TNT mundial (que en aquel momento se llamaba TPG) se unieron para luchar contra el hambre en el mundo. En dicha alianza TNT aporta el know how que posee en logística, fundamental en este proceso. Una correcta distribución de los alimentos ayudaría a paliar el hambre en el mundo. Está demostrado que se dispone de comida suficiente como para alimentar a los habitantes del planeta. Por ende, simplemente es cuestión de repartirla adecuadamente. Ahí es donde resulta vital la participación de TNT. De todas formas la empresa suma sus conocimientos en otras áreas para que el programa funcione correctamente: colabora en situaciones de emergencia como pueden ser catástrofes naturales o accidentes de cualquier índole, transfiere conocimientos en temas contables e impositivos, coopera en la recaudación de



fondos y provee asistencia escolar. Tres empleados de la filial en Argentina ya han participado como voluntarios en el programa School Feeding Support en Nicaragua, luego de haber sido capacitados en Roma. Corresponde recalcar que TNT financia el viaje y la estadía de estas personas que además, mientras participan de este programa, conservan su puesto y el sueldo que reciben habitualmente. Se considera que este es un punto importante, ya que no corresponde que se realicen tareas comunitarias a través de la compañía en horario extralaboral. De hecho, actuar de la forma propuesta tiene un beneficio extra según remarca el presidente de TNT Argentina. Permite que cada trabajador que dedique su tiempo a esta tarea solidaria o cualquier otra que realice la empresa (a las que se harán mención en breve) sea reemplazado por alguno de sus compañeros hasta que regrese. De esta forma se logra que los distintos empleados adquieran conocimientos diversos más allá de su trabajo usual y se fomenta el trabajo en equipo.

Para materializar una de las tareas en las que participa la empresa como es la recaudación de fondos se realiza el evento mundial Walk the World (Caminar el Mundo) donde participan empleados, familiares, amigos, clientes y proveedores de la compañía, además de todos aquellos que quieran sumarse a la iniciativa. Dicho acontecimiento consiste en una caminata que se realiza simultáneamente en los países donde está presente la empresa, al que a medida que pasan los años se va sumando mayor cantidad de personas. Se busca concienciar acerca del hambre en el mundo, y juntar dinero y alimentos. TNT Argentina destina parte de lo recaudado en este encuentro al programa en cuestión y el resto se entrega a la ONG Fundae (Fundación de Asistencia Educativa) con quienes la compañía realiza también un programa de voluntariado corporativo como se detalla a continuación.

Fundae es una ONG que seleccionó TNT en el año 2001 para trabajar en conjunto desempeñando tareas en beneficio de la comunidad. Juntos desarrollaron el programa “Ida y Vuelta” en el cual la compañía realiza asistencia pediátrica y escolar con la participación de los empleados que disponen de 5 días de trabajo comunitario. Evidentemente las tareas desempeñadas en este programa no condicen con lo que promulga la empresa en cuanto a la necesidad de realizar acciones de RSE que estén relacionadas con su negocio habitual. Sin embargo, como expresa Gengschatz, este programa le sirvió a la compañía para aprender cual debía ser la estrategia de los planes de RSE. Ya se han enunciado numerosos ejemplos que atestiguan lo aprendido. De todas formas, y a pesar de que últimamente se ha detectado una disminución en la cantidad de voluntarios en este programa, se continúa realizando, ya que se pudo observar que motiva a los empleados y obviamente es útil para la comunidad.

Otro ámbito que ya se destacó dentro del espectro de la RSE es el medio ambiente. La filial de TNT en nuestro país también se ocupa de este asunto. La empresa ha reemplazado los vehículos que utilizaban nafta por otros que funcionan con GNC, un combustible que emite menor cantidad de CO<sub>2</sub>. Estas emisiones son medidas



constantemente para saber la contaminación que genera la empresa y poder tomar medidas en el futuro. Por otro lado, la compañía se encarga de producir cajas con cartón reciclado como muestra de su compromiso constante por generar productos inocuos para el medio ambiente. Además se capacita a los empleados en cuestiones tales como prevención de incendios, manejo de mercaderías peligrosas, prevención de accidentes en la vía pública, entre otras. De esta manera se busca evitar accidentes que puedan perjudicar a los empleados, a la comunidad o al medio ambiente.

Por último también se generaron alianzas con instituciones vinculadas con la RSE entre las que se puede nombrar a Avina, la Red Puentes y el IARSE. De esta manera se colabora con la sustentabilidad corporativa entre la comunidad empresarial además de las metas propias de la compañía.

#### *Los Conce: RSE en la PyMEs*

Es claro que el desarrollo de una PyME, particularmente si va a actuar en el mercado internacional, requiere incorporar a la gestión aspectos que tradicionalmente no se contemplaban en los resultados económicos. Muchas veces se plantea si la RSE es un concepto al alcance de las PyMEs. Hay gran cantidad de casos en los que este tipo de empresas están siendo socialmente responsables, y, de hecho, se las puede considerar expertas en la materia. Pero se puede dar que no lo comuniquen activamente o no saben que lo que ellos hacen puede caer dentro del campo de la RSE. Un trabajo del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) indica que el 95% de las PyMEs latinoamericanas desarrollan algún tipo de acción de RSE en sus variables internas. En general se trata de programas orientados hacia el personal, pero también hay otros que realizan actividades hacia la comunidad.

Obviamente las empresas de esta envergadura tienen ciertas limitaciones en las aplicaciones de políticas de RSE. Héctor Méndez, titular de la Unión Industrial Argentina (UIA), en ocasión de un desayuno de trabajo que tuvo lugar a principio del corriente año, sostuvo que “en materia de responsabilidad social hay que distinguir entre grandes empresas y PyMEs, porque muchas veces las pequeñas empresas no pueden dedicarse a estas actividades porque la coyuntura no se los permite”. Alejandro Mac Farlane, titular de Edenor, presente también en dicho acontecimiento, opinó de forma similar. Destacó que muchas veces empresas de las denominadas grandes piden a las PyMES que actúan como sus proveedores que “elaboren productos de calidad a bajo costo y así ellos no pueden ofrecer empleos de calidad y bien pagos”. A pesar de ello, es evidente que una empresa por el solo hecho de ser de tamaño reducido no puede comportarse contrario a la ética empresaria, dañar al medio ambiente o utilizar al personal en beneficio propio sin facilitar el desarrollo como personas tal cual prima la RSE. Seguramente el plan de RSE tendrá ciertas diferencias en este tipo de empresas en comparación con aquellas de mayor porte. Será cuestión simplemente de ver las posibilidades y elementos de las que disponen cada una de las PyMEs para desarrollar



el plan más apto para cada caso. Recientemente el IARSE ha publicado la Guía “Paso a Paso para PyMEs” que es un manual que apunta a que este tipo de empresas puedan acoplar a la RSE dentro de su estrategia de negocios. En el apartado que se habló de las acciones que se pueden realizar con los distintos actores se han incluido cuestiones de dicha guía que es de gran utilidad a la hora de comenzar a trabajar con la RSE.

La introducción cada vez mayor de las PyMEs dentro del mundo de la RSE es de vital importancia para el desarrollo económico. Esta declaración no es antojadiza. Queda fehacientemente demostrada con números referidos a las MiPyMEs (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) en nuestro país. Estas empresas contribuyeron en los últimos años con el 85% de los nuevos puestos de trabajo; generan el 61% del producto bruto de la producción y las exportaciones de este sector crecieron más en los últimos dos años que las correspondientes a empresas grandes.<sup>20</sup> Por otro lado, el empresariado a nivel mundial, convencido de que las PyMEs y la RSE deben estar asociados, están desarrollando actividades para propiciar esto. La Unión Europea (UE) destacó que la RSE solamente es válida si es aplicable a las empresas en cuestión. Esto ha sido comprobado con creces. Josep M. Lozano, distinguido en el año 2003 como uno de los tres principales expertos europeos en responsabilidad social, comentó que “las pymes que aplican la RSE están tan convencidas de que ganan más dinero que ni lo cuantifican con indicadores. Simplemente, lo ven como una evidencia”.<sup>21</sup>



Los Conce S.A. es una PyME que está ubicada en Capital Federal en la localidad de Barracas desde hace 30 años. Es una empresa familiar que se dedica a fabricar y reparar transformadores de potencia.

Dicha compañía comenzó a hacer tareas de RSE luego de darse cuenta que sus empleados tenían necesidades que la empresa podría cubrir de alguna manera, para lo cual se confeccionó un programa de trabajo para paliar esa situación. Si bien este plan es relativamente simple de elaborar y llevar a la práctica, ha sido de gran utilidad para los empleados. La mención de honor “Ciudadanía Empresaria” que les ha otorgado la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina (AmCham) en la categoría Programas Sociales para el Personal corrobora lo dicho. A continuación se explica en que consiste el programa.

Cuatro años atrás Los Conce se había avocado a la implementación de las normas ISO para ir mejorando su servicio ya que son una empresa netamente exportadora y para poder operar necesitaban dicha certificación. Con el fin de llevar el seguimiento de las tareas realizadas es necesario llenar una serie de planillas. Sin embargo, se notó que los empleados no completaban los registros de las mismas. El personal tiene entre 30 y 35

<sup>20</sup> Rolando de Serra, A. & Ulla, L. 2005. Paso a paso para PyMES. Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, Córdoba.

<sup>21</sup> Ver [www.comunicarse.com.ar](http://www.comunicarse.com.ar). Informe Especial “La RSE es competitividad para las Pymes”. Julio de 2006.



años de experiencia, ya que la gran mayoría proviene de una empresa de origen francés. Es por ello que llamaba la atención que no pudieran llenar esos registros que constaban simplemente en detallar ciertas mediciones sencillas. Inicialmente se supuso que el problema surgía a partir de una supuesta reticencia a la implementación de las normas ISO por parte del personal. Sin embargo, después se comprobó que en realidad no se llenaban las planillas porque los trabajadores no sabían como hacerlo y tenían miedo de hacerlo mal. Alejandro Bernia, el Gerente de Producción y el iniciador del programa que se explicará a continuación, detectó que la gente no completaba los registros porque tenían problemas de lecto-escritura.

En aquel momento la empresa poseía 43 personas en taller (72 en total) de los cuales 4 no habían terminado el secundario y 19 no habían finalizado el primario, 16 de los cuales habían abandonado los estudios en tercer grado. Las personas empleadas por Los Conces provienen en su gran mayoría del interior del país, principalmente de Corrientes, Entre Ríos y la Provincia de Buenos Aires. En muchos casos no pudieron terminar 2° o 3° grado de la escuela primaria o no habían tenido un trabajo formal prácticamente hasta los 50 años. La mala preparación previa con la que habían contado no les permitía leer y escribir cuestiones que no eran demasiado complejas para aquel que tiene una capacitación básica, aunque sí obviamente para aquellos que no dispusieron de esta posibilidad.

Ante esta realidad se desarrolló un programa interno para que las personas que lo desearan pudieran terminar con la escuela primaria y/o secundaria, según el caso. Se abrió un colegio primario para adultos en el año 2002 que a través de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires se lo nombró “Centro de Educación para adultos”. Se dispuso de una maestra especializada, se determinó un horario fijo dentro de las horas laborales y se acondicionó un aula con los elementos necesarios.

Por otro lado, se le pidió a la Gobernación de la Ciudad de Buenos Aires un plan de estudios para entregarle un título oficial a los que se recibieran. La mayoría de los empleados están entre 22 y 57 años, es decir, hay gran diferencia de edad. También se registraba una gran diferencia en cuanto al nivel que tenían inicialmente los participantes del programa. Para la enseñanza se llevó adelante una estrategia que resultó muy efectiva. Se la estructuró a través de elementos familiares para los empleados, como son los cultivos, los ríos, las localidades y las provincias de donde era oriundo cada uno de ellos. Con esta metodología se enseñó no solo geografía, sino también matemáticas y ciencias sociales, entre otras asignaturas. De esta manera se busca llegar a los alumnos de manera más amena y sencilla.

La empresa, como iniciadora de este proyecto, era conciente que para compensar muchos años de educación deficiente era necesario dedicarle un tiempo prudencial al programa. Entre los participantes se registraba lo que se conoce como analfabetos funcionales. Estos son aquellos que pueden desarrollar su tarea, pero no la saben



explicar. El programa en cuestión apunta a volcarle a los implicados los conocimientos necesarios para que puedan abandonar ese estadio. Con este fin se orientó la instrucción básica que se dictó en la primera parte del curso hacia tareas que ellos realizaban.

De más está decir que los participantes del programa lo hacen libremente, aunque obviamente motivados por la empresa para que se hagan partícipes explicándoles el beneficio lógico que les genera, más allá de que también es positivo para la empresa. Había que luchar contra los preconceptos y los temores propios y ajenos que provoca el concurrir a la escuela a una edad avanzada. Era un desafío captar la atención de los destinatarios del programa.

La empresa tiene planeado mudarse al partido de Esteban Echeverría por una cuestión de espacio físico y costos asociados. Más allá de esta eventualidad tienen pensado continuar con el plan, aunque ya fuera del ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. El nuevo destino para la empresa se sitúa dentro de un parque industrial que dispone de algunas empresas a las cuales se tiene pensado hacerlas partícipes de este programa. También se está planeando hacer extensivo el mismo a los familiares de los empleados.

El programa tuvo grandes resultados que les dio muchas satisfacciones a los gerentes. Además, obviamente se satisfizo al empleado que recibe la capacitación mencionada. El programa se desarrolla para mejorar internamente y obviamente con el fin de hacerle un bien a los empleados que poseían esta carencia. Aquí una vez más se obtienen réditos para las distintas partes. Además, esto se logra con una inversión pequeña. Simplemente se incursionó en el costo de una docente y pagarle a las personas por horas de trabajo que no se realizan, ya que los empleados acuden a las clases durante el horario de trabajo sin que se les exija quedarse después de hora realizando tareas extras. Se han registrado avances tan básicos como significativos, por más que parezca contradictorio.

El programa funciona correctamente, ya que la gente tiene satisfecha una necesidad básica como es el trabajo. La mayoría del resto de los espacios que comenzaron a funcionar como “centros educativos” como es el caso que estamos desarrollando han pasado a funcionar como comedores dejando de cumplir con la finalidad de su creación. En este caso los empleados tienen la motivación de seguir estudiando no solo por su propio bien (cuestión que a veces puede no ser suficiente), sino también porque les sirve de instrumento para desarrollarse en el trabajo. Esto último, en consecuencia, les permite llevar el sustento a sus familias. He aquí la motivación principal que tienen las personas participantes del programa para seguir siendo parte del mismo y éste pueda continuar llevándose adelante.

#### IV. ACCIONES DEL GOBIERNO

El gobierno puede recurrir a distintas maneras para aportar a que crezca el concepto de RSE y se arraigue con fuerza. Se podría llegar a pensar que una de estas formas es a través del dictado de leyes que la impulsen, aunque hay mucha gente que tiene dudas al



respecto. Esto, como ya se ha comentado generó mucha polémica, ya que las personas que están en contra argumentan que no se puede imponer la RSE por ley, ya que ésta debe ser voluntaria. María del Carmen González, subdirectora de Reputación Corporativa de Gas Natural, advirtió que el problema de una futura legislación es que las empresas “no sientan la necesidad ni el estímulo de ir más allá de lo fijado por ley”. Al existir una reglamentación probablemente las compañías se contenten con cumplirla y no harán más que lo que les pida expresamente la supuesta ley.

Dicha reglamentación exigiría la elaboración de un balance social para todas aquellas empresas que tengan más de 300 empleados, aquellas que acudan a la financiación de mercados financieros organizados y las que quieran obtener créditos públicos o participar de licitaciones públicas. Por otro lado, se expresa la posibilidad que tendrían las empresas de obtener la certificación de responsabilidad social en base a su desempeño que deberían revalidar por cierta periodicidad; y, se crearía el premio anual a la excelencia de las empresas socialmente responsables. La polémica en este caso no solamente está vinculada con el hecho de que la RSE debería ser voluntaria y de ahí también el balance social, sino también con otras cuestiones que deberían ser chequeadas. Una de ellas es lo que ocurriría con las empresas con menos de 300 empleados que quedan excluidas de esta ley, pero quieran llevar adelante políticas de RSE. También habría que determinar que sucedería con empresas controladas por el Estado, como el correo, por ejemplo. Desde ya que la intención de los senadores es positiva, pero está teniendo muchos cuestionamientos justificados.

En mayo del presente año una subcomisión parlamentaria perteneciente al gobierno español luego de una deliberación que se prolongó por varios meses, emitió un comunicado en el que se hace referencia a la intervención que debe tener el gobierno en la sociedad. En este caso, tampoco se alentaba la creación de una ley que regule la RSE. Sin embargo, lo que sí se recomendaba era apoyar el desarrollo de la RSE para que tanto las empresas como sus proveedores y contratistas lleven adelante una gestión socialmente responsable. Dicho informe proponía que el gobierno aplique penalizaciones en caso de que se registren irregularidades. Así se premiaría a las empresas transparentes y honestas.

Adicionalmente, un Comité Parlamentario australiano determinó no exigir a las empresas de dicho país elaborar los informes comentados. Sostienen que aquellos son de gran utilidad, pero aseguran que la manera de conseguirlo no es a través de una reglamentación. Sin embargo, no todos coinciden en el país oceánico donde ya se alzan voces sosteniendo que a las empresas australianas les serviría la exigencia de la elaboración de la triple memoria como un impulso para avanzar con la RSE.

Más allá de cómo se logre, es importante destacar la utilidad de un balance social, el cual no está siendo elaborado en muchos casos. El estudio realizado por IDEA, al que se hizo mención anteriormente en este trabajo, mostraba con preocupación que ninguna de



las 10 empresas prestigiosas que se incluye en dicha investigación preparan en el ámbito local un balance tripartito donde se detalle lo realizado en cuestiones financieras, ambientales y sociales. A pesar de ello, algunas empresas han comentado que sus casas matrices han empezado a confeccionarlo en el último tiempo y han expresado que pretenden que en un futuro no muy distante lo hagan también sus distintas filiales. Aquí una vez más las empresas multinacionales podrían ser las impulsores de las políticas de RSE.

Donde no hay opiniones dispares entre los entendidos en el tema es en la necesidad de que los gobiernos de cada país apunten a la motivación y la promoción de las políticas de RSE. Lo que también está sonando con fuerza como una tarea importante del Estado en este tema es la conformación de grupos de trabajo sectoriales, donde se potencien las capacidades de las distintas partes. En estas alianzas es importante la colaboración de las organizaciones de la sociedad civil.

Las alianzas entre las empresas y las organizaciones sin fines de lucro, dependiendo de sus características, son catalogadas de distinta forma. El primer estadio es la denominada “alianza filantrópica”. Se caracteriza por ser fácil de administrar, pero ninguna de las dos partes la considera importante. Luego se puede citar a las “alianzas transaccionales”, a través de las cuales se amplía la interacción y se multiplican los beneficios para ambos lados. Aquí seguramente existan similitudes entre las misiones. Sin embargo, la relación puede seguir creciendo hasta lograr una “alianza de integración” en la cual las culturas de ambas organizaciones se ven mutuamente afectadas, en el buen sentido. Es una etapa que no se da con frecuencia en las asociaciones, pero trae grandes resultados. De esta forma, se lograrán grandes beneficios: intercambiar valores entre la empresa y la ONG, complementar recursos y conocimientos que poseen ambos lados, mantener la unión dentro de cada organización por compartir los mismos principios y extender los contactos externos a través del trabajo comunitario, entre otros.<sup>22</sup> Las diferencias en las formas de proceder, y en las negociaciones y responsabilidades de ambas partes, hacen difícil la tarea que se persigue, pero sin dudas vale la pena intentarlo.

## V. ACCIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

La RSE es una temática que, si bien está tomando más fuerza a medida que pasa el tiempo y, por consiguiente, se hace más conocida, el empresariado en general y todas aquellas personas que interactúan con dicha herramienta tienen mucho que aprender. Esto se da principalmente porque, como ya se ha comentado anteriormente, se habla cada vez más de la RSE, pero en algunos casos no se tiene acabada noción de lo que la misma involucra.

---

<sup>22</sup> Austin, J. E. 2003. El desafío de la colaboración. Ediciones Granica, Buenos Aires.



Es por ello que se considera importante detallar la oferta que hay hoy en el mercado educativo con respecto a lo que venimos hablando. Ante la oferta que ofrecen las distintas universidades y centros educativos aumenta el interés del público por estos temas. Obviamente el hecho de que se capaciten las personas que puedan llevar adelante acciones asociadas con la RSE, provocará un crecimiento de la misma, muy beneficioso para todos por los beneficios de los que ya se ha hablado. Además, es innegable que el trabajo que realicen las entidades educativas es fundamental, ya que genera capacidades de largo plazo.

De todas formas, lamentablemente hoy no existen demasiadas opciones para obtener una capacitación específicamente en RSE. Los postgrados o cursos vinculados con este tema son pocos. Sin embargo, existen ofertas de temas que están íntimamente relacionados con la RSE. Se está haciendo mención a cursos que abordan temas como la solidaridad, el voluntariado o las formas de llevar adelante organizaciones sin fines de lucro, por nombrar algunos. Obviamente éstas son cuestiones que alimentan la RSE, por ser temas que son parte de la misma (solidaridad obviamente es fundamental para tener un comportamiento socialmente responsable y voluntariado corporativo es una de las opciones que pueden llevar adelante las empresas) o por estar interconectadas (los empresarios deben comprender como funcionan las ONGs para poder trabajar en conjunto). De hecho, estas cuestiones no son para nada despreciables para el desarrollo de la RSE, ya que apoyan el modelo empresa-ONG, un bastión importante en el desarrollo de esta temática.

La Universidad Católica de Córdoba ofrece un postgrado sobre Gestión de Organizaciones sin fines de lucro y ONGs junto con la Fundación Minetti. La misma temática aborda el postgrado presentado la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT) en conjunto con el Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES) y la Universidad de San Andrés. Además, tanto la Universidad Maimónides como la Universidad Nacional de San Martín presentan cada una la carrera de Organización y Dirección Institucional. Por otro lado, también se dictan cursos a través de instituciones que no son centros educativos. Este es el caso, por ejemplo, de Red Solidaria que ofrece un curso sobre solidaridad. También se puede nombrar al Grupo de Fundaciones, una organización que nuclea algunas de las fundaciones más importantes, que instruye sobre temas vinculados con donaciones. Por otro lado, cada vez es más común que organizaciones privadas y públicas con y sin fines de lucro organicen seminarios para dar a conocer la RSE y otros temas afines.



Sin embargo, existen opciones vinculadas directamente con la RSE. Una de las universidades que lleva adelante capacitaciones acerca de esta temática es la Universidad de San Andrés. Dicha institución está presentando la tercera edición del Ciclo de Capacitación en RSE que está orientado al desarrollo de un enfoque estratégico de las acciones de inversión social orientadas a favorecer a la comunidad. El curso está especialmente dirigido a los responsables de



relaciones institucionales corporativas y relaciones con la comunidad, fundaciones corporativas, recursos humanos, y quienes participan en roles gerenciales y técnicos de la gestión de la responsabilidad social empresaria.

El ciclo está compuesto por 6 módulos de 4 horas cada uno que se dictan a lo largo de 2 meses. En dicho ciclo se lleva a cabo un análisis de distintos tópicos de la realidad social argentina: RSE en forma genérica, inserción de personas discapacitadas a la empresa, educación, desarrollo personal y familiar, inclusión de distintos actores que interactúan con la organización, y, desarrollo del capital social y de la comunidad. Además de presentar estos temas se analizan las posibles estrategias que tiene el empresario en cada caso.



Recientemente el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) ha comenzado a dictar un seminario sobre RSE para aquellos alumnos de las carreras de ingeniería que deseen cursarlo a modo optativo.

A lo largo del mismo el alumno adquiere conocimientos teóricos que luego lleva a la práctica a través del desarrollo de casos reales. Los elementos obtenidos al participar del seminario están relacionados con conceptos introductorios en el tema con la finalidad de informar acerca de la importancia de la temática y generar motivación, instruir acerca de la medición de la RSE e indagar sobre el modelo de gestión de este tipo de políticas. De esta manera el ITBA está dando los primeros pasos en relación a la RSE.



Por otro lado, el Instituto de Ciencias de la Administración (ICDA), una de las unidades académicas de la Universidad Católica de Córdoba (UCC), ofrece un curso sobre RSE, uno de los tantos “executive trainings” que dicta dicha institución. El curso dura 6 meses y está

dirigido a profesionales que quieran adquirir conocimientos de este tema, gerentes y empresarios que deseen desarrollar políticas de RSE en sus empresas, consultores no especializados que busquen mejorar habilidades para su trabajo y a todos aquellos que trabajen vinculados con la RSE. El programa busca que el alumno pueda conocer los fundamentos de la misma, establecer los campos que abarca esta metodología y las limitaciones que presenta, desarrollar programas de RSE para lograr ventajas competitivas, entre otras cuestiones importantes.

Por otro lado, la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), la Universidad de Belgrano (UB) y la Universidad Católica Argentina (UCA) ofrecen cursos y seminarios vinculados con la RSE. Otras instituciones como el IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, dictan materias sobre RSE en sus postgrados. Pero también existe una modalidad novedosa que se está llevando a cabo hoy en día como es la realización de cursos de RSE virtuales a través de la web. El encargado de esta iniciativa es “RSE Online”, el primer blog argentino vinculado con la RSE. El curso de carácter formativo consta de 4 meses y participan alumnos de distintos países.



## APLICACIÓN DE LA RSE EN LA INDUSTRIA FORESTAL

### 9. CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA FORESTAL

La industria forestal para la elaboración de sus productos se provee principalmente de bosques que han sido implantados para dicho fin y, en menor medida, de bosques nativos. Específicamente, del total de materia prima que utilizada en este caso, el 85% corresponde a bosques plantados por el hombre, mientras que el 15% restante se obtiene de árboles que son propios de la región.

La industria forestal comienza a mediados del siglo pasado utilizando bosques nativos. Sin embargo, a partir de la década del 80 se empezó a evidenciar una disminución importante de aquellos. Este hecho, sumado a presiones ambientales y otras cuestiones que hacían más conveniente la utilización de la madera implantada (madera más homogénea y de crecimiento rápido que permite la generación de polos forestales), provocaron que se reoriente la producción forestal a la proporción recientemente comentada. Existían desventajas para estas plantaciones como son un alto consumo de agua necesaria, la competencia que se registra con otros cultivos y actividades (agricultura y ganadería que son actividades prioritarias en nuestro país) por el suelo y la necesidad de fomentos gubernamentales inicialmente por el tiempo que se debe esperar hasta que crezcan los árboles. De todas formas, si bien existieron planes de promoción desde principios de la década del 70 con variado éxito, la ley 25080, implementada más recientemente, responde a esta última necesidad, a pesar de que haya que pulir cuestiones vinculadas con su implementación. Últimamente se han sumado dos cuestiones adicionales que potencian aún más la conveniencia de la utilización de madera implantada. Se está haciendo mención a la facilidad con que se puede certificar estos bosques con los criterios de FSC y al hecho de que a través de las plantaciones implantadas se pueden lograr los bonos de carbono que serán explicados más adelante. Todo esto hace creer que en el futuro la industria forestal se nutrirá únicamente de bosques cultivados.

Se plantea este escenario futuro a pesar de que hoy en día la proporción de la superficie existente de ambos tipos de bosques se da a la inversa que la explotación. En el año 2004 los bosques nativos cubrían 33,2 millones de ha. del territorio argentino.<sup>23</sup> Por otro lado los bosques cultivados ocupaban 1,1 millones de ha. en el año 2005.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> En base a un estudio realizado por la Secretaría de Medioambiente y Desarrollo Sustentable

<sup>24</sup> Según un trabajo de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGPyA) y estimaciones realizadas posteriormente por Braier.

La Argentina se divide en seis regiones forestales, según se puede apreciar en la Figura 3, a saber:

1. Parque Chaqueño
2. Selva Misionera
3. Bosque Subantártico
4. Espinal
5. Selva Tucumano-Boliviana
6. Monte

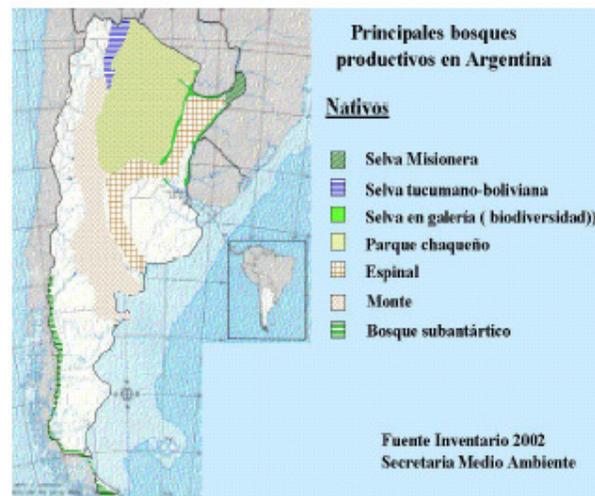


Figura 4. Principales bosques productivos en Argentina.

La región con mayor cantidad de formaciones boscosas y, como era de esperar, con mayor extracción de madera es la zona del Parque Chaqueño donde existen bosques de tipo xerófilo, aunque también se puede encontrar un clima ligeramente húmedo en determinadas zonas. Las especies características de esta área son principalmente el quebracho colorado y blanco, y el algarrobo, aunque este último se encuentra disminuido por ser muy demandado para la fabricación de muebles rústicos. Estas tres especies son las de mayor importancia en nuestro país si se considera únicamente la extracción de madera de bosques autóctonos. El quebracho colorado fue la especie más utilizada en el año 2004, ya que se obtuvieron 359700 ton aproximadamente, lo que representa un 7% del total de las especies autóctonas obtenidas en ese período que fue de 5108000 toneladas aprox.<sup>25</sup> Por su parte, el algarrobo y el quebracho blanco representan el 4% y el 2%, respectivamente, del total de la madera extraída de bosques nativos.

<sup>25</sup> Según informe “Regiones Forestales, producción primaria, 2004” elaborado por la Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable



El resto de las zonas tienen una producción mucho menor que la mencionada. De hecho, si se contabiliza la producción de todas las regiones excluyendo el Parque Chaqueño, suman en conjunto solamente el 12,6% de la producción total de maderas nativas del país en el año 2004 (ver Figura 4). Más allá de esto, la Selva Misionera es la segunda región forestal de acuerdo a la producción nacional. Es una zona subtropical donde se pueden hallar cedros, lapachos y el petiribí, pero principalmente el anchico colorado. También se pueden destacar otras zonas de exuberante vegetación como son las yungas (Selva Tucumano-Boliviana) y la selva valdiviana (Bosques Subantárticos) que presentan especies subtropicales y de bajo crecimiento, respectivamente. Sin embargo, es en el Espinal donde se obtiene principalmente el caldén, la especie que junto al anchico colorado sigue en importancia a las más importantes del Bosque Chaqueño.<sup>26</sup>

De todas formas, como ya se comentó, hoy en día la industria forestal está sustentada por las plantaciones de bosques que fueron introducidos para su explotación. El nordeste de nuestro país es la principal zona de bosques cultivados, donde se destacan las provincias de Misiones y Corrientes, que en el año 2004 poseían 390 y 330 mil ha. para la explotación forestal, que representan 35% y 30% del total nacional de madera implantada, respectivamente. Misiones posee excelentes suelos para la forestación y precipitaciones que hacen la región muy propicia para dicha explotación, registrando tasas de crecimiento de las plantaciones como en pocas partes en el mundo. Lógicamente allí se agrupan los aserraderos y las plantas de celulosas principales del país. Se comercializan distintas especies de pino (primordialmente *Pinus elliotii* y *Pinus taeda*). También se hace lo propio con el eucalipto, aunque en una medida mucho menor. Corrientes tampoco se queda atrás y también genera un volumen importante de madera de las mismas especies que Misiones, valiéndose de un buen volumen de precipitaciones y suelos arenosos que hacen más propicia aún el desarrollo de los eucaliptos. En ambas provincias se está experimentado con especies de mayor valor. Entre Ríos (12% del total de madera implantada), el Delta de Buenos Aires (9%) y la Patagonia (6%), en ese orden de prioridad, también aportan a la industria forestal. En la Figura 5 se pueden observar las proporciones de madera producida por las distintas provincias en los volúmenes especificados. Además se pueden observar las principales especies que se explotan en cada caso. De todas formas, es importante destacar que la madera obtenida corresponde a las distintas especies de pino (la mitad de la producción anual según ocurre aproximadamente año a año). Siguen en importancia los distintos tipos de eucalipto (1/4 de la producción), y, finalmente, las salicáceas (sauces y álamos), el resto de las especies implantadas y las especies nativas.

---

<sup>26</sup> Sánchez Acosta, M. & Vera, L. 2005. Situación foresto-industrial de Argentina al 2005. INTA, Entre Ríos.

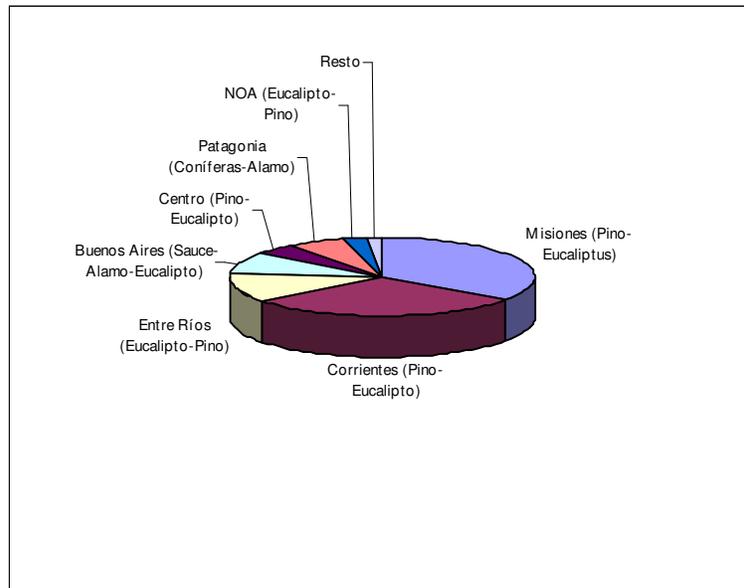


Figura 5. Producción forestal argentina 2004

En las provincias mencionadas se han asentado diversas empresas que producen distintos productos con la madera cultivada como son la madera aserrada e impregnada, papel, pastas, tableros, chapas, láminas y remanufacturas. Es uno de los sectores más importantes de la industria local y un sector muy destacado a nivel mundial.

Más allá de las plantas celulósicas, negocio que se excluye de esta investigación, y que existen ciertas plantas de laminados que están sufriendo inconvenientes por la falta de materia prima, se destacan los aserraderos, las plantas de remanufactura, aquellas que generan tableros y plantas de impregnación. La cantidad de aserraderos es difícil de cuantificar ya que no se dispone de información oficial por ser una actividad que se realiza informalmente en muchos casos. De hecho la gran mayoría de los aserraderos produce un volumen menor a los 10000 m<sup>3</sup> anuales. El aserradero más grande (250000 m<sup>3</sup> de producción anual) es uno de los dos que corresponden a la empresa Alto Paraná S.A. ubicado en la provincia de Misiones. La gran mayoría corresponde a bosques plantados especialmente para su explotación. Las plantas de tableros pueden ser de fibra o de partículas. Los primeros se han desarrollado en gran medida últimamente y se supone que en el futuro seguirá esa tendencia. Hoy en día hay 4 plantas funcionando, una de tableros de alta densidad con eucalipto y otras 3 de mediana densidad que usan pino y/o eucalipto como materia prima. Las plantas de tableros de partículas están más difundidas y se elaboran productos con salicáceas y/o eucalipto. Las remanufacturas dependen en gran medida de los precios a nivel internacional y la producción local fluctúa de acuerdo a estos. La materia prima principalmente es el pino. Se realizan productos remanufacturados de lo más variados: madera cepillada, machimbre, madera para decks, molduras con diversas formas, fencing para cercos, componentes de



muebles, entre otros. También existen plantas que pueden impregnar la madera obtenida.

A través de lo mencionado se puede ver que Misiones y Corrientes son las provincias con mayor importancia dentro de la industria forestal. De hecho, allí se juntan las principales empresas del sector. Incluso las compañías que se ocupan en mayor medida de cuestiones vinculadas con la RSE se ubican en esta zona. Es por ello que se centrará el análisis de esta temática en estas dos provincias.



## 10. RSE EN LA INDUSTRIA FORESTAL

La industria forestal es una industria muy importante para la región nordeste del país. La misma genera riquezas y puestos de trabajo, entre otras cuestiones muy positivas para las provincias de la región. Sin embargo, para que dicha riqueza se reparta equitativamente entre todos los habitantes de las provincias involucradas se debe proceder en conjunto entre los distintos actores intervinientes. A pesar de la importancia del sector forestal a nivel nacional, paradójicamente la región del nordeste argentino (NEA), y, en particular, la provincia de Misiones se encuentran muy mal posicionadas en muchos índices sociales si se realiza una comparación a nivel nacional. En el año 2004 el 60,3% de la población del NEA se encontraba por debajo de la línea de la pobreza, mientras que el valor a nivel nacional correspondía al 44,3%.<sup>27</sup> Estos valores continúan mejorando año a año según información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Dicho instituto confecciona periódicamente una encuesta que surge a partir de los datos registrados en 28 conglomerados urbanos a lo largo del país. Al comparar el porcentaje de pobres que habitan cada uno de estos lugares se pudo constatar que en todos los casos se disminuyó la pobreza entre el año 2004 y el año siguiente, a excepción de Posadas, la capital de Misiones. En esa ciudad los pobres cada vez son más, a tal punto que eran 53% en el segundo semestre del 2005, distante del 33,8% de pobres que hay del total del país. Este dato no es menor, ya que Posadas es la receptora de gran parte de habitantes del interior de Misiones (provincia forestal por excelencia) que migran en busca de un devenir más próspero.

De todas formas, hay más indicios que permiten asegurar que el NEA presenta serios problemas sociales. La Tabla 2, adjunta a continuación, otorga otra muestra de los problemas económicos de la región al hacer mención a la tasa de mortalidad infantil. Los factores de desarrollo socioeconómico inciden directamente sobre la probabilidad de sobrevivencia de los recién nacidos. Es por ello que esta tasa es un indicador sensible a los cambios que se producen en las sociedades. Como se puede observar en la tabla mencionada, los valores de la región superan significativamente a la tasa de mortalidad infantil (medida sobre base mil) promedio del país. De hecho, los valores de todas las demás provincias del país son inferiores.

	Tasa de mortalidad infantil			Analfabetismo		
	1991	2001	Variación %	1991 (en %)	2001 (en %)	Variación %
<b>Total país</b>	24,7	16,8	-32,0	4	2,7	-32,5
<b>Chaco</b>	32,3	26,7	-17,3	11,3	8	-29,2
<b>Corrientes</b>	28,5	23,8	-16,5	9,3	6,5	-30,1
<b>Formosa</b>	24,5	25,5	4,1	8,2	6	-26,8
<b>Misiones</b>	32,1	22,3	-30,5	9,1	6,2	-31,9

Tabla 2. Tasa de mortalidad infantil y analfabetismo nordeste argentino

<sup>27</sup> Según “Informe Económico Social de Misiones – Enero 2005” realizado por la Fundación Trabajo y Equidad Social (FUTES).



Evidentemente los beneficios generados por una industria próspera como es la forestal no han sido repartidos equitativamente entre las personas que habitan la provincia. El empresariado local, de hecho, coincide en este punto. Desde el Colegio de Ingenieros Forestales de Misiones (Coiform) sostienen que “paradójicamente esta región, la de mayor presencia de bosques nativos e implantados y una base industrial para aprovecharlos, tiene los indicadores socio-ambientales más bajos de la Argentina”. Aseguran también que evidentemente el efecto “derrame” todavía no se ha producido.

Por otro lado, en la provincia de Misiones se vive un clima enrarecido, ya que se teme que la misma se convierta en un feudo. Carlos Rovira, gobernador de la provincia, que actualmente está ejerciendo su segundo mandato consecutivo, podría ser habilitado a quedarse en el cargo indefinidamente. Esta situación se daría si se modifica el artículo de la Constitución provincial que reglamenta los períodos de gobierno. El gobernador cuenta con mayoría propia en la Legislatura, controla el Tribunal Superior de Justicia, maneja a discreción la pauta publicitaria, no habla con los medios críticos y posee a más de 60 (de 75) intendentes a su favor. Es por ello que desde la oposición, quienes sostienen que el oficialismo intenta acallarlos con métodos cuestionables, se habla justificadamente de un ataque a la democracia y se está haciendo todo lo posible para que no prospere la modificación de la Constitución.<sup>28</sup>

Igualmente es justo mencionar que el proyecto del presupuesto provincial para el año 2007 tiene gran consideración por el área social. De hecho, se destinarían 1400 millones de pesos con dicho fin. Esto representa casi el 55% del total del presupuesto de la provincia de Misiones.

Más allá de este último aliciente, se torna fundamental que los empresarios forestales de toda la región se hagan dueños del sector. Deben asumir un rol protagónico e incluir a los distintos grupos de interés dentro de la estrategia de la empresa. Es por ello que es vital adoptar políticas de RSE en el accionar diario de las compañías, más allá de lo que haga el gobierno.

Las empresas pueden trabajar en distintos campos en la búsqueda de un accionar responsable. Ya se ha hecho mención a las necesidades de la zona. Una cuestión muy importante donde se debe trabajar es la educación. La tabla adjuntada anteriormente, además de la tasa de mortalidad infantil de la que ya se ha hablado, muestra el índice de analfabetismo de la región y del resto del país. Aquí también el NEA registra los peores valores a nivel nacional. Como se puede observar, la región se encuentra muy alejada del promedio nacional, aunque se ha mejorado en comparación con la década anterior, como también ocurre en el resto del país. Encuestas a las que ya se ha aludido anteriormente en la presente investigación, muestran que la educación es uno de los campos en los que las empresas hacen más énfasis a la hora de desarrollar políticas de

---

<sup>28</sup> Diario La Nación. Sección Principal. 30 de julio de 2006. Buenos Aires.



RSE que involucren al personal y a la comunidad. De hecho, ya se han visto ejemplos en otras industrias que actúan de esta forma, y lo mismo se podrá apreciar cuando se detallan las actividades realizadas por las empresas forestales.

En relación a la industria forestal también el desarrollo de las PyMEs, que representan la más importante generación de mano de obra, es un tema que merece ser muy tenido en cuenta. Ya se ha destacado la posibilidad que tienen este tipo de empresas de intervenir en el proceso de conversión que implica la RSE. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas forestales raramente realicen actividades relacionadas con la RSE. Esto probablemente se deba a que encuentran dificultades en su accionar cotidiano que consideran más urgentes y se posterga así la implementación de programas de RSE. Entre los inconvenientes que se presentan se pueden citar los problemas de gestión, escasa capacidad de la mano de obra no calificada y directiva, maquinaria obsoleta y tecnología desfasada. Todo esto genera problemas de calidad que obviamente afectan a la competitividad de este tipo de empresas. Otro factor determinante que complica el desempeño de las compañías de esta envergadura es la dificultad en la obtención de créditos por las dificultades estructurales para generar credibilidad de cumplimiento de contratos, la mala imagen del sector forestal y el alto nivel de endeudamiento de la mayoría de estas empresas. Es sabido que las inversiones son valiosas para ganar competitividad y productividad. Ante la dificultad en la obtención de créditos, este tipo de empresas, entre otras complicaciones, debe producir “a pedido” sin poder producir a escala como hacen las grandes corporaciones que limitan la cantidad de productos y solo recurren a productos más específicos si tienen altos márgenes. El proceder de las PyMEs es distinto, ya que no producen productos rentables, sino los que les pide el mercado. La especialización podría ser una forma de que las PyMEs obtengan éxito en sus negocios, pero no es muy común.

De todas formas, se están tomando medidas para mejorar la situación de dichas empresas. Una muestra de ello es el proyecto nacional de Competitividad de las Pymes Forestales (Compymefor). El mismo funciona bajo la coordinación de la Comisión Europea y la Secretaría de Agricultura de la Nación (Sagpya). Además participan en el proyecto la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación, y la Red de Instituciones Tecnológicas de la Industria de la Madera (Ritim). De esta forma se quiere mejorar la competitividad de la PyMEs, a través de capacitaciones en asuntos tecnológicos, gerenciales y comerciales. Además, se busca el fortalecimiento institucional de los Centros Tecnológicos, y las asociaciones profesionales y empresariales del sector. Por último se pretende establecer un sistema de certificación forestal y la promoción del manejo forestal sustentable.

También se está trabajando con las PyMEs desde el sector privado. Las empresas de mayor envergadura pueden y deben ayudar a paliar las dificultades que se presentan para lograr el fortalecimiento del sector. Más adelante se detallará lo realizado por Alto Paraná S. A. para ayudar en la obtención de créditos. También se expresará lo que lleva



adelante Papel Misionero que ofrece plantines a los pequeños productores, que luego devuelven el préstamo con madera.

## I. REGLAMENTACIONES Y CERTIFICACIONES

A continuación se detallarán los aspectos más importantes vinculados con las reglamentaciones y certificaciones que ayudan al desarrollo de la RSE en el sector forestal. Para comenzar se mencionará lo referido al Protocolo de Kyoto y la incidencia que tiene en la actividad que nos compete. En rigor de verdad para nuestro país el Protocolo de Kyoto no es una reglamentación, aunque sí lo es para otras naciones. Más allá de esto es interesante su análisis para utilizarlo en el futuro y comprender por qué las empresas forestales lo utilizan a la hora de desarrollar sus negocios. También se hará mención a una certificación muy valiosa propia de la industria y hasta condición necesaria en algunos casos para realizar negocios como es la Certificación del FSC.

### *Protocolo de Kyoto*

La temperatura media de la superficie terrestre ha subido más de 0,6°C desde los últimos años del siglo XIX. Se prevé que aumente de nuevo entre 1,4°C y 5,8°C para el año 2100, lo que representa un cambio rápido y profundo. Aun cuando el aumento real sea el mínimo previsto, será mayor que en cualquier siglo de los últimos 10000 años.

La razón principal de la subida de la temperatura es el proceso de industrialización iniciado hace siglo y medio y, en particular, la combustión de cantidades cada vez mayores de petróleo, gasolina y carbón, la *tala de bosques* y algunos métodos de explotación agrícola.

Como se puede observar la industria forestal también interviene en este proceso. Es por ello que este tema no nos puede resultar indiferente. Justamente por este motivo a continuación se analizará una reglamentación vinculada con esta temática acordada por varios países que debe ser tenida en cuenta en la industria analizada.

Se está hablando del Protocolo de Kyoto. Este es un instrumento internacional que tiene por objeto reducir las emisiones de los seis gases llamados de “efecto invernadero” que generan el calentamiento global. Dicha reducción se realizará en un porcentaje aproximado de un 5% dentro del período que va desde el año 2008 al 2012, en comparación a las emisiones que se registraban en 1990. Es preciso señalar que esto no significa que cada país deba reducir sus emisiones de gases regulados en un 5%, sino que este es un porcentaje a nivel global. Por el contrario, cada nación obligada por el Protocolo mencionado tiene sus propios porcentajes de emisión que debe disminuir. Esta disposición se encuentra dentro del marco de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), suscrita en 1992 dentro de lo que se conoció como la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro. El acuerdo entró en vigor el 16 de febrero de 2005, después de la ratificación por parte de Rusia el 18 de noviembre de



2004. Sus normas han sido acordadas por casi todos los países de la tierra, no habiendo aún sido ratificado por Estados Unidos y Australia.

Como se comentó, los gases de efecto invernadero son seis, a saber:

- Dióxido de Carbono (CO<sub>2</sub>)
- Metano (CH<sub>4</sub>)
- Óxido nitroso (N<sub>2</sub>O)
- Hidrofluorocarbonos (HFC)
- Perfluorocarbonos (PFC)
- Hexafluoruro de azufre (SF<sub>6</sub>)

La reducción de las emisiones de estos gases, según la normativa, es obligatoria para un grupo determinado de países desarrollados que figuran en el "Anexo I" de la Convención de Cambio Climático de las Naciones Unidas. Las que están incluidas en esta lista son grandes potencias, es decir, países industrializados. Para lograr las disminuciones exigidas, dichas naciones deben reclamar a las empresas asentadas en su territorio que reduzcan las cantidades de esos gases liberados al medio ambiente. Los países en desarrollo no están obligados a conseguir una reducción en la emisión de los gases en cuestión, aunque deben informar sus inventarios de carbono y sus niveles de emisiones al igual que el otro grupo. A cambio de ello, pueden acceder a participar del novedoso mecanismo "de flexibilidad" conocido como "Mecanismo para el Desarrollo Limpio" o "MDL". Este está previsto en el artículo 12 del Protocolo de Kyoto y reglamentado por la Conferencia de Partes de Marrakesh, una de las tantas que se llevaron a cabo después de desarrollar el protocolo y probablemente la más significativa.

El MDL permite a los países en desarrollo incorporar tecnologías no contaminantes a través de una transferencia que reciben de las naciones desarrolladas, luego de cumplir con estrictos requisitos de control y verificación. Se trata de un mecanismo voluntario con funcionamiento de mercado, por el cual los países firmantes del protocolo de Kyoto que no pertenezcan al Anexo I pueden realizar en su territorio proyectos de reducción de emisiones a las que no están obligados, que podrán vender luego a los otros países a fin de ayudar a éstos a cumplir sus metas de reducción obligatorias.

El precio del ahorro de emisiones logrado en cada proyecto tiene como valor de referencia la Tonelada de Carbono Equivalente (TCO<sub>2</sub>E), cuya cotización oscila de acuerdo a la oferta y demanda de emisiones en alguno de los mercados vinculados con Kyoto. Sobre esta unidad se estipulan las equivalencias de los demás gases de efecto invernadero definidos en el protocolo. La cantidad de TCO<sub>2</sub>E que se negocia en cada operación está relacionada con la necesidad de acreditar reducciones por parte de los países o empresas que los adquieran, y por la oferta de reducciones disponibles que haya en el mercado.



Hay países, como España e Italia que no sólo no han reducido sino que han sobrepasado ampliamente las emisiones autorizadas. Puntualmente España a mediados del 2006 registra un exceso del 34% de exceso, cuando debería estar un 9% por debajo del carbono que generaban en 1990, según el compromiso convenido. En consecuencia deben impulsar fuertes medidas de reducción y de adquisición de derechos. De no ser así, sus empresas deberán afrontar multas de entre 40 y 100 Euros por cada TCO<sub>2</sub>E sobrepasada. Los países que tienen excedentes pueden “vender” estos derechos a los países que no han logrado aún llegar a sus metas. Ésta es la base del mercado de emisiones entre naciones. Los países desarrollados pueden generar también proyectos de reducciones de emisiones en conjunto.

Entre los proyectos MDL más interesantes de cara a una inversión a largo plazo, se encuentran los proyectos de forestación y reforestación. A través de la forestación, que es un negocio de por sí rentable, el árbol plantado a través de la fotosíntesis convierte el CO<sub>2</sub> presente en el aire en C que retiene y O<sub>2</sub> que libera al medio ambiente. La constitución de la madera corresponde en un 50% a carbono, lo que convierte a la forestación en un excelente aliado del protocolo de Kyoto. Es decir, la forestación colabora con el medio ambiente reduciendo el impacto sobre la capa de ozono. Esos proyectos son sin dudas los de mayor perspectiva de permanencia, principalmente por sus plazos admitidos (entre 30 y 60 años, a diferencia de los proyectos comunes que van de 10 a 21 años). La incidencia indirecta de los proyectos MDL tenderá a que un número indeterminado de forestadores tengan como opción mantener el árbol en pie “absorbiendo carbono”, en lugar de talarlo para las finalidades tradicionales de celulosa, muebles o madera en general.

Los certificados de emisiones reducidas forestales tienen una particularidad con respecto a los CERs generales: su no permanencia. En efecto, debido a las características de los árboles y a su riesgo (pueden quemarse, talarse, expropiarse, destrozarse por plagas, etc) su validez es de cinco años, término en el que caducan. Sin embargo, cada lapso quinquenal pueden venderse nuevamente (sumando el nuevo crecimiento) hasta cubrir la extensión del plazo de duración del proyecto. Ello los convierte en instrumentos de mercado de corto plazo que pueden ser necesarios para empresas que tienen en marcha planes de reducción de emisiones pero que requieren nivelar temporariamente sus emisiones hasta que sus proyectos estén en pleno funcionamiento.

A pesar del recelo que generan en ámbitos ambientalistas debido al temor a que sean utilizados para reemplazar en forma definitiva las emisiones sin reducirse en sus fuentes de origen, la tendencia de los proyectos forestales va en aumento. La industria forestal puede encontrar aquí una posibilidad de hacer negocios ayudando al medio ambiente. Es por ello que estas cuestiones se consideran vinculadas con la RSE. Existen muchas empresas extranjeras que realizan proyectos forestales gracias al Protocolo. Porque además de lo rentable del negocio, como ya se expresó, la forestación tendrá mayor



importancia con el tiempo por ser, entre otras cosas, un combustible inagotable que se puede regenerar constantemente con las plantaciones. Depende de los terrenos disponibles obviamente, pero se está plantando en los lugares más inhóspitos que no se pueden utilizar para ninguna otra actividad (agrícola, por ejemplo). Además el crecimiento de los árboles es independiente de factores económicos. Los árboles hacen que los territorios en los que fueran plantados adquieran un valor cada vez mayor a medida que crecen.

De todas formas, existe un condicionamiento para la implementación de negocios a través del Protocolo mencionado. Para que el mismo acepte una forestación nueva tiene que ser en tierras que fueron deforestadas antes de 1990. Es decir, para que entre dentro de la órbita del protocolo y se pueda “hacer negocios” con él, el desmonte se tiene que haber producido antes de ese año. Los principales territorios que cumplen esta disposición se encuentran en Formosa y en la Patagonia. En Formosa las propiedades han sido deforestadas mucho tiempo atrás mientras que el sur de Argentina ese proceso nunca fue necesario por estar inicialmente cubierto por estepa. Por otro lado esos son territorios muy baratos (en comparación con Salta, por ejemplo), además de que las especies que crecen allí (algarrobo principalmente) lo hacen prácticamente todo el año. En Misiones el tema es algo distinto. Es la provincia por excelencia en lo que respecta a la forestación. Entonces para que se cumpla lo exigido por Kyoto hay que mostrar lo que se llama “adicionalidad”, que garantiza que la reducción en las emisiones no serían tan significativas si no se llevara el proyecto a la práctica según las exigencias de Kyoto. Esta es una regla para todos los proyectos de MDL, pero en lugares como la provincia mencionada, donde la deforestación puede haber sido posterior al año 1990, es más difícil de lograr. Lo mismo ocurre en gran parte de Entre Ríos y Corrientes, salvo que la forestación se dé en lugares donde nunca se realizó dicha explotación.

Es decir, las empresas forestales con “objetivos de Kyoto” tienen que asentarse principalmente en Formosa y Patagonia. Obviamente forestar por la actividad en sí conviene en Misiones y Corrientes, aunque son territorios caros. Más allá de que nuestro análisis vinculado con la RSE se centra en Misiones y Corrientes, se considera importante haber mencionado lo referente al Protocolo de Kyoto. Esto es así, ya que se considera un punto importante en el cuidado del medio ambiente (a la vez que se realizan negocios) en regiones que, por más que no son las más importantes en lo que corresponde a la actividad forestal, tienen incidencia en el sector.

### *Certificaciones forestales*

En la Declaración de Río de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Ambiente y Desarrollo (1992) se destacó la necesidad que todo desarrollo fuera sustentable a través del tiempo. Esto obviamente también incluye a la actividad forestal exigiendo que la misma posea las siguientes características: sea económicamente viable, ambientalmente sano y socialmente justo. Las compañías que quieren asentar el hecho de que su



explotación forestal se lleva a cabo en forma sustentable recurren a certificaciones a través de empresas que realizan dicho proceso. A partir de la Conferencia desarrollada en Río mencionada anteriormente en el sector forestal se ha dado gran impulso a la certificación correspondiente.

La certificación se puede realizar no solo sobre el manejo forestal, sino también sobre la cadena de custodia y los productos forestales no madereros, que se pueden realizar en forma independiente. Es decir, se puede certificar alguna de estas últimas cuestiones, sin necesidad de certificar el manejo forestal. Se conoce como cadena de custodia al proceso de monitoreo del canal de distribución del producto desde el bosque hasta el uso final.

Si bien existe más de un sistema de certificación del manejo forestal, el más reconocido es el que promueve el Forest Stewardship Council (FSC). También vale destacar al Programa para Reconocimiento de Sistemas de Certificación Forestal (PEFC), que anteriormente se denominaba Pan European Forest Certification. Este último de hecho es aquel que registra la mayor cantidad de superficie certificada mundialmente.

La certificación del FSC surge en 1993 al congregarse 130 representantes mundiales de empresarios madereros, instituciones ambientales, organizaciones indígenas y organizaciones certificadoras del sector forestal. Con el objetivo de solucionar los problemas ambientales vinculados con la explotación de los bosques se redactaron 10 principios y 56 criterios, que forman un paquete completo que debe ser aprobado en su totalidad para obtener la certificación deseada. A pesar de que no se espera que se cumplan todos los criterios en forma perfecta, faltas mayores a un principio en particular impedirá la obtención del certificado. Los principios y criterios deben complementar las reglamentaciones nacionales e internacionales existentes. De ningún modo el FSC busca reemplazar las exigencias que estén a favor del manejo forestal sustentable. Sin embargo, el primer principio contempla la necesidad de análisis de las situaciones puntuales en las cuales la ley se contradice con los principios del FSC. Hoy en día el FSC tiene el objetivo de acreditar a las organizaciones certificadoras, con el objeto de garantizar la autenticidad de sus certificaciones, como indica un documento escrito por el propio organismo.

Para llevar adelante la certificación se recurre a una empresa certificadora. Existen varias empresas que pueden desempeñar esta tarea. Sin embargo, las que tienen mayor prestigio en nuestro país son Smartwood, SGS y Norske Veritas. Obviamente estas empresas están acreditadas por FSC para cumplir con esta función. Para lograr la certificación primero se lleva adelante una auditoría en la cual se prepara un plan de actividades para la certificación. Incluso esta etapa puede estar precedida por una pre-auditoría para que la empresa a auditar pueda sortear de manera adecuada la certificación posterior.



En nuestro país en el año 2001 se creó un grupo de trabajo para crear la normas del FSC para la Argentina. Sin embargo, los criterios acordados aún no entraron en vigencia. Por ende, la certificación en cuestión se realiza con los parámetros internacionales que, de todas formas, no son muy distintas con los nacionales propuestos.

La certificación del FSC tiene como principal finalidad la venta del producto. Es por ello que se dice que es una cuestión de negocios más que de imagen. Ciertas empresas de determinados países (principalmente en Europa) no compran productos que no estén certificados por esta norma. El hecho de no disponer del certificado puede cerrar las puertas a mercados que lo exijan entre sus vendedores. En referencia a esta cuestión, Rodolfo Koennecke, consultor forestal, mostró un ejemplo concreto. Narró que tiempo atrás “había enviado muestras de quebracho blanco, quebracho colorado y algarrobo a Suiza” para que potenciales clientes pudieran probar las bondades de los productos. Allí se entusiasmaron mucho lo ofrecido, a punto tal que quisieron trabajar la madera proveniente del quebracho blanco para hacer piso para tránsito pesado. Sin embargo, en aquella oportunidad surgió una barrera infranqueable. En la Argentina no es posible aún certificar este tipo de madera. Así fue como resultó imposible consumir el negocio deseado por ambas partes debido a la necesidad imperiosa de la certificación inexistente en este caso. Comentaba Koennecke que en este momento se están dando los primeros pasos para la certificación de esta madera en la provincia de Formosa, pero es un proceso que lleva mucho tiempo.

De todas formas, como ya venimos mencionando a lo largo de esta investigación, cuestiones vinculadas con la RSE (obviamente el certificado del FSC cumple con esta condición, ya que busca el desarrollo sustentable de la explotación forestal), no son buenas únicamente para desarrollar negocios. Además de ello se persiguen claros objetivos hacia distintos stakeholders involucrados. De hecho, la FSC es la única certificación que se preocupa de las cuestiones sociales vinculadas. Esto se puede comprobar simplemente observando los criterios considerados para obtener la certificación. Allí se destaca que los derechos de los indígenas “para poseer, usar y manejar sus tierras, territorios y recursos deberán ser reconocidos y respetados”. En otro apartado se hace mención a la necesidad de “elevar el bienestar social y económico a largo plazo de los trabajadores forestales y de las comunidades locales”. Koennecke comentaba que en Formosa, donde ha estado trabajando intensamente, es muy común que se instalen personas a lo largo de las propiedades privadas que se usan para la explotación forestal. Según su opinión la confrontación en estos casos no trae ninguna solución. Lo mejor es integrarlos al negocio. Detalló el caso de un empresario dueño de vastas tierras que capacitó a los pobladores en cuestiones de carpintería para luego instalarles un taller, con la única exigencia que instruya a otras personas. Esta es una manera de integrar a la gente, sumándolos al negocio y haciendo esto extensivo a otras personas que se encontraban en la misma situación.



Obtener la certificación FSC no es sencillo. En muchos casos probablemente se necesite rediseñar la forma de trabajo relacionado con las condiciones de trabajo, la reglamentación de los trabajadores, los elementos necesarios para el personal en lo que respecta a la seguridad y a su salud, la protección de la diversidad biológica, entre muchas otras cuestiones. De todas formas, como ya se comentó más arriba, la certificación trae grandes beneficios para todos.

## II. ACCIONES DE LAS EMPRESAS FORESTALES

Como hemos comentado la RSE está tomando fuerza en el mundo y en nuestro país. Sin embargo, el sector forestal, más allá de ser una de las industrias más importantes del país, no presenta grandes avances en la materia. Las empresas que están trabajando con la RSE para aplicarla a sus actividades son escasas en comparación con la gran cantidad de corporaciones que hay en el sector. Varias de aquellas que han presentado avances al respecto son empresas de capitales extranjeros. A continuación se presentarán lo que está haciendo cada una de estas compañías.

### *Bosques del Plata*



Forestal Bosques del Plata S.A. (Bosques del Plata) es una compañía del Grupo de empresas CMPC, uno de los complejos forestales e industriales más importantes de Latinoamérica de origen chileno, pionera en la fabricación de celulosa y papel de este país.

Bosques del Plata (BDP) comenzó a funcionar en el año 1992 desarrollando la actividad forestal en forma sustentable. La empresa se encuentra emplazada en el nordeste argentino, principalmente en la provincia de Corrientes, aunque también posee algunas plantaciones en Misiones. La compañía busca ser protagonista mundial en la producción de bosques de rápido crecimiento. Los números comparados internacionalmente demuestran que se están logrando los objetivos. Los árboles crecen a un muy buen ritmo. Esto se logra principalmente gracias a los métodos agrícolas y genéticos que desarrolla la firma.

En referencia a la RSE que se lleva adelante en BDP, Claudia Villalba Centeno, responsable de Asuntos Públicos de dicha compañía, comentó que el objetivo de la corporación es “realizar mejoras sustanciales en el entorno en el que opera”. Un anhelo constante de BDP es lograr que el negocio sea sustentable, de alto nivel social y ambiental.

Para comenzar, vale mencionar que CMPC adhirió al Pacto Global en el 2000 después de participar en Davos de la reunión donde se conformó el escrito pertinente. Obviamente el compromiso de CMPC como holding forma parte de las políticas de BDP. Es decir, la empresa argentina se compromete a cumplir con los 10 principios que promulga el Pacto.



BDP busca trabajar principalmente con las personas que trabajan para la compañía. Pero también se tiene muy en cuenta a la comunidad directa o al vecino directo. La mayoría de las funciones que desarrolla la compañía se encuentran tercerizadas. Esto no se da solamente en lo que corresponde a cuestiones operativas, sino que ocurre lo mismo con las tareas administrativas. Existen 513 trabajadores que trabajan en el campo de manera indirecta, mientras que solamente 18 personas trabajan en planta en forma directa para BDP. Cuando la empresa decidió trabajar con políticas vinculadas con la RSE (influenciada también por lo que hacía CMPC en Chile) se determinó considerar tanto a las personas que trabajan directa como a las que lo hacen indirectamente para la compañía.

BDP considera fundamentales estas cuestiones persiguiendo objetivos muy claros. Se busca que el personal directo o indirecto se encuentre satisfecho con el trabajo que realiza y se enorgullezca de pertenecer a la empresa. A partir de esa satisfacción, la compañía logra un retorno concreto. Esto se ve reflejado finalmente en productividad y eficiencia. El hecho de que los empleados se hallen más contentos significa que la curva de aprendizaje se supera con la reducción de costos que ello trae aparejado. También se busca generar confianza en los trabajadores para que sean proactivos y abiertos.

Por otro lado, se intenta que los empresarios de servicio que la empresa terceriza sientan que realmente se están desarrollando y tienen una ventaja sustancial respecto a la competencia en la región. Los programas hacia los trabajadores los lideran las propias empresas de servicio. BDP busca que los beneficiarios de los programas se apoderen de los mismos y que sean conocedores de sus contenidos y del beneficio que generan. El balance social de la compañía es el resultado de lo que realiza por sí misma como así también las 20 empresas de servicio que trabajan para ella.

“No hay interés en lograr imagen sino que el negocio prospere”, apunta Villalba Centeno. Esto responde además a que “comprar imagen” significa desembolsar mucha plata para la compañía. Por eso no es usual que BDP patrocine eventos culturales o deportivos. La imagen obviamente se ve favorecida ante acciones que realiza la compañía, pero en forma indirecta y a un menor costo.

En el tema social se busca tener alto compromiso y trabajar con precisión. Cada 2 años se hace un sondeo de opinión. La última vez se hizo a 200 líderes de opinión de la región vinculados con el sector foresto-industrial. La empresa más conocida en el ámbito de influencia de ellos es claramente BDP. Estas herramientas le permiten a la empresa saber donde hay que trabajar.

A continuación se detallan los programas que se realizan con las personas de la comunidad en la cual se encuentra BDP.

*Plan vecinal de precisión.* Con la utilización de un sistema de Global Positioning System (GPS) se confeccionó un mapa del territorio que es propiedad de la empresa, el



cual es de gran utilidad para conocer distintos elementos que BDP utiliza para poder desarrollar este y otros programas que serán comentados más adelante. Entre otras cuestiones el programa mencionado proporciona información referida a la cantidad de hectáreas, el valor, la antigüedad y las actividades realizadas en un terreno en particular. También se puede averiguar información de los vecinos que se encuentran en los alrededores de los terrenos de la empresa. De esta manera se puede conocer quiénes son, las tareas que realizan, la opinión de cada uno de ellos, la relación existente entre estas personas y la empresa, problemáticas que se hayan registrado con determinadas personas, el comportamiento con relación al fuego, etc. Para poder llegar a tener esta información se confeccionan lo que se llaman fichas vecinales. Esta información principalmente es útil al compararla con un mapa donde figura la ocurrencia de focos conflictivos. De esta manera se puede determinar claramente aquellos vecinos con los que se debe trabajar. El objetivo final de este trabajo es optimizar las inversiones y los lugares donde hay que realizar tareas específicas. Además se puede determinar donde hacer hincapié en el desarrollo de competencias a nivel de comunicación, de desarrollos interpersonales, etc.

El objetivo de este programa es llevar los conflictos a cero y tener bajo impacto en costos. Esto último se logra al reducir inconvenientes tales como hurtos, incendios y ruptura de alambrados, que se traducen en costos para la empresa. Aquí no se está hablando de imagen, sino de dinero y de temas operativos, ya que aquel vecino que está contento con el comportamiento de la empresa repercute positivamente en su desempeño o, al menos, no afecta a la compañía con acciones negativas.

*Sembrando horizontes.* Este es un programa educativo que BDP desarrolla en conjunto con el Ministerio de Cultura y Educación de Corrientes. El objetivo del mismo es lograr que los chicos de nivel EGB 1 y 2 puedan finalizar la escuela para que puedan lograr una inserción laboral futura y no se transformen en un problema social futuro ni para BDP ni para las comunidades cercanas.

A pesar de que BDP tenía muy en claro que la educación no era su fuerte, tuvieron que hacer algo al respecto porque encontraron grandes falencias en las escuelas perimetrales de sus territorios y en las casas de los chicos que asistían a dichas instituciones. Con esta información la empresa se presentó ante el Ministerio de Educación, que propuso un programa de trabajo. La idea era cambiar toda la metodología de enseñanza con bases constructivistas. Esto quiere decir que los chicos tenían que ser los artífices de este nuevo aprendizaje.

He aquí un caso muy ejemplificador del trabajo que se puede realizar si se trabaja en conjunto entre distintos actores de la sociedad. La empresa observó una necesidad que no pudo o no quiso atender el gobierno. Ante esta cadencia, y conciente de sus limitantes en la materia, ya que obviamente la empresa se especializa en cuestiones totalmente diferentes, se buscó generar un vínculo con aquellos que estaban



posibilitados de paliar esta situación (el gobierno). BDP se encargó de buscar donde estaban los centros de responsabilidad política para comprometerlos. Este tipo de vínculos es lo que se está fomentando últimamente con mayor intensidad como una forma muy efectiva de desarrollar la RSE. De esta manera, un aspecto negativo de la sociedad como era la deficiente educación que brindaba el gobierno a los empleados de la empresa y que la perjudicaba, fue revertido de forma tal que la situación se tornó beneficiosa para todas las partes.

Desde el gobierno nunca se había actuado con respecto a esta cuestión por dos motivos. En primer lugar, no se le había dado la posibilidad al equipo técnico del gobierno de que dijera que tenían una propuesta. Por otro lado, no se poseían los fondos para llevar adelante la tarea. Aquí interviene también la empresa colaborando con el plan, proveyendo traslado y viáticos. BDP además colaboró obviamente en la detección del problema gracias a sus sistemas de monitoreo de la región.

Por otro lado, BDP también tiene participación en el fomento de la educación a través de otras acciones. Gestionan que las empresas de servicio, a través de diferentes alianzas con el Ministerio de Cultura y Educación y con la Universidad de Barceló, se ocupen de que los trabajadores terminen su educación. Se dieron cuenta que el 30% de los empleados se encontraban en una situación de analfabetismo funcional (saben leer y escribir, pero no les es útil más que para firmar o hacer cálculos sumamente elementales) o real (no saben ni leer ni escribir) o no habían terminado sus estudios primarios. Se ofrecen cursos a través de los cuales los trabajadores tendrán la oportunidad de recibirse.

Por otro lado, con la comunidad cercana se realizaron tareas tan básicas como fundamentales como son: obtención del DNI; extensión de la obra social del hombre a su familia e instrucción en cuanto a su utilidad; se buscó sacar mayor provecho de los escasos recursos que tenían estas personas; se realizaron cursos para familiares de los trabajadores para que los códigos fueran comunes; y, se trabajaron otros aspectos de la economía del hogar. Por otro lado, de esta forma todos se vinculan con la empresa y además se produce un efecto contagio hacia la gente a la que no se puede llegar con estos programas. También se ha trabajado en el desarrollo de microemprendimientos con estas personas.

Una política muy arraigada en la empresa es priorizar la colaboración y facilitar la solución con la competencia profesional. BDP antes de hacer un aporte monetario para alguna causa en particular prefiere que las personas que trabajan en la empresa colaboren de alguna otra forma facilitando y generando la elaboración de la solución final por parte de las personas de la sociedad. Esto tiene un efecto muy positivo ya que genera alianzas, permite trabajar en red, etc. Se evita promover el asistencialismo.



Otro stakeholder importante sobre el que trabaja la empresa es el productor forestal. Con ellos se hizo la “Red de transferencia tecnológica” de manera de poder transferir los conocimientos del sector y que crezca en forma pareja con el consiguiente beneficio para todos. Se busca generar conciencia sectorial. De esta forma BDP logra fortalecer su “Supply Chain”, ya que los pequeños productores van a pasar a formar parte de la cadena de valor a futuro. Se busca fortalecer el sector homogeneizando la calidad futura de la región. Los productores forestales son proveedores potenciales de BDP. Es por ello que la empresa chilena debe asegurarse que la madera que le provean sea buena para venderla a sus clientes con la misma calidad que la propia.

Se trabaja con instituciones públicas y privadas donde se desarrollan programas de investigación y diagnóstico con las agrupaciones de las cuales BDP es miembro como, por ejemplo, la Fundación Mediterránea, Asociación Forestal Argentina (AFOA) y la Asociación Forestal de Corrientes. Lo que BDP busca es lograr institucionalidad y competitividad sistémica. Esto quiere decir lograr instituciones fuertes. De esta manera los organismos públicos y privados lograrán que se genere toda la institucionalidad y el marco normativo necesario para que el sector forestal prospere. Esto una vez más se traduce en el beneficio del bien común dentro de la industria específica. De ahí el interés por parte de BDP en participar en este tipo de acciones. El entorno institucional es el que permite hacer mejor el negocio.

Todo lo explicado muestra por qué la empresa que analizada hace referencia constante a la precisión en sus tareas. Las actividades sociales están orientadas a públicos que influyen directamente en el negocio: se enfocan en aquellos que pueden ser un riesgo económico (vecinos), un impacto en productividad (trabajadores e instituciones) y un impacto en comercialización (productores forestales).

Es extraño que una empresa forestal no busque mejorar su imagen en forma directa, principalmente en el ámbito forestal, ya que es una industria que está vista con recelo constantemente. Sin embargo, BDP se preocupa en mayor medida por el tema social. La empresa considera que si se tiene una buena silvicultura el tema ambiental está cubierto.

Se hizo la inversión de manera que no se toque el bosque nativo (política de CMPC). Es por ello que la empresa decidió instalarse principalmente en la provincia de Corrientes, a diferencia de lo que ocurre con la mayoría de las empresas forestales del nordeste que se instalaron en la provincia de Misiones. De esta manera se evitaría tener que talar la Selva Paranaense que cubre gran parte del territorio misionero. De haber elegido esa ubicación se hubiese contado con tierras con un mayor crecimiento para sus bosques, pero tendrían que haber lidiado con una mayor presión ambiental.

BDP lleva adelante lo que llaman “silvicultura de precisión”. Se analizó el patrimonio de la empresa, que se encuentra preservado en un 21%. Se realizó un estudio de impacto ambiental a partir de un análisis de biodiversidad. Los resultados se expresaron en



función del Índice de Shannon. Éste está destinado justamente para medir biodiversidad y se calcula en un rango de 1 a 5. Para el caso de BDP se registró un alentador 3,5. Además se puede comprobar que existen especies en peligro de extinción que están creciendo en estos territorios que protege la empresa, como es el caso del aguará guazú o algunas aves en particular que están creciendo allí.

Se sostiene que se lleva adelante la silvicultura de precisión ya que se realiza el relevamiento del patrimonio en forma bien detallada. A partir de esto y de buenas prácticas de manejos forestales se pueden tomar determinaciones tales como la ubicación de las próximas plantaciones para que no afecten al bosque nativo que se preserva. Al estar todo el territorio “mapeado” (con un GPS como ocurría con el “Plan Vecinal de Precisión”) se puede trabajar mejor para no dañar el medio ambiente. Este dato se toma como una variable productiva. Está dentro del programa permanente de trabajo incorporado a las prácticas. Se puede ver como se lleva adelante la RSE en forma conjunta con las tareas diarias como se viene sugiriendo.

Como se comentó anteriormente, la RSE también abarca a los proveedores de servicio y a sus operarios. Teniendo esto en consideración, BDP les entrega un manual de mejores prácticas elaborado con dicho fin. Como todo está “mapeado” con un error de 1 metro se puede verificar todo lo que hacen los trabajadores. El trabajador tiene que “clickear” todo el tiempo. Lo que se pide se hace en función del programa que responde a las buenas prácticas y así la empresa trabaja en función de los objetivos de sustentabilidad que se ha planteado. Para cobrar ese programa de trabajo el empresario debe presentar la información a ese detalle.

También, en relación a cuestiones ambientales, BDP tiene previsto certificar sus procesos forestales bajo la norma ISO 14001. Por otro lado, la compañía está trabajando con el IRAM en el desarrollo de una norma argentina que se llama de manejo forestal sustentable para desarrollar un sello a nivel país para certificación ambiental, aunque no se dio demasiada precisión de los avances en esta cuestión.

A nivel procesos se desarrollan las estrategias a partir de definiciones gerenciales. Se coordina con los jefes de área y en colaboración con estos se elabora una estrategia. Luego se cruza esto con tendencias de imagen e impacto y en función de eso se hace un diagnóstico para ver si lo decidido es viable o no. A continuación se planifica, recruza con presupuesto y se hace gestión de público, comunicación y gestión de riesgo. Con todas las áreas se definen cuales son los procesos, los públicos sobre los que se va a impactar, los puntos salientes respecto a esos públicos y las tareas a realizar con cada uno de ellos. Nada queda librado al azar.

Hay números que muestran con claridad como las actividades realizadas con el entorno impactan positivamente en la empresa. Por ejemplo, según registros del año pasado,



BDP logró bajar un 100% la tasa de riesgo. La empresa cuenta actualmente con una tasa de accidente que es del 2,5%. La rotación bajó de 8% en 2003 al 5% dos años después.

BDP también considera importante la comunicación y extensión a las partes interesadas de las tareas que realiza en cuanto a RSE. Este es un punto a destacar, ya que usualmente no es muy tenido en cuenta por las empresas. A continuación se detallan las principales actividades referentes a esta cuestión:

- Consulta cada 2 años a los líderes de opinión del sector consultando sobre distintas temáticas. De la organización se destaca su profesionalismo, su calidad humana, su colaboración y su apertura para compartir el conocimiento, en ese orden.
- Confección de un balance social.
- Comunicación a los implicados (interna y externamente) en cuestiones tales como lugares y fechas en las que se va a realizar nuevas plantaciones, utilización de campos o caminos nuevos por parte de la empresa, la temporada de incendio, etc.
- Desarrollo la pagina web.
- Confección de folleteria.

#### *Alto Paraná*

Alto Paraná S.A. (APSA) es la mayor empresa forestal de la Argentina. Creada en 1976, fue adquirida por Arauco, compañía de origen chileno. Arauco es una de las mayores empresas forestales de América Latina, en términos de superficie y rendimiento de sus plantaciones, fabricación de celulosa kraft de mercado y producción de madera aserrada



y paneles. Sus plantaciones forestales se concentran en Chile, Argentina y Uruguay, mientras que sus instalaciones industriales están emplazadas en Chile y Argentina.

APSA posee 233700 hectáreas ubicadas en la provincia de Misiones, de las cuales 48% corresponden a bosques nativos protegidos, lo que muestra el interés de la compañía por la protección del medio ambiente, elemento primordial en la política de Responsabilidad Empresaria que promulga la empresa. La empresa cuenta dentro de su patrimonio con dos viveros forestales, un planta de pasta celulósica, dos aserraderos, una planta de remanufactura y una planta de tableros de mediana densidad (Medium Density Fiberboard en inglés, más conocido como MDF). En el año 2005 se ha incorporado una línea de tableros de partículas de madera (aglomerado), dos líneas de baja presión (para melaminizar el aglomerado desnudo) y una línea de pisos laminados (lo que se conoce como pisos flotantes).

La empresa lleva adelante sus tareas según los estándares más altos del mundo en cuanto a calidad y protección. Muestra de ello son las certificaciones que posee de las



normas ISO: Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001 en algunos negocios y establecimientos de la empresa. También se ha proyectado en un futuro cercano obtener un solo Sistema de Gestión que nucleee las tres certificaciones para los dos aserraderos que posee la compañía. Por otro lado, la empresa ha certificado sus productos de acuerdo a las normas del FSC.

APSA considera que la protección del medio ambiente, la salud y la seguridad de su personal son prioridad fundamental para el desarrollo de las actividades en el largo plazo, así como una contribución hacia la comunidad y las generaciones futuras. Para la empresa lo esencial en RSE es buscar proyectos sustentables en el tiempo. Hay muchas formas de realizar esto. Existen distintos negocios que desarrolla la empresa que trabajan en cuestiones vinculados con la RSE. Se está buscando juntar los proyectos que se hacían en cada negocio para lograr obtener un trabajo en conjunto.

En lo que respecta al área forestal se empezó a trabajar con RSE para paliar la mala imagen que tenía APSA como empresa. Dicha imagen negativa originaba por ejemplo incendios intencionales. Las principales quejas provenían de la zona de Puerto Libertad, donde la empresa posee vastas plantaciones. El área forestal comenzó con acciones que puedan colaborar con la comunidad para demostrar que la idea de que APSA daña al medio ambiente es errónea. A continuación se nombran algunos de los proyectos.

Una de las tareas principales es la realización de un vivero municipal en colaboración con la municipalidad de Puerto Libertad. APSA se comprometió a comprar gran parte de los plantines, además de colaborar con los materiales para la construcción y elementos necesarios para colocar en funcionamiento el vivero.

El programa tiene estipulado que las personas que llevan a cabo el vivero deben devolverle el dinero invertido a la empresa, ya que no se busca dar subsidios, sino entregar préstamos sin intereses. De esta manera no se fomenta el asistencialismo. El fin es crear la conciencia que no se regala, sino que se ayuda. Obviamente, por más que APSA actúa como el primer cliente del vivero, éste después puede venderle su producto a aquellos que considere conveniente. Además del vivero de plantas, se está realizando un vivero de flores por iniciativa propia de los encargados del emprendimiento original.

Otro proyecto que se está realizando es el de “Corpomel”, que es una cooperativa conformada por un grupo de 6 mujeres habitantes de Puerto Libertad que se encontraban desocupadas. Estas personas mantenían a sus familias con los Planes de Jefes y Jefas de Familia. Es un proyecto que está comenzando. Entre junio y julio se estarían entregando las primeras prendas para la empresa y se tiene pensado buscar otros clientes para el futuro.

APSA participa del proyecto de múltiples maneras, saber:



- Brinda apoyo y capacitación.
- Es el primer cliente de la cooperativa, más allá de que en este caso también se buscarán nuevos compradores.
- Provee el préstamo que se debe devolver en un período de 2 años de gracia sin intereses.
- Compra toda la materia prima para confeccionar las prendas (tela, botones y cierres).
- Compra todas las máquinas industriales para el proyecto.
- Controla la calidad del producto. Esto se realiza, en parte, debido a que APSA no puede proveer a sus empleados ropa de mala calidad. Por otro lado, esta medida obviamente es beneficiosa para la cooperativa, ya que les exige un mejoramiento continuo, fundamental para poder ofrecer su producto a otros clientes.
- Inculca constantemente una mentalidad emprendedora a las trabajadoras. Con este fin se está analizando la posibilidad de llevar adelante algún tipo de gerenciamiento o realizar cursos para poder brindarles una herramienta adicional para que puedan desarrollar su proyecto.
- Busca otras alternativas. Se está viendo la posibilidad de realizar sábanas y cortinas para ampliar el abanico de productos ofrecidos.

Para el otorgamiento de los préstamos se realiza un estudio de factibilidad a través de Corparigua, una ONG de Misiones que se encarga de estas cuestiones. Si el proyecto no tiene un buen rendimiento económico no puede ser apoyado por APSA; o al menos en las condiciones iniciales. El vivero también debió sortear dicha etapa para corroborar que el mismo fuera rentable y digno de ser apoyado. Llegado el caso, se puede analizar la posibilidad de modificar el proyecto para que APSA puede actuar como sponsor. Dicha ONG también se encarga de aconsejar a los emprendedores para que puedan desarrollar sus proyectos, como, por ejemplo, proponer lugares donde se puedan pedir préstamos o buscar las mejores alternativas para llevar a cabo la propuesta.

Los proyectos que apoya APSA surgen de iniciativas propias de los participantes. Las mujeres que formaron la cooperativa propusieron el suyo y, luego de los pasos ya comentados, se decidió avanzar con el mismo. Obviamente fue necesario pulir algunas cuestiones. De hecho, en un principio se presentaron 40 personas para dicho proyecto, lo cual no era conveniente, ya que no era un emprendimiento que pudiera ser realizado por tal cantidad de participantes.

Por otro lado, se están llevando adelante proyectos con escuelas de Puerto Esperanza, Puerto Libertad y Puerto Piray. En estos lugares se desarrolló lo que se denominó “Programa de Padrinazgo de Árboles”. Consiste en la entrega de un plantín de una especie nativa a los alumnos, que estos se encargan de plantar en un lugar determinado. Los chicos reciben un certificado que indica que ellos son los encargados de cuidar



dicho árbol. Además se coloca un cartel junto al árbol que apadrinan detallando el nombre del alumno, el del árbol y la escuela, asentando su responsabilidad sobre el mismo. Así se busca crear una conciencia ambiental en ellos. Para esto primeramente se realiza un charla con una bióloga en la cual se les explica lo que representa cuidar un árbol.

Se planea continuar con el proyecto en los distintos lugares. De hecho, en Puerto Libertad se está repitiendo lo que ya se hizo el año pasado. El éxito del programa se da principalmente por la intervención de los chicos que son multiplicadores de ejemplo involucrando a toda la familia. Al contar lo que están haciendo crean conciencia en sus familiares logrando su apoyo. Existen casos de chicos que todos los días antes de asistir a la escuela se encargan de regar el árbol que les fue asignado. A dicho lugar van acompañados de sus familiares, un ejemplo del efecto comentado anteriormente.

Además se realizan otros proyectos con los chicos de la comunidad cercana para crear conciencia ecológica:

- Concurso de carteles que se confeccionan con mensajes alusivos al cuidado del medio ambiente. Consiste en la confección de carteles ecológicos por parte de los alumnos. Para ello se dictan cursos relacionados con el medio ambiente. Luego de una votación se elige al cartel ganador y con la asistencia de toda la escuela se lo coloca en una reserva que posee APSA de 19000 hectáreas donde existen especies nativas e, incluso, un salto de agua.
- Concurso de preguntas y respuestas sobre el medio ambiente en las escuelas luego de una preparación previa. El ganador fue llevado junto con su curso a Las Cataratas del Iguazú, lugar que ninguno de los chicos conocían a pesar de que son misioneros, lo que muestra las carencias de los chicos involucrados.
- Concurso de diseño de recipientes de basura en Puerto Libertad. También se hizo en colaboración con la municipalidad que designó lugares donde poner los cestos confeccionados.

Según María Eugenia Danese, responsable de RSE en el área forestal, “APSA Forestal busca involucrar a los diferentes stakeholders”. En proyectos que ya fueron mencionados interviene la municipalidad de las localidades de zona en donde se realizan tareas. Se está buscando incorporar a los empleados en forma activa en estas actividades. Todavía resta mucho por hacer, pero se trabaja siempre con el objetivo de incluir a los diferentes actores.

Por otro lado, APSA posee una fundación que realiza principalmente tareas de filantropía. Es decir, no están del todo vinculadas con el negocio de la compañía. Esto ocurre con bastante frecuencia en las fundaciones que, si bien en muchos casos son una muestra cabal del interés que reina por parte de las empresas en actuar



responsablemente, en general es difícil que dichas instituciones en nuestro país se alejen de la filantropía. Se tiende a “externalizar” a la RSE. Desde ya que lo que realiza la Fundación Alto Paraná es de gran utilidad para la comunidad, pero a priori no es del todo conveniente económicamente para los accionistas, lo cual se puede verificar a través de la utilización de la Matriz de la Virtud de Roger Martin, a la cual se hizo mención anteriormente. Adrián Lerer, Gerente de Asuntos Corporativos de APSA, ha comentado que la intención de empresa es realizar actividades que otorguen beneficios a los distintos stakeholders, entre los cuales obviamente están incluidos los accionistas. Por ende, en un futuro probablemente se modifique el accionar de esta fundación.

Más allá de lo recién expresado se insiste en que el trabajo de la fundación es muy valioso para las comunidades cercanas a la empresa. Por eso se considera que realmente vale la pena mencionarlo en esta oportunidad. Las tareas que desarrolla la institución están vinculadas principalmente con la educación y la salud, orientando sus actividades a las comunidades de Puerto Piray y Puerto Esperanza. La fundación tiene a su cargo un instituto de enseñanza en cada una de esas localidades, cuyos programas abarcan desde el Nivel Inicial hasta el Polimodal en ambos casos. El establecimiento ubicado en Puerto Esperanza se está refaccionando para otorgar mayor comodidad a alumnos y docentes. Además, allí se desarrolla un jardín de infantes, al cual se le está efectuando mejoras estructurales y de seguridad. En el edificio ubicado en Puerto Piray también se encuentran desarrollando importantes refacciones e instalaciones sanitarias, así como numerosas obras de ampliación que contemplan la construcción de una “multicancha”, que permitirá practicar distintos deportes. Por último, también vinculado con este tema, cabe mencionar que el instituto asigna becas a los alumnos.

Estas iniciativas de la Fundación Alto Paraná, llevadas a cabo con asociaciones escolares locales, permitirá mejorar los niveles de educación de los niños y jóvenes misioneros y poner al alcance de los docentes de la región la posibilidad de avanzar en sus conocimientos. La educación, como ya se vio, es uno de los campos en los que más trabajan las empresas y es vital para la región forestal.

Por otro lado, la fundación se ocupa de aspectos vinculados con la salud de la comunidad. Se gestionó la donación de equipos de última generación a un hospital de la localidad de Eldorado, tercer asentamiento poblacional de la provincia de Misiones. En este caso se contó con la colaboración del Ministerio de Salud de la Provincia, con cuyos funcionarios se realizó un relevamiento en diferentes centros asistenciales de la zona. Esto motivó además que el ministerio, teniendo en cuenta las necesidades de una población en permanente crecimiento y con demanda insatisfecha en materia de salud, determinara la construcción de un hospital en Piray. Esto es una muestra del efecto que pueden generar las empresas en los gobiernos correspondientes que muchas veces necesitan cierto impulso para ocuparse de determinadas cuestiones vinculadas con su gestión.



Uno de los aspectos en los cuales se debe trabajar con mayor intensidad en la industria forestal son las dificultades que se les presentan a la gran cantidad de PyMEs del sector que complican el normal desarrollo sus actividades. Es por ello que no se puede dejar de mencionar el trabajo que está realizando Alto Paraná para mejorar esta situación y se convierte en un puntal en las acciones que realiza la empresa vinculadas con la RSE. Con este objetivo la compañía, en conjunto con la Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines (Faima), ha generado una Sociedad de Garantías Recíproca (SGR). La conformación de dicha sociedad comercial permite a las PyMEs acceder a créditos otorgados por entidades financieras de manera de poder mejorar sus condiciones de financiación. Esto, según expresaron desde Faima, es de suma importancia ya que estas empresas “necesitan acceder a nuevas tecnologías a fin de alcanzar niveles de producción y competitividad acordes a las necesidades actuales del mercado”.

Una SGR se conforma a través de la intervención de “socios partícipes”, que en este caso son las PyMEs, y de “socios protectores”, cuyo rol fue asumido por APSA en esta oportunidad. El objetivo principal de la misma es el otorgamiento de garantías a sus socios partícipes, sin que se pueda conceder directamente créditos a sus socios ni a terceros. Para ello intervienen entidades financieras. Con el fin buscado se genera un capital de trabajo integrado por el aporte de los socios y representado por acciones ordinarias; y, un fondo de riesgo que integrará el patrimonio de la SGR y se conforma a partir de distintos aportes.

Además del objetivo principal de la SGR que ya fue mencionado, a través de la misma las PyMEs reciben asesoramiento para el otorgamiento de la línea de crédito y gozan de beneficios tributarios, como es la exención del impuesto a las ganancias y el IVA de la operatoria desarrollada por la sociedad correspondiente.

La Gerencia de APSA no presenta trabas para este tipo de propuestas. Las mismas son aceptadas con cierta facilidad por aquellas personas de mayor rango que debían autorizar su realización. Este es un punto importante para que se puedan llevar adelante cuestiones vinculadas con la RSE. Los directivos de altos rangos deben estar convencidos de la importancia de la misma.

### *Las Marías*



El Grupo Las Marías (GLM) está conformado por varias empresas, entre las que se destacan el Establecimiento Las Marías S.A. y, a efectos de la explotación forestal, posee a Forestal Las Marías S.A. y TOPANE S.A.A.G.F. Por otro lado, corresponde mencionar también a La Fundación Victoria J. Navajas, por las tareas que realiza en relación a la RSE. Existen otras empresas que también forman parte del GLM, pero son de menor envergadura.



La actividad forestal no es la actividad principal del Grupo. La empresa comenzó avocándose al cultivo de la yerba mate y el té, siendo la actividad forestal y la ganadería actividades complementarias a estas otras. De todas formas, el Grupo tiene políticas de RSE muy marcadas que se extienden a todas las empresas constituyentes del mismo, por lo que el grado de relevancia que se le da a la industria forestal en comparación con las otras actividades mencionadas no es determinante.

Según indica un informe confeccionado por la empresa certificadora SGS (al certificar FSC), Establecimiento Las Marías S.A. es responsable del manejo forestal, que incluye las actividades de investigación, el establecimiento y el desarrollo de los bosques. Sin embargo, el seguimiento de la cadena de custodia (producción, transporte y comercialización) de los productos de madera es responsabilidad de Forestal Las Marías. Por otro lado, TOPANE S.A.A.G.F. posee plantaciones controladas por Establecimiento Las Marías S.A., así como también lo hace con ciertos territorios correspondientes a terceros. Las 10000 has. que posee aproximadamente el GLM se encuentran ubicadas en los departamentos de Santo tomé e Ituzaingó, en la provincia de Corrientes. Establecimiento Las Marías y Forestal Las Marías se sitúan más precisamente en la localidad de Gobernador Virasoro.

Cuando el GLM comenzó a con sus plantaciones de árboles su objetivo era la obtención de energía para los secadores que conforman una de la etapas de la elaboración de la yerba mate y del té. De esta manera se dejó de utilizar madera de los montes nativos en donde se restauraron las plantaciones autóctonas dañadas. La empresa desarrolló la industria forestal en terrenos que no eran aptos para los cultivos que comercializa la marca. Más adelante se plantarían otras especies para obtener madera aserrada y proveer un rudimentario aserradero que sería operado luego por la empresa que se llamaría Forestal Las Marías S.A a las que ya hicimos mención. En el año 1994 esta empresa pondría en marcha un moderno aserradero con producción anual de 60000 m3 de madera aserrada..

Según indica la página web oficial, para el GLM es fundamental desarrollar sus actividades en armonía con el medio ambiente, ya que éste no solamente provee la materia prima necesaria para los procesos productivos, sino que también constituye el hogar de aquellos que forman parte de la empresa. Una muestra clara de esta política son las 3240 hectáreas de reserva destinadas a bosque nativo, pastizal y esteros.

Como se insinuó más arriba Establecimiento Las Marías ha obtenido en abril del 2001 la certificación de “Manejo Forestal” otorgada por el FSC a través de SGS, mientras que Forestal Las Marías S.A. certificó su “Cadena de Custodia”. Esto obviamente indica que la empresa cumple con los principios exigidos por el FSC que tienen directa relación con principios internos que conforman la política forestal de la empresa. Esta, al igual que los principios del FSC, considera cuestiones concernientes al desarrollo económico, social y ambiental sustentable: mejoramiento continuo integral de la empresa, mejora de



la calidad de vida de los empleados, cuidado del medio ambiente, capacitación del personal, clientes y comunidad, entre otros. Por otra parte, en el año 1990 se certificó a la empresa con el Sistema de Gestión de Calidad del IRAM.

Un seguimiento del Informe de Certificación de Manejo Forestal llevado a cabo por SGS para otorgar la certificación del FSC muestra cabalmente las tareas que desarrolla el GLM en relación a cuestiones ambientales y sociales. Dicho informe detalla comentarios registrados en las entrevistas realizadas a distintas personas vinculadas con la empresa provenientes de los ámbitos más variados (intendente de una localidad cercana, empleado del ministerio de ecología de la provincia, representante del sindicato, integrante del Rotary Club local, comisario de Gdor. Virasoro, etc.). En todos los casos las opiniones son muy favorables para la empresa, sin que se hayan registrado quejas. Por otro lado, al observar el informe se puede constatar la cantidad de acuerdos internacionales a los que se encuentra suscripta y cumple la empresa según corroboró la compañía certificadora.

Vinculado a los aspectos ambientales de los que se ocupa la empresa se pueden detallar infinidad de ejemplos, algunos de los más puntillosos. A continuación se detallan simplemente algunos de ellos:

- Biodiversidad: seguimiento de variaciones de la biodiversidad mediante un registro de cambios, a través de estudios puntuales en áreas significativas. Se está efectuando un proyecto de enriquecimiento con especies nativas, especialmente en el bosque higrófilo de Tres Capones con la colaboración de la Facultad de Ciencias Forestales de Eldorado. Por otro lado, se llevan a cabo avistajes de fauna volcando la información en una base de datos para poder ayudar a la conservación de la biodiversidad. Esta información permite, además, detectar especies raras, amenazadas o en peligro de extinción y proveyó datos para la gestión de un corredor biológico por debajo de la Ruta Nacional N°14 donde se ven animales muertos con gran frecuencia. El corredor biológico permite el desplazamiento de los animales (venados, zorros, monos y carpinchos, entre otros) y el desarrollo de las plantas típicas de la zona (lapachos, palmeras, frutales, etc.). Establecimiento Las Marías está emplazado en una región que incluye bosques, lagunas y fauna de la más variada que se puede observar simplemente recorriendo los caminos del lugar. Al visitar el lugar se puede comprobar como los que forman parte de la empresa conviven en armonía con la naturaleza. Esto genera un ambiente distendido que hace más ameno el trabajo.
- Programa de Manejo Integrado de Plagas: reemplazando los insecticidas se usan productos naturales especialmente desarrollados. Se trabaja conjuntamente con el INTA Montecarlo y el Proyecto de Desarrollo Forestal



de la SAGPyA en la búsqueda continua de insecticidas ecológicos o de bajo impacto ambiental.

- Interacción entre empresas: La empresa integra el Consorcio Forestal Corrientes Norte (CFCN), a través del cual se intercambian experiencias técnicas y operativas entre los productores forestales miembros. Además la empresa está vinculada, siendo fundadora de varias de ellas, con otras organizaciones como Asociación Forestal Argentina (AFOA), Asociación Forestal de Corrientes, Consorcio de Manejo de Fuego, Sociedad Rural Argentina (SRA), Fundación Mediterráneo, etc.
- Proyecto MDL: se continúa con las tratativas para realizar un proyecto sobre Mecanismo de Desarrollo Limpio según el Protocolo de Kyoto. El mismo se denomina “Proyecto FFEM MDL Provincias de Corrientes y Misiones – República Argentina” e involucra a otros participantes, entre ellos colonos de la zona de Aristóbulo del Valle (Misiones), a la Fundación Victoria Jean Navajas y a una entidad internacional que aporta recursos financieros y conocimientos tecnológicos.. El informe ha sido aprobado por la ONF Francia (Oficina Nacional Forestal de Francia). El próximo paso es la Elaboración Técnica.

Como se comentaba anteriormente el lugar donde se halla ubicada la empresa es de un atractivo especial. El hecho de que asistan 40000 turistas al año a ver las instalaciones explica en parte dicha cuestión. Desde la empresa afirman que uno de los principales logros de los fundadores de la compañía es el haber formado una comunidad en torno a la misma que es otro atractivo que le da vida al lugar y lo hace digno de ser visitado. Esto se da ya que la gente que trabaja en la empresa también vive allí. El sentido de pertenencia que persigue la empresa explica en parte el por qué de las cuestiones sociales que se desarrollan, uno de los bastiones de su éxito empresarial. Como indica la página web de la compañía, las viviendas que se construyeron inicialmente para los habitantes de la empresa hoy constituyen barrios enteros que se extienden por los terrenos de Las Marías hasta Gdor. Virasoro en tierras donadas por la empresa. La mayoría de los empleados de la compañía viven en alguno de estos lugares. Por otro lado, en Establecimiento Las Marías se desarrolló el Club Taragüí, el más importante de la región, donde se practican fútbol, básquet, rugby, hockey, voley, paddle, tenis y canotaje. Pero más allá de todo esto, el empleado se siente a gusto porque sus reclamos son escuchados. Claudio Anselmo, gerente de Producción Primario de Establecimiento Las Marías comentó que “...se tiene una atención directa hacia los empleados...” y que esto también repercutía positivamente en la motivación del personal.

El trabajo que se efectúa con la comunidad está centralizado en la parte educativa a través de la Fundación Victoria Jean Navajas. La misión de la fundación es realizar, promover y participar en iniciativas de carácter educacional, intelectual, artístico, social



y filantrópico, con especial énfasis en las zonas de influencia donde se encuentran ubicados los centros de producción de las empresas del GLM, según reza su página web. Se materializa este objetivo a través de distintos proyectos, los cuales en su mayoría son innovadores y de alto nivel de excelencia. Los distintos proyectos se han ido desarrollando desde 1965, año en que comienzan las actividades de la fundación, a saber:

- Dirección y administración de la escuela “Victoria”: dicha institución enseña a 535 alumnos hijos del personal de empresas del GLM, provenientes de familias que viven en los barrios de la empresa o en Gdor. Virasoro. Dichos chicos asisten al Nivel Inicial y a los 3 ciclos del EGB. La educación es de carácter público, pero gratuita. Instruye a los alumnos a través del método constructivista promoviendo los valores, las actividades solidarias y el aprovechamiento de los recursos naturales cuidando la naturaleza.
- Dirección y Administración del Instituto Agrotécnico “Víctor Navajas Centeno”: es un establecimiento privado que cuenta con la aprobación de las autoridades provinciales pertinentes, donde funciona:
  - Una carrera de Nivel Terciario que forma “Técnicos Forestales Superiores” en forma gratuita, proveyéndoles capacidades técnicas y prácticas, pero también valores humanos. Allí se forman hoy jóvenes profesionales para ejercer tareas de mandos medios en el sector forestal.
  - Un Centro de Capacitación Laboral Permanente en las ramas forestal, agropecuaria y afines dictando cursos en la institución o en los propios lugares o empresas que los solicitan, en provincias argentinas o países vecinos.
- Proyectos Educativos: se realiza la financiación, el monitoreo y la evaluación de distintos tipos de proyectos educativos en 9 escuelas de Gdor. Virasoro y en 7 escuelas de Misiones.
- Además se distribuyen becas entre los estudiantes de las instituciones educativas de la fundación y se asiste a dos jardines maternas ubicados en Gdor. Virasoro.

También se desarrollan programas vinculados con la salud de los habitantes de la comunidad cercana y los empleados de la empresa, aunque fuera del ámbito de la fundación. Por otro lado, se aportan elementos para la infraestructura y el equipamiento del Hospital de Virasoro. La empresa cuenta con una Policlínica y un Servicio Médico propios con diversos programas de salud materno infantil, programas contra el alcoholismo, etc.



Como se puede observar a través de lo explicado Las Marías se ocupa de los distintos stakeholders con los que se relaciona: comunidad, personal, medio ambiente, competidores y proveedores (a través de la participación en organizaciones con las que comparte conocimientos desarrollando el sector), gobierno (a partir de trabajos en conjunto que ya hemos detallado, como el MDL), etc. Incluso se busca la difusión de las actividades realizadas, así se puede multiplicar el accionar en otros lugares. Obviamente también es una empresa que da rédito para los accionistas. Al ser una la empresa líder del país en el mercado de la yerba mate y té se ve a las claras que esto efectivamente es así. En la industria forestal tampoco se queda atrás. Tiene una corta historia en el mercado y, por más que no es la actividad principal del GLM, tiene grandes expectativas de crecimiento. Una vez más queda demostrado que la RSE es un negocio “redondo”.

Es importante destacar que lo que se ha obtenido es el resultado de un compromiso que ha tenido la familia fundadora de esta empresa con el medio que los rodea y perseguir criterios de “ganar-ganar”. Aquí queda evidenciado que es muy importante que los cargos superiores estén convencidos de la necesidad de recurrir a políticas de RSE.

#### *Masisa*

Masisa es una empresa líder en la producción de tableros y productos de madera. Forma parte del Grupo Nueva, al igual que Amanco, fabricante de tubosistemas para la conducción de agua, y Plycem, empresa que fabrica y comercializa productos de fibrocemento para la construcción. Todas las compañías del grupo operan en un marco de ética, eco-eficiencia y responsabilidad por la sociedad. Masisa en particular ha firmado recientemente en Roma un acuerdo sobre Sostenibilidad, en el que participaron empresas del sector forestal de todo el mundo. Las compañías participantes se comprometieron a llevar adelante un manejo sustentable a través de la promoción de la gestión forestal sostenible, la lucha contra las talas ilegales, la recuperación y el reciclaje, la mejora de la eficiencia energética y el uso de energías renovables, y la inversión en la seguridad y bienestar de los trabajadores y las comunidades locales.

Masisa Argentina se encuentra a la vanguardia en el mercado local de tableros. Dentro de su mix de productos ofrece paneles de aglomerado desnudo y melaminizados, MDF, folio (similares a los melaminizados en apariencia, pero una calidad inferior) y molduras fabricadas con MDF. La moderna planta industrial se encuentra emplazada en Concordia, provincia de Entre Ríos. Produce 450000 m<sup>3</sup> de tableros al año. El grupo posee 48.000 hectáreas de terrenos en Entre Ríos, Corrientes y Misiones, de las cuales el 70 % aproximadamente se encuentran cubiertas de pinos y eucaliptos. El manejo de los bosques se encuentra a cargo de Forestal Argentina, filial en nuestro país de otra empresa chilena.



Por ser la forestal una industria polémica con respecto al impacto ambiental, suena lógico que las compañías del sector presten especial atención a esta temática. Sin embargo, para Masisa Argentina la importancia de un adecuado manejo ambiental pasa por otro lado. Están convencidos de que actuar como corresponde en este ámbito garantiza la sustentabilidad de su negocio. Esto queda evidenciado por su accionar. Dentro de las compañías del sector probablemente sea la que se ocupe de las cuestiones ambientales con mayor ímpetu. La empresa no solo cumple con las reglamentaciones correspondientes, sino que desarrolla programas que exceden lo exigido respondiendo al espíritu responsable que la caracteriza. Así como ocurre en la mayoría de las empresas forestales que se preocupan por este tema, ha certificado distintos aspectos que son una forma de mostrar que las tareas son realizadas de forma que el negocio sea sustentable. La corporación ha obtenido la ISO 14001 vinculada con una correcta gestión ambiental y la empresa forestal del grupo (Argentina Forestal), que provee madera a Masisa ha certificado según los principios del FSC, pero también ha incurrido en otras cuestiones más novedosas que se enumeran luego.

Otra muestra del ejemplar proceder en este tema es la Mención de Honor del Premio “Ciudadanía Empresaria” en la categoría Medio Ambiente y Salud, que, como se sabe, entrega la AmCham. La compañía fue merecedora de dicha distinción gracias al programa “Manejo Responsable de los Recursos Naturales” que forma parte del plan de gestión ambiental de Masisa. Dicho merecimiento fue consumado gracias a la potabilización de los efluentes líquidos industriales de manera de ser reutilizados en su totalidad como agua de procesos, la sustitución de combustibles fósiles (no renovables) por polvo de madera (forma de energía renovable) y la constitución de nueve reservas naturales.

El reproceso de los efluentes líquidos industriales se tradujo en la anulación del vertido de aquellos en el medio ambiente, además de lograr una reducción considerable en la utilización del agua de pozo. Fue un trabajo gradual que primero involucró a algunos procesos, para luego obtener el resultado final. Los efluentes se generan al inyectar vapor en la transformación de la materia prima (madera de distinto tamaño), pero también surgen del agua propia de la madera. Dichos efluentes se caracterizan por el alto contenido de sólidos suspendidos, asociados a la presencia de fibras y materia no biodegradable.

Por otro lado, desde el 2003 se ha disminuido significativamente la utilización de gas para la línea de producción de MDF gracias a la recuperación de residuos de madera como combustible orgánico. Otro uso destinado para dichos desechos es la reutilización como materia prima. Masisa ha obtenido la certificación que brinda el Scientific Certification Systems (SCS) asegurando el porcentaje de componentes reciclados en los paneles de MDF. De esta forma se demanda una menor cantidad de recursos forestales y se disminuye la explotación de las formaciones boscosas con la consiguiente preservación del medio ambiente. Con esta metodología los materiales que son



considerados residuos para otras industrias pueden ser utilizados en la confección de los paneles y se reducen los costos de fabricación. Finalmente, como una muestra más de la importancia que le otorga la empresa al reciclado como forma de disminuir el daño al ecosistema y economizar, hace lo propio con el papel, cartón, plástico y metales, mientras que los considerados peligrosos son tratados externamente según corresponda.

Otra cuestión que llevó a Masisa Argentina a la obtención de la mención de honor del premio citado fue la creación de nueve reservas naturales en conjunto con la Fundación Hábitat & Desarrollo y Argentina Forestal. Las mismas se localizan en las provincias de Entre Ríos y Corrientes, y tienen como objetivo preservar la flora y fauna de la zona. Justamente desde dicha fundación se está impulsando la creación de un corredor de áreas protegidas sobre la costa del río Uruguay para proteger la Selva Paranaense que se caracteriza por poseer una gran cantidad de especies autóctonas. Pablo Tabares, director ejecutivo de la ONG mencionada sostiene que este esfuerzo es importante para mantener disponible para el futuro la naturaleza que hoy existe, pero en un futuro quizás no sea así si no se toman medidas como estas. Las ONGs pueden concienciar sobre esta problemática y participar en su elaboración, pero los propietarios forestales son claves en pos del objetivo por ser los dueños de los territorios. Tabares remarca que las empresas forestales “tienen en sus predios tierras (por ser marginales o más complejas para forestar, o porque aún no han entrado en turno de forestación), que son muy valiosas desde el punto de vista natural”. Aquí no se excluye a los pequeños y medianos forestadores quienes también pueden ceder parte de su territorio para confeccionar el corredor. En este caso, sin embargo, se necesitará la financiación que la Fundación Hábitat & Desarrollo se compromete a tramitar. Además del claro y loable objetivo conservacionista que muestra esta iniciativa, se convierte en un instrumento para que las empresas forestales adquieran un compromiso con el medio ambiente que será reconocido por una clientela cada vez más exigente y más dispuesta a tomar acciones ante comportamientos incorrectos de las empresas. Además, de esta manera de esta forma las empresas pueden “fijar su propia agenda ambiental, y que la misma no sea impuesta”, como esgrime Tabares. Esto evita incurrir en costos excesivos por tener que actuar en forma reactiva por exigencias del gobierno o de la sociedad.

Sin embargo, Masisa no se preocupa únicamente por el medio ambiente, más allá de que, como quedó evidenciado, se pone gran énfasis en este punto. Dentro de los principios que se detallan en la página web de la compañía se hace mención a consideración que se tiene hacia distintos actores como son clientes, accionistas, vecinos, empleados y proveedores. En todos los casos se busca interrelaciones encuadradas en un marco ético y de respeto que también es exigido a la hora de seleccionar a aquellos que proveen los insumos necesarios.

Masisa busca que el cliente obtenga el producto de mayor calidad (evidenciado a través de la certificación ISO 9001), pero también se interesa por su salud. Una demostración cabal de ello es el hecho de que fabrica tableros conforme a la norma E-1. Dicha



certificación destaca que los tableros se confeccionan con baja emisión de formaldehído. La importancia de la reducción de este compuesto en los paneles radica en que es nocivo para la salud, ya que es cancerígeno. De esta forma, no solo se cuida la salud de aquellos clientes que estén en contacto con los tableros como intermediarios o como consumidores finales, sino que además se protege a los empleados. El manejo de productos con alta emisión del compuesto citado además puede ocasionar irritaciones de distinta índole. Como si no se justificara dicha distinción con lo explicado, la certificación E-1 posibilita intervenir en mercados europeos que tienen esta exigencia. Es decir, también se ven favorecidos los accionistas en forma directa, aunque, si no fuera el caso, su beneficio se vería en forma indirecta a través del reconocimiento de la empresa por su preocupación por los grupos de interés. En relación a los empleados, cabe mencionar que la preocupación por la salud y la seguridad ocupacional, que busca anular la cantidad de accidentes, ha llevado también a que la empresa obtenga la certificación OHSAS 18001 que incluye la capacitación del personal en cuestiones vinculadas.

#### *Otras empresas forestales*

Hasta aquí se han desarrollado en profundidad las tareas vinculadas con la RSE de aquellas empresas que son las más destacadas en esta cuestión en la industria forestal dentro del nordeste del país (excluyendo aquellas que únicamente generan celulosa). De todas formas, existen otras compañías del sector forestal que también desarrollan políticas de RSE, cuyos casos merecen ser mencionados, más allá de que en esta oportunidad se hará más escuetamente. En la mayoría de los ejemplos se busca desarrollar una gestión forestal en forma sustentable respetando el medio ambiente, pero también hay casos en los que se tiene en cuenta aspectos sociales considerando a distintos grupos de interés.

Papel Misionero es una empresa que produce celulosa que posee sus instalaciones en la provincia de Misiones. Si bien se comentó que este tipo de empresas no están dentro del análisis de esta investigación, se considera un buen ejemplo para mencionar sobre la explotación forestal de los bosques propios de la compañía. La empresa ha desarrollado un plan a través del cual entrega plantines de pinos obtenidos del vivero propio a pequeños y medianos productores. Los participantes deben devolver el préstamo a Papel Misionero a través de madera obtenida del primer raleo. Esta iniciativa actúa como un crédito, pero se materializa a través de los plantines y la madera que recibe a cambio la empresa. De esta forma los productores pueden desarrollar sus negocios y se utilizan terrenos que se encontraban en desuso. Además se genera un flujo de conocimientos entre la empresa y este grupo de interés. Más allá de este plan novedoso y de otras cuestiones de las que se ocupa la compañía, vinculadas con la seguridad de los empleados y de la integración con la comunidad, la empresa obtiene plantas autóctonas



a través de su vivero, con la importancia que esto genera para la protección y la promoción de las especies nativas.

Forestadora Tapebicuá es el mayor complejo foresto-industrial del mundo en productos generados con *Eucalytus Grandis* (nombre científico de una de las especies de eucalipto) según reza la página web de la compañía. Obtiene dicha materia prima de sus plantaciones que son procesadas en un aserradero, una planta de remanufacturas y una fábrica de compensados, posesión de la firma ubicados en el norte de Corrientes. Los procesos cumplen con estrictas normas de calidad que aseguran un producto satisfactorio para los clientes, uno de los stakeholders que la empresa destaca dentro de su misión además de los empleados, los proveedores y los accionistas. Prueba de ello son las certificaciones de la norma IRAM, la CE Categoría 4 que indica que los productos de la firma cumplen con los estándares europeos, y la NIMF que muestra la calidad de sus embalajes. La sustentabilidad del bosque es una preocupación constante para la empresa, a través del mejor uso posible de los recursos naturales y la reducción de la utilización de agroquímicos. Además se certificó el manejo forestal y la cadena de custodia según las exigencias del FSC. Por otro lado, Forestadora Tapebicuá está asociada con numerosas organizaciones locales y nacionales para promover el fortalecimiento institucional.

Otras empresas forestales de la zona que realizan actividades vinculadas con la RSE son la firma Enrique Zeni S.A. y Sadepán Latinoamérica que principalmente se ocupan de desarrollar sus actividades en forma sustentable. La primera de estas empresas además de ocuparse de la explotación forestal y la fabricación de molduras, desarrolla actividades agrícolas y ganaderas. Ha certificado todos sus procesos con la norma ISO 9001 y pregona el máximo respeto por el medio ambiente. Por su parte, Sadepán Latinoamérica elabora tableros de aglomerado respetando el medio ambiente según la misión de la empresa. Esta forma de actuar queda también evidenciada en que generan tableros con resina de bajo contenido de formol libre.



## 11. CONCLUSIONES Y APORTE PERSONAL

Lo expuesto a lo largo de la investigación precedente ha buscado caracterizar al complejo mundo que representa la RSE. Dicha complejidad queda evidenciada en el hecho que, en base a las encuestas a las que se ya ha hecho mención anteriormente, desde distintos ámbitos se considera que es necesario que las empresas se desempeñen en forma responsable, pero la RSE recién está comenzando a desarrollarse en nuestro país. Es sencillo perder el foco de lo que significa la RSE y la forma adecuada de utilizar esta herramienta. Obviamente lo mismo ocurre al acotarnos al sector forestal. Es por ello que se considera necesario resaltar las cuestiones más relevantes vinculadas con esta temática, lo cual se realizará a continuación.

En el mes de julio del presente año se llevó a cabo la Jornada de Responsabilidad Social Empresaria, en el Salón Azul del Honorable Senado de la Nación. En dicha oportunidad el Ing. José Luis Rocés, vicerrector de nuestra facultad, formó parte de los disertantes. El vicerrector se valió de conceptos propios de Peter Drucker para mostrar lo que para él es la RSE. Aquí se hará lo mismo pues sirve para resaltar cuestiones claves de esta temática. Rocés comentó que los directivos de las compañías optan por esta nueva forma de hacer negocios en repuesta a las tres condiciones de viabilidad de una empresa, a las que se refería Drucker: hay que tener en cuenta al *entorno*; se necesita tener claro que espera el empresario con su compañía, es decir, conocer la *misión*; y, por último, se deben identificar y desarrollar las *competencias centrales* que permiten cumplir dicha misión.

En la implementación de la RSE es vital considerar las características y necesidades del entorno en el que se encuentra inmersa la empresa. Es decir, se debe desarrollar la RSE en función de los stakeholders con los que interactúa la empresa. Por eso es fundamental entender que esta temática es una labor a medida, que depende no solo del entorno, sino también de las características de la empresa y del sector que le corresponde. Es por ello que en el universo de la RSE no queda ningún tipo de empresa excluido. El tamaño de la corporación es irrelevante. Por la diversidad en la disponibilidad de recursos es de esperar que algunas empresas tengan más dificultades a la hora de materializar su comportamiento responsable de determinada forma que quizás sean más alcanzables por empresas de otra envergadura. Sin embargo, existen infinidad de maneras de llevar a la práctica la RSE. Es simplemente cuestión de que los miembros de la compañía que puedan tener poder como para encarar este proceso, deseen hacerlo. Además se requiere cierta creatividad para descubrir la mejor forma de incluir a los distintos grupos de interés dentro de la estrategia de la empresa. He aquí otro punto crítico que no puede ser pasado por alto: la RSE debe empapar a todas las actividades de la empresa; no tendrá futuro si es simplemente un anexo de lo que realiza la empresa. Es por ello que es clave que esté íntimamente ligada con la estrategia de la compañía.



Es así como entra en juego el segundo punto que nombra Peter Drucker: los empresarios de mayor rango deben saber qué pretenden con las empresas que dirigen; deben tener certeza de la misión de las empresas correspondientes. Para construir una sociedad en la cual puedan habitar en armonía los distintos participantes que la componen, los empresarios deben incluir dentro de la finalidad de sus corporaciones las tres dimensiones a las que se ha hecho mención a lo largo del trabajo: económica, social y ambiental. Estas son tres patas que mantienen en pie a la sustentabilidad de los negocios, ya que el mundo reclama una justa retribución. Obviamente no se puede desatender la necesidad de lucro que presentan las compañías porque, en ese caso, éstas van rumbo al fracaso. Sin embargo, es fundamental que las otras dos patas de la “mesa de la sustentabilidad” sean tan fuertes como aquella y estén distribuidas de forma que la mesa no se caiga. La necesidad de esta equidad queda reflejada en la disputa por la instalación de las papeleras en Fray Bentos, Uruguay entre la Argentina y el país vecino. Más allá de que aquí no se está haciendo un juicio de valor acerca de la instalación de dichas plantas (ya se comentó que ese análisis queda excluido de la presente investigación), la sociedad atenta contra la sustentabilidad porque, más allá de cuestiones políticas, no queda claro si la dimensión ambiental corre riesgo en esta oportunidad.

El aporte de las empresas en la construcción de una sociedad más apta permitirá a sus habitantes desarrollar el ideal que tiene cada individuo para alcanzar la felicidad plena en su vida. Los dirigentes de las empresas están llamados a aportar su capacidad empresarial en pos del crecimiento del bien común por la responsabilidad que tienen con la sociedad. Además los dirigentes internamente tienen la necesidad de vincularse con los demás. Ya lo ha dicho Víctor Frankl en sus estudios sobre la búsqueda del significado que el hombre persigue en su vida. Dicho médico austriaco sostenía que el hombre se caracteriza por la búsqueda de significado, más que por la búsqueda de sí mismo. Cuando más se olvida de sí mismo, entregándose a una causa o a otra persona, más humano se hace. Y cuanto más se implique o se deje absorber por algo o alguien diferente a sí mismo, más se vuelve él mismo.<sup>29</sup> La RSE es una estupenda forma de cristalizar esto en los empresarios logrando a su vez que los distintos stakeholders tengan herramientas para desempeñarse como personas.

Como si los puntos positivos que presenta la RSE nombrados hasta aquí no fuesen suficientes para adoptarla como molde para diseñar las políticas de las distintas compañías, debe decirse aún que la misma genera gran cantidad de beneficios para las empresas. Dicha definición probablemente suene a vendedor ambulante que se empeña por vender su mercadería en los medios de transporte públicos con una energía persuasiva, aunque el producto promocionado probablemente tenga corta vida. Gran cantidad de casos de empresas pioneras en la aplicabilidad de la RSE, demuestran que la desconfianza que se le puede tener al vendedor ambulante no puede ocurrir en este caso.

---

<sup>29</sup> Frankl, V. E. 1999. El hombre en busca del sentido último. Editorial Paidós.



Se está haciendo mención a beneficios para la compañía logrados a partir del trabajo con los distintos grupos de interés. Generar actividades que involucren a los empleados logra que se aumente la producción por ser mayor la motivación y se disminuye la cantidad de despidos voluntarios, entre otras cuestiones. Trabajar responsablemente con los proveedores permite que se potencie la cadena de abastecimiento con la consecuente mejora del sector. Hacer lo propio con la comunidad genera una imagen positiva de la compañía que se traduce en una mejor aceptación de los productos de la misma y en la captación de recursos humanos capacitados deseosos de ser parte de dicha compañía. Finalmente, trabajar con la RSE disminuye los costos. Esto se logra, por ejemplo, a través del reciclaje, que se traduce en una menor cantidad de erogaciones que las que se producen si se eliminan los desechos como se realiza usualmente.

Resta hacer mención a la tercera condición destacada por Peter Drucker: para cumplir con la misión se deben desarrollar competencias por parte de la empresa en vistas del objetivo. Aquí entra en juego otra característica importante de la RSE como es la conveniencia de que la misma se lleve adelante a través de las facultades con las que dispone cada compañía. Es decir, es conveniente que las empresas se involucren en actividades que estén vinculadas con lo que saben realizar. No es del todo conveniente que una empresa que vende madera canalice su deseo de colaborar a la comunidad cercana brindando asistencia pediátrica. La compañía correspondiente poco sabe sobre estas cuestiones, lo cual atenta contra la efectividad que se puede llevar a cabo. Por otro lado, ante eventuales problemas económicos es más difícil que el proyecto se mantenga en el tiempo si se elige este tipo de proyectos. Por último, con este proceder es posible avanzar de la filantropía a la integración con la estrategia del negocio. Aquí se está planteando la que considero la forma ideal de desarrollar políticas de RSE. Sin embargo, se pueden realizar ambos tipos de actividades, sin dejar de lado las primeras que seguramente son de gran utilidad para los grupos de interés, a veces atendiendo necesidades urgentes e impostergables.

Es menester superar el modelo reactivo y filantrópico que están desarrollando la mayoría de las compañías de nuestro país. Se debe avanzar hacia un modelo de RSE integral en el que se involucre a la misma dentro de la estrategia de la compañía, vinculándola con el negocio del que se ocupa la empresa. De todas formas, existen ocasiones en las que la filantropía no puede ser desacreditada, como se dijo.

Anteriormente se han nombrado algunos de los tantos beneficios que genera la RSE. Evidentemente su utilización es una herramienta que traerá grandes dividendos equitativamente a los distintos grupos de interés. Es un “negocio redondo” para la sociedad. Sin embargo, para lograr el crecimiento de la RSE es necesario que los distintos sectores que forman parte de la sociedad sumen para la causa sin confundir los roles. Es decir, es fundamental que trabajen en conjunto las empresas, la sociedad civil y el gobierno en la construcción de este nuevo paradigma que se presenta como una nueva forma hacer negocios. Cada uno de los vértices de ese triángulo presentan



ventajas que pueden servir para suplir las desventajas de los otros dos logrando un todo poderoso. Por ejemplo, la dedicación y la transparencia que caracteriza a las ONGs es la mayor falencia del Estado y a veces de las empresas que, en contraposición, cuentan con recursos y metodología, cuestiones tan útiles como difíciles de encontrar en las organizaciones civiles. Las diferencias pueden traer inconvenientes al principio, pero pueden potenciar las características de los distintos participantes de las alianzas que aquí se pregonan. Estas asociaciones son vitales para potenciar la RSE.

Por otro lado, para el avance de la RSE se torna clave la difusión de la misma a los distintos públicos. Es por ello que, por más que puede generar polémica, es muy importante que las empresas comuniquen su accionar vinculado con esta temática. De esta forma se estimula a otros directivos a replicar las prácticas exitosas y se los incentiva a buscar alternativas a lo ya existente. Para poder difundir la RSE se debe medir primero lo realizado en este ámbito a través de la generación de una metodología transparente que permite a los consumidores premiar con su compra a las empresas que se desempeñen responsablemente y hacerles saber su descontento a aquellas que no se comporten de esta manera. Es importante que los compradores adopten esta postura para que se valore el concepto de la RSE y no queden dudas de que vale la pena sumarse a la misma. La RSE en nuestro país está dando sus primeros pasos, pero necesita un empujón por parte de todos nosotros.

Lo expresado hasta aquí obviamente también es aplicable para la industria forestal. Al detenernos en este sector en particular podemos focalizar en algunos aspectos en los cuales las empresas correspondientes deben hacer mella. Se ha dicho que las empresas deben mirar el contexto que enmarca su actividad económica para diagramar sus acciones de RSE. La industria forestal en Argentina está situada principalmente en la región nordeste. Esta zona presenta los índices de pobreza y analfabetismo más elevados de nuestra nación. Por ende, evidentemente se debe empezar a trabajar en esos dos puntos.

Por otro lado, se registran dificultades para el desarrollo de las PyMEs. Se prevé un crecimiento sostenido de la industria forestal para los próximos años. Es clave mejorar la competitividad de las empresas de menor envergadura para que participen activamente en el proceso. Desde ya que el cuidado del medio ambiente es vital en esta industria que obtiene la materia prima de zonas que deben ser tratadas con cuidado para no generar daños irreversibles. Más allá de estos puntos característicos, no se puede desestimar la importancia de realizar tareas vinculadas con el resto de los stakeholders, principalmente con el personal. Las empresas, más allá del sector en el que estén inmersas, comúnmente se ocupan de su “responsabilidad externa”, sin mirar hacia adentro. Este es un error que las empresas forestales no deben cometer.

En cada uno de estos puntos se destacan distintas actividades que llevan adelante las empresas que conforman el sector. Las Marías, a través de la Fundación Victoria Jean



Navajas (perteneciente al Grupo correspondiente), está desarrollando un gran trabajo con la educación en el norte de Corrientes, donde se sitúa la empresa. Dicha fundación lleva adelante un instituto agrotécnico, por intermedio del cual la compañía puede utilizar los conocimientos con los que desarrolla sus negocios. De allí se egresan técnicos forestales y se dictan cursos de diversos temas. La fundación también ha creado una escuela para capacitar a los chicos de la zona. La empresa provee los recursos para desempeñar esta tarea, a pesar de que a priori no posea la sapiencia necesaria para desempeñarla. Sin embargo, posee recursos y metodología para realizar este tipo de tareas.

Bosques del Plata (BDP) también ha generado un gran aporte en la educación de la provincia a través de su programa “Sembrando Horizontes”. En este caso el impacto fue mayor, ya que el gobierno de la provincia tomó conciencia de la necesidad de la zona en materia educativa y se encargó de extender el proyecto al total de la escuelas rurales. El proyecto desde un principio fue desarrollado por el gobierno, pero tomó dicha iniciativa por la información que proveyó Bosques del Plata que realiza un seguimiento de la necesidades de la zonas aledañas al lugar donde opera y desnudó las necesidades de la zona. Aquí corresponde destacar que el gobierno de la provincia de Corrientes, si bien no supo ver las complicaciones inicialmente por su cuenta, reaccionó a tiempo y supo aliarse con BDP en beneficio del bien común.

Por su parte, Alto Paraná realiza ciertas actividades que buscan paliar la difícil situación económica de la provincia de Misiones. Para ello el sector forestal de dicha compañía está desarrollando micro-emprendimientos con habitantes de la comunidades locales. De esta forma las personas favorecidas se dignifican a través del trabajo y se reinseran en la sociedad. La generación de puestos de trabajo es una de las tareas fundamentales que debe perseguir la RSE. Por ahora se ha creado una cooperativa que realiza ropa de trabajo y un vivero municipal. Ambos casos fueron posibilitados por préstamos que brinda la empresa y deben ser devueltos cuando se generen dividendos. Además, la empresa provee ayuda técnica y facilita recursos no monetarios.

Otra empresa que brinda créditos, pero a través de la materia prima es Papel Misionero. Dicha compañía ha tenido una idea ingeniosa al brindar a pequeños productores plantines de pinos obtenidos del vivero de la compañía. La devolución debe realizarse a través de madera que se consigue del primer raleo. De esta forma se ayuda a dichos productores forestales que, como se dijo, necesitan herramientas para mejorar su productividad. Alto Paraná también participa de otra forma en este proceso a través de la creación de una Sociedad de Garantía Recíproca (SGR) que facilita a las PyMEs acceder a créditos, con la importancia que esto posee. Bosques del Plata no se queda atrás y también colabora con los proveedores, a quienes se transmiten elementos útiles para su gestión a través de la red de transferencia tecnológica. Por su parte, organizaciones de la sociedad civil y el gobierno están brindando capacitaciones para las PyMEs.



En relación al respeto por el medio ambiente no hay dudas que la empresa forestal que lleva la delantera es Masisa. Los premios que ha logrado lo atestiguan. Dicha compañía de capitales chilenos minimiza al máximo los desechos. Esto se lleva a cabo principalmente con un mecanismo a través del cual se reutiliza toda el agua de proceso. Sin embargo, también se recuperan los residuos de madera como combustible orgánico en sustitución de combustibles fósiles no renovables y dañinos para la capa de ozono; y, se reduce la necesidad de obtener materia prima por recurrir al reciclado. Por otro lado, los tableros tienen reducida emisión de formaldehído, compuesto propenso a generar problemas de salud para quienes entren en contacto con los productos. Como si esto fuera poco, Masisa participa con organizaciones de la sociedad en la creación de reservas naturales que tienen como objetivo la generación de un corredor de áreas verdes que proteja un ecosistema único como es la Selva Paranaense. Por otro lado, la certificación que otorga el FSC (la ha conseguido Masisa, pero también han hecho lo propio otras compañías forestales) es una muestra fehaciente de que las empresas que logren dicha distinción trabajan responsablemente en el cuidado del medio ambiente y en el ámbito social. De esta forma además se logra mayor transparencia ante la sociedad.

Como se puede observar, si bien no son muchas las empresas que realizan actividades, y el aporte del gobierno y de las instituciones civiles no es significativo, se está comenzando a realizar actividades que atacan las principales problemáticas que debe afrontar el sector. Se registran escasas asociaciones entre las empresas y los otros dos grandes actores como se viene insistiendo que es necesario. Trabajar allí sería un punto necesario. En la relación con los empleados también hay mucho por generar. Aquí se puede destacar a Las Marías donde al ir de visita a la compañía se percibe que hay un clima muy ameno para trabajar. Sin embargo, ejemplos como el de TNT o la gran cantidad de acciones mencionadas en el apartado correspondiente dentro de las posibles con este grupo de interés, muestran que todavía hay mucho por realizar en este ámbito.

Por otro lado, una tarea que se podría llevar a cabo con las comunidades cercanas de las compañías forestales es la que desarrolla una organización de nombre “Plan Techos” que trabaja en las localidades de Los Polvorines y San Miguel, en la provincia de Buenos Aires. La misión de esta organización es que todas las familias tengan la posibilidad de alcanzar una vivienda digna por medio de su propio trabajo. Para lograr dicho fin diseñaron el Sistema de Autoconstrucción Solidaria de Viviendas. El mismo se lleva a cabo a través de la conformación de equipos de 4 o 5 familias, todos vecinos entre ellos, que en conjunto construyen o mejoran las viviendas de cada uno de los participantes. De esta forma, no solamente se logra el objetivo buscado con los mobiliarios, sino que además se genera un fuerte lazo entre los vecinos fomentando la solidaridad y el trabajo en equipo, y se lucha contra el asistencialismo. Esto último se logra, ya los vecinos construyen sus propias casas, además de parte de los materiales necesarios, puesto que una de las etapas del proceso es la auto-producción de bloques



de cemento con elementos provistos por la organización que lleva a cabo el proyecto. Previo a la producción de bloques y a la posterior construcción de las viviendas, se capacitan a los equipos. Las casas se construirán en distintas etapas, pero alternando los trabajos entre las viviendas que serán para los distintos vecinos. Esto se gestiona de esta forma para lograr que todas se terminen al mismo tiempo. Se comienza con la elaboración de la que se conoce como la “casa solidaria” donde vivirán personas que estén imposibilitadas de colaborar en la construcción por poseer alguna incapacidad (es el caso de personas discapacitadas, enfermas o ancianos).

Las empresas forestales pueden ensamblarse en gran forma a un proyecto de estas características, incorporando sus conocimientos y los elementos que elaboran y comercializan asiduamente. Los distintos productos que se generan en compañías de estas características pueden armar una vivienda, prácticamente sin la necesidad de otro tipo de materiales para la construcción. Se utilizará madera aserrada con fines estructurales como tiranterías y clavaderas, paneles de terciado para techos y pisos, machimbre para las paredes, etc. Incluso se pueden utilizar distintos tipos de madera y paneles de aglomerado para armar armarios dentro del futuro hogar. Además de proveer todos estos insumos, las empresas forestales pueden aportar sus conocimientos vinculados con la utilización de sus productos para la construcción. Últimamente, estas compañías están prestando especial atención a esta industria y es de esperar que surjan nuevos usos de sus productos para satisfacerla. Personal de las empresas forestales que se sumen a un proyecto de estas características podrían trabajar en conjunto con la gente de la organización sin fines de lucro correspondiente y los vecinos beneficiados para lograr el objetivo buscado. Se podría generar un vínculo con “Plan Techos” o asociarse con ONGs de las provincias del nordeste que estén interesadas en llevar un trabajo de estas características. Una vez más se puede observar que se necesita el vínculo empresa – ONG, además de que se estaría colaborando con los conocimientos que tiene la compañía. Aquí las corporaciones pueden actuar como impulso para que las organizaciones sin fines de lucro actúen en consecuencia.

Otro proyecto para la comunidad, que también necesita de la unión entre los actores antes mencionados y está relacionado con el negocio forestal, podría ser la donación de madera de valor a integrantes de la comunidad para la elaboración de artesanías talladas. En las distintas provincias de la región del nordeste del país existen comunidades indígenas capacitadas para trabajar la madera, aunque también se puede contactar a estas personas para que transmitan sus conocimientos a aquellos que quieran sumarse a esta iniciativa. Se podría adoptar un mecanismo similar al que utiliza Alto Paraná con los micro-créditos a través de los cuales se armó la cooperativa y el vivero municipal, que ya fueron destacados anteriormente. Los participantes en este programa deberían devolver el préstamo una vez que se generen réditos con la venta de las artesanías. Las empresas forestales que actúen como “sponsors” en este caso podrían colaborar con la búsqueda de clientes gracias a su red de contactos. Por otro lado, pueden proveer los



recursos logísticos para transportar las artesanías a los compradores (probablemente se encuentren cerca de sus propios clientes que incluso pueden estar en el exterior), y hacer lo mismo con el pago, asesorando incluso a los participantes del programa en relación a las formas de juntar el dinero en base a lo sabido del propio negocio. Para lograr todo esto se necesitará trabajar en conjunto con una ONG o el gobierno. Una opción es hacerlo con el Instituto Nacional de Asuntos Indígenas (INAI), creado por el Estado tiempo atrás, aunque obviamente también se pueden buscar otras variantes.

Aquí se han propuesto simplemente algunas de tantas alternativas que se pueden realizar. Trabajar en conjunto con la RSE no es sencillo, pero realmente vale la pena. Frankl sostenía que al lado de la estatua de la libertad tendría que haberse construido la estatua de la responsabilidad. Sin dudas libertad y responsabilidad van de la mano. Los empresarios están llamados a moldear el futuro a su antojo gracias a la dicha libertad. Sin embargo, deben ser concientes de sus acciones y actuar en consecuencia incluyendo a los distintos actores. Esto se puede resumir en otra frase que también se le toma prestada a Frankl y debería actuar como un motor para cada uno de los que creemos que se puede avanzar de la mano de la RSE en búsqueda de un futuro mejor: “Se el maestro de tus deseos y el sirviente de tu conciencia”.



## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York Times Magazine.
- Smith, A. 1790. The Theory of the Moral Sentiments. London: A. Millar.
- Weber, M. 1997. El político y el científico. Alianza. Madrid.
- Paladino, M. 2004. La Responsabilidad de la empresa en la sociedad. Editorial Planeta.
- Rawls, J. 1991. Teoría de la Justicia. Fondo de la Cultura Económica.
- Ferrel, O.C. et al. 2000. Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases. Houghton Mifflin Co., Boston.
- Martin, R. 2002. The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility. Harvard Business Review.
- Apuntes de la materia Calidad dictada en el ITBA.
- Reiss, L. et al. 2002. La Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. Decisión Consultores, Buenos Aires.
- Roitstein, F. 2003, “La responsabilidad social empresaria en la Argentina, tendencias y oportunidades”. Instituto Universitario IDEA.
- Carrera, J. et al. 2003. Estudio Exploratorio Responsabilidad Social Empresaria. Red Puentes Argentina y Fundación El Otro.
- Bowen, H. R. 1953. Social Responsibilities of the Businessman. Harper & Row, Nueva York.
- Carroll, A. B. 1979. A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. Academy of Management Review.
- Drucker, P. 1984. The New Meaning of Corporate Social Responsibility. California Management Review.
- Freeman, R. E. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston.
- Paladino, M. 2002. Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. IAE, Buenos Aires.
- Rolando de Serra, A. & Ulla, L. 2005. Paso a paso para PyMES. Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, Córdoba.
- Austin, J. E. 2003. El desafío de la colaboración. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Das, A. 2004. Cámara de Comercio Argentino-Holandesa, 85 aniversario.
- Sánchez Acosta, M. & Vera, L. 2005. Situación foresto-industrial de Argentina al 2005. INTA, Entre Ríos.
- Diario La Nación. Sección Principal. 30 de julio de 2006. Buenos Aires.
- Frankl, V. E. 1999. El hombre en busca del sentido último. Editorial Paidós.



## PAGINAS WEB CONSULTADAS

- [www.fvjn.com.ar](http://www.fvjn.com.ar)
- [www.altoparana.com](http://www.altoparana.com)
- [www.habitatydesarrollo.org.ar](http://www.habitatydesarrollo.org.ar)
- [www.fsc.org](http://www.fsc.org)
- [www.lasmarias.com.ar](http://www.lasmarias.com.ar)
- [www.forestallasmarias.com](http://www.forestallasmarias.com)
- [www.arauco.cl](http://www.arauco.cl)
- [www.bosquesdelplata.com](http://www.bosquesdelplata.com)
- [www.tnt.com](http://www.tnt.com)
- [www.comunicarseweb.com.ar](http://www.comunicarseweb.com.ar)
- [www.losconce.com.ar](http://www.losconce.com.ar)
- [www.iarse.org](http://www.iarse.org)
- [www.rseonline.com.ar](http://www.rseonline.com.ar)
- [www.sagpya.mecon.gov.ar](http://www.sagpya.mecon.gov.ar)
- [www.integrarse.org.pa](http://www.integrarse.org.pa)
- [www.e-grandis.com](http://www.e-grandis.com)
- [www.papel-misionero.com.ar](http://www.papel-misionero.com.ar)
- [www.foa.org.ar](http://www.foa.org.ar)
- [www.gruponueva.com](http://www.gruponueva.com)
- [www.buenaspracticashk.com.ar](http://www.buenaspracticashk.com.ar)
- [www.masisa.com](http://www.masisa.com)