



**TESIS DE GRADO
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE RSE
PARA EMPRESAS ARGENTINAS**

AUTOR: Iara Igounet.

Legajo 47049

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Rifat Lelic.

Año 2012

RESUMEN

Este trabajo de tesis se realizó con el objetivo de investigar los antecedentes de la Responsabilidad Social Empresaria en el mundo, y en Argentina en particular, y obtener un diagnóstico global del estado actual de la misma en nuestro país. En función de ese diagnóstico, se presentó una propuesta alternativa de resolución para el problema emergente.

El trabajo se llevó a cabo sobre dos ejes investigativos: una primera investigación sobre los hechos históricos que marcaron el origen de la Responsabilidad Social Empresaria, datos cuantitativos, casos de éxito y buenas prácticas de RSE en el mundo y, una segunda investigación sobre la situación presente y la proyección de la misma en Argentina y su problemática.

De la primera investigación surge que la responsabilidad social ha pasado de ser un concepto social puramente filantrópico, creado para combatir la crisis ambiental y social de los años `50, a un valor empresarial que lleva a las compañías al éxito a largo plazo. Hoy, las más prestigiosas empresas del mundo destinan parte de su presupuesto al cuidado del medio ambiente y al desarrollo social porque entienden que es el único camino hacia un desarrollo sustentable.

La segunda parte de la investigación arrojó resultados similares en Argentina pero con un menor grado de desarrollo. Al igual que en el resto del mundo, los antecedentes de RSE fueron las obras de caridad y las acciones filantrópicas que de a poco han ido mutando a acciones de medición y control no sólo del resultado económico de una compañía sino también del ambiental y social, aplicando distintos programas de gestión de RSE. Sin embargo, muchos empresarios sostienen que en la medida que estos programas no se integren al resultado económico de la compañía, ninguno de ellos podrá ser realmente efectivo.

Por otro lado, el déficit institucional y organizacional argentino agrava aún más el problema. El bajo grado de cumplimiento de la legislación sumado a la falta de control por parte del gobierno deja que sean las mismas empresas las que propongan sus metas de cumplimiento y, muchas veces, éstas no sólo no se alinean verdaderamente a las necesidades ambientales y sociales de su

comunidad sino que tampoco se corresponden con la evolución económica de dichas compañías.

La propuesta de este trabajo es la implementación de un sistema de gestión que permita la medición y control de la evolución de los tres resultados (económico, ambiental y social) por separado como también la integración de los mismos como un factor ineludible de decisión en el proceso de toma de decisiones y evaluación de proyectos. El mismo se compone de cuatro instancias de trabajo: 1) definición de indicadores y diseño de sistema de puntaje; 2) medición de cada indicador y resultado porcentual de cumplimiento acumulado; 3) impacto sobre el resultado económico del ejercicio y 4) proyectos ambientales y sociales.

Este sistema de gestión es, a la vez, un ciclo de trabajo de mejora continua que permite, a partir de los resultados obtenidos y las acciones llevadas a cabo en las etapas 3 y 4, la reestructuración de la etapa 1 definiendo nuevos indicadores y proponiendo nuevos objetivos a través del rediseño del sistema de puntaje, tendiendo cada vez más hacia una empresa 100% responsable.

Esta propuesta de trabajo presenta tres grandes ventajas frente al resto de los programas de RSE utilizados: en primer lugar, la propuesta permite llevar a cabo la gestión de la empresa de manera integral, pudiendo tomar decisiones no sólo en base a un resultado económico sino también ambiental y social; en segundo lugar, es un sistema de autocontrol que está alineado con el cumplimiento de la legislación y tercero, la propuesta incluye a la RSE dentro de la compañía como un valor fundamental para un desarrollo sostenible porque va de acuerdo al modelo de desarrollo que busca compatibilizar la explotación racional de recursos naturales y su regeneración, satisfaciendo las necesidades de las generaciones presentes sin poner en peligro que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas.

Palabras claves:

Responsabilidad Social Empresaria

Desarrollo sostenible

Medio Ambiente

Comunidad

Filantropía

Pacto Mundial

Global Reporting Initiative

ISO 26000

Triple Cuenta de Resultados

Eficiencia

Cuadro de resultados

Utilidad operativa

SUMMARY

The aim of this thesis is to investigate the background of Corporate Social Responsibility in the world, and in Argentina in particular, and to obtain a global diagnosis of its current state in our country. From this diagnosis, an alternative solution for the emergent problem has been proposed.

The study has been based on two lines of research: the first of them centers on the historical facts which marked the origin of Corporate Social Responsibility, quantitative data, successful cases and good practices of CSR around the world; the second, focuses on the current situation, its projection in Argentina and its issues.

The first investigation has shown that social responsibility is no longer a purely philanthropic social concept created to face the environmental and social crisis of the 50s, but a corporate value that leads companies to long term success. Nowadays, the most prestigious companies devote part of their budget to environmental protection and social development, since they believe this is the only path to sustainable development.

The second part of the investigation has shown similar results in Argentina although in a lesser degree of development. In the same way as in the rest of the world, the background of CSR are charity and philanthropic activities that have gradually developed into actions of measurement and control, not only of the economic result of the company but also the environmental and social result by means of different management programs of CSR. Nevertheless, many entrepreneurs believe that while these programs are not integrated into the economic result of the company, none of them will be truly effective.

On the other hand, the institutional and organizational deficit in Argentina aggravates the situation. The low degree of observance of legislation and the lack of control by the government result in the companies proposing their own fulfillment goals and, often, they neither correspond with the social and environmental needs of their community, nor agree with the economic growth of the company.

This study proposes the implementation of a management system that enables the evolution of the three results (economic, environmental and social) to be measured and controlled separately, as well as their integration as an unavoidable decision factor in the process of decision making and project evaluation. This system consists of four work stages: 1) definition of indicators and design of a score system; 2) Measurement of each indicator and percentage result of accumulated fulfillment; 3) Impact on the economic result of the financial year; 4) environmental and social projects.

This management system is, in addition, a work cycle of ongoing improvement that enables, from the results obtained and the actions carried out on stages 3 and 4, the restructuring of the first stage defining new indicators and proposing new goals by redesigning the score system, gradually developing into a 100% responsible corporation.

This proposal of work presents three great advantages in opposition to the rest of the still used programs of CSR: in the first place, the proposal allows to carry out the management of the company in an integral way, being able to make decisions not only on the basis of an economic but environmental and also social result; secondly, it is an automatic control system that is aligned with the fulfillment of the legislation and third, the proposal includes the CSR within the company like a fundamental value for a sustainable development because it goes according to the development model that looks for the compatibility between the rational operation of natural resources and its regeneration, satisfying the necessities of the present generations without putting in danger the future ones.

Key words:

Corporate Social Responsibility

Sustainable development

Environment

Community

Philanthropy

The Global Compact

Global Reporting Initiative

ISO 26000

Triple Bottom Line

Efficiency

A mi familia y amigos por el apoyo incondicional.

TABLA DE CONTENIDOS

| | | |
|----------|---|----|
| I. | OBJETIVO..... | 10 |
| II. | ALCANCE..... | 11 |
| III. | DESARROLLO DEL TRABAJO | 12 |
| III.1. | INTRODUCCIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA | 12 |
| III.1.1. | ¿Qué es la RSE? | 12 |
| III.1.2. | Historia y evolución de la RSE..... | 17 |
| III.1.3. | Los beneficios de la RSE | 23 |
| III.1.4. | Datos de interés | 31 |
| III.1.5. | Casos de éxito y buenas prácticas..... | 41 |
| III.2. | LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN ARGENTINA | 50 |
| III.2.1. | Evolución de la RSE en Argentina..... | 50 |
| III.2.2. | Proyección de la RSE en Argentina | 58 |
| III.2.3. | Problemática..... | 63 |
| III.3. | SISTEMA DE GESTIÓN DE RSE | 67 |
| III.3.1. | Presentación del sistema de gestión..... | 67 |
| III.3.2. | Diagrama de procesos del sistema de gestión..... | 69 |
| III.3.3. | Desarrollo del sistema de gestión..... | 70 |
| III.3.4. | Aplicación y beneficios del sistema de gestión | 84 |
| III.4. | CONCLUSIONES | 86 |
| III.4.1. | Conclusiones de la investigación..... | 86 |
| III.4.2. | Conclusiones de la propuesta..... | 90 |
| IV. | METODOLOGÍA DE TRABAJO | 94 |
| V. | BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA Y FUENTES DE INFORMACIÓN..... | 95 |
| VI. | ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS | 98 |

I. OBJETIVO

El presente trabajo se propone investigar los antecedentes de la Responsabilidad Social Empresaria en el mundo y en Argentina en particular y obtener un diagnóstico global del estado actual de la misma en nuestro país.

En función del mencionado diagnóstico se realiza una propuesta de implementación de un sistema de gestión de RSE basado en dos acciones principales:

- a) La internalización de la responsabilidad social como un valor en la gestión de la compañía.
- b) La integración del resultado económico, ambiental y social en un único resultado global.

II. ALCANCE

La investigación se realizó a partir del relevamiento efectuado sobre los siguientes aspectos:

- a) Hechos históricos que marcaron el origen de la responsabilidad social.
- b) Datos cuantitativos sobre la RSE actual en el mundo.
- c) Casos de éxito y buenas prácticas desarrolladas por empresas prestigiosas.
- d) Situación presente de la RSE en Argentina.
- e) Proyección de la RSE en Argentina y su problemática.

El sistema de gestión desarrollado permite ser utilizado en todo tipo de compañías, tanto en fabriles como en aquellas proveedoras de servicios, de cualquier tamaño y cualquier rubro.

III. DESARROLLO DEL TRABAJO

III.1. INTRODUCCIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

III.1.1. ¿Qué es la RSE?

Aunque no existe una definición única de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), esta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. De esta manera, la RSE implica que las empresas se reconozcan como actores sociales y que sean capaces de responder por el impacto de sus actividades en el largo plazo.

Esta visión de los negocios puede definirse como la contribución activa y “voluntaria” al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. Es una apuesta a la sustentabilidad, es decir al éxito a largo plazo.

La RSE es vista por las compañías líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Ella es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas que son integrados a través de la operación empresarial y que soporta el proceso de toma de decisiones y es premiado por la administración.

No ocupa un lugar específico en el organigrama de la empresa, sino que se ubica transversalmente en todas las áreas. Esto significa que la Responsabilidad Social es una filosofía que subyace a la cultura de toda la compañía, es un modelo de gestión empresarial que promueve la interacción de todos los actores de la empresa para mantener una coherencia organizacional. Por eso, cuando se habla de operación empresarial se toma a esta como la gestión integral de todos estos actores: accionistas, empleados, proveedores, la comunidad local, el gobierno y el planeta.

Dentro de esta gestión empresarial algunas de las metas a alcanzar por la RSE son:



Ilustración III.1.1.1. Metas a alcanzar por la Responsabilidad Social Empresarial

1) El mejoramiento de la calidad de vida del personal.

Esto se logra a través de un clima de trabajo agradable en el cual el empleado pueda sentirse a gusto con sus compañeros, las instalaciones de confort y las prácticas impuestas por la compañía.

El trabajo debe ser seguro, higiénico y saludable. La compañía debe ofrecerle al empleado perdurabilidad en el puesto de trabajo, buscando el desarrollo del mismo y de la persona.

La empresa debe ir en búsqueda de la satisfacción de las necesidades del empleado, tanto las físicas como las sociales y económicas, brindando un trato equitativo para con el resto de los empleados. Los

salarios deben ser justos, con políticas de retribuciones coherentes y transparentes.

A su vez, es importante un balance adecuado entre trabajo, familia y ocio. La constante integración entre los miembros de la compañía y sus familias hará que todos se sientan incluidos en el concepto de desarrollo sostenible.

2) La imposibilidad de existencia de una doble moral.

La doble moral es un criterio moral que se aplica con más rigor en un grupo (o individuo) que en otro y es injusta porque viola el principio de justicia conocido como imparcialidad, según la cual los mismos criterios se aplican a todas las personas sin parcialidad ni favoritismo.

Aunque la doble moral, por lo general, es una práctica que se condena, en la realidad es muy común su empleo. Por eso es esencial la coherencia entre el pensar, el decir y el hacer para aumentar así el sentido de pertenencia de todos los actores de la compañía.

3) El trato limpio con el cliente.

La empresa no debe utilizar marketing engañoso ni vender productos de mala calidad.

La buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad con los propios. Ello se logra poniendo en práctica éstos y otros conceptos cuya aplicación debe superar las expectativas pautadas, logrando sorprender al cliente por darle más de lo que esperaba.

Por otro lado, el marketing engañoso es una práctica que hace creer a los clientes que recibirán un valor mayor del que en realidad reciben y no es otra cosa más que una mentira. A lo largo del tiempo los clientes percibirán esta diferencia y le perderán la confianza hacia la marca y

comenzarán a comprar otras. Por eso es importante que la compañía desarrolle un marketing transparente y claro.

4) Transparencia hacia los accionistas.

La compañía debe retribuir a los accionistas suficiente capital a través del valor de las acciones y dividendos de una manera confiable y segura.

A su vez, los accionistas tienen derecho a pedir información sobre la gestión y los resultados de la empresa y esta debe otorgarla de forma transparente y sin artificios contables que oculten la verdadera situación de la compañía.

Además, la firma podrá hacer inversiones siempre y cuando sean éticas. Debe evitarse inversiones poco transparentes y de dudosa solvencia que pongan en peligro la reputación y el futuro de la empresa.

5) La protección del medio ambiente.

Más allá de las motivaciones que genera el cuidado del medio ambiente por fuera de la empresa y la tendencia a sensibilizar y concientizar a clientes y ciudadanos, la empresa debe ser responsable sobre sus propias prácticas.

Por ejemplo, la empresa debe enfocar sus esfuerzos en temas relacionados con la disponibilidad de agua potable en las comunidades, la reforestación y limpieza de cuerpos de agua; el manejo adecuado y reciclaje de desechos; el desarrollo de procesos y empaques amigables con el medio ambiente, así como la optimización del consumo de energía en sus operaciones y cadena de valor.

Los principios sobre los cuales se basa esta política son los siguientes:

- Innovar las operaciones a través de tecnologías amigables con el medio ambiente.
- Capacitación continúa a todos los actores en técnicas diseñadas para proteger al medio ambiente.
- Fomentar entre los actores una actitud de liderazgo en pro del medio ambiente.
- La búsqueda constante de oportunidades para reducir los impactos ambientales y el uso de recursos naturales, a través de una mayor eficiencia, innovación y monitoreo del desempeño.

6) El involucramiento con la sociedad.

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica. La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse ni aceptarse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o aplazamiento de las otras. Así pues, una adecuada concepción de lo que es una empresa exige ampliar el concepto de la misma para incluir en él los aspectos que se encuentran más allá del legítimo fin económico.

El compromiso con la comunidad se refiere a las diferentes acciones tomadas por la empresa para maximizar el impacto de sus contribuciones en dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos que dirige hacia las

comunidades en las cuales opera. Cuando estas iniciativas se diseñan y ejecutan en forma programada y estratégicamente, no sólo se entrega un valor agregado a los receptores, sino que además estas iniciativas refuerzan la reputación de las empresas, sus marcas y productos en las comunidades locales donde ellas tienen intereses comerciales , así como en el resto del mundo. Los esfuerzos de las empresas están siendo motivados por los beneficios económicos que conlleva un mayor involucramiento con la sociedad.

Esto incluye el incremento de las ventas, mejora en la moral de los empleados, refuerza la habilidad de competir en el mercado regional, como consecuencia de empleados calificados y el ser un "vecino predilecto" de la comunidad. Muchas empresas también reconocen la oportunidad y necesidad de destinar recursos privados hacia problemas sociales particulares, supliendo el rol del gobierno en distintas áreas.

Así, este modelo de gestión genera una acción de ganar-ganar-ganar, donde la empresa gana más, el personal gana más y la sociedad en su conjunto gana más.

III.1.2. Historia y evolución de la RSE

Desde su surgimiento, la especie humana ha transformado el medio ambiente para lograr la satisfacción de sus necesidades. Aunque los primeros Homo Sapiens vivieron en relativa armonía con el entorno, debido al paulatino desarrollo socio económico de la civilizaciones humanas, a la actividad agrícola, ganadera, al control y uso del fuego en un inicio; a la Revolución Industrial, al descubrimiento, uso y explotación de los combustibles fósiles y la explotación intensiva de los recursos minerales de la Tierra, así como a la revolución científico – tecnológica posterior; se ha incrementado considerablemente la capacidad de impacto de los seres humanos sobre el medio ambiente, disminuyendo ostensiblemente y de manera acelerada la calidad de éste, y su capacidad para sustentar la vida, lo cual ha provocado la actual crisis ambiental.

Esta crisis ambiental se ha manifestado en la existencia y agravamiento de diversos problemas ambientales que afectaron y continúan afectando el

planeta a nivel global. Entre estos se encuentran: el calentamiento global de la atmósfera, el agotamiento de la capa de ozono, la contaminación del agua, el aire y los suelos, el agotamiento de la cubierta forestal, la degradación del suelo, y la pérdida de especies, en el ámbito natural; así como la acentuación de las inequidades y contradicciones entre diversos grupos humanos, el menosprecio de múltiples identidades culturales, religiosas y étnicas de minorías, el incremento del desempleo, de la exclusión y marginalidad social, la discriminación por concepto de género o raza, la pobreza, el analfabetismo, así como las dificultades en la alimentación, la educación y la salud pública, en el ámbito social.

Si bien algunos autores sostienen que fue durante los años 20 que surge el concepto de RSE, cuando comienza a hablarse sobre el principio de caridad-filantropía, existen otras opiniones que sostienen que el concepto surge en los años 50, durante el vertiginoso crecimiento en tamaño y poder que experimentan las empresas norteamericanas y el protagonismo que cobraron éstas ante los grandes problemas sociales y medioambientales antemencionados.

A partir de la década del '60, comienza un proceso de concientización acerca de esta problemática, que paulatinamente ha incorporado a científicos, académicos, políticos, organizaciones, empresas, gobiernos, la sociedad civil, comunidades, etnias, culturas y diversos grupos sociales; que de una manera u otra declararon la urgente necesidad de movilizar la actuación humana en función de encontrar una solución a estos problemas ambientales.

Fue en estos años y la década del '70 durante los cuales crecieron movimientos que cuestionaban los distintos aspectos que identificaban el estilo de vida norteamericano. Los símbolos más importantes de estos fueron la contracultura y las movilizaciones en contra de la guerra de Vietnam como también la crítica hacia las actividades de las empresas, a partir de las consecuencias sociales de sus acciones, principalmente de los procesos de producción y el incentivo de la cultura consumista.

Como resultado de este debate ambiental, y del cuestionamiento de modelos de desarrollo imperantes que se orientaban predominantemente

hacia el crecimiento económico, industrial y tecnológico, y que implicaban altos costos sociales, económicos, culturales y ambientales vinculados al consumo y manejo irracional e indiscriminado de los recursos del medio; surgió como alternativa la teoría del desarrollo sostenible o sustentable.

Este concepto adquirió verdadera relevancia en 1987, en Nuestro Futuro Común, Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, conocido también como informe de la Comisión Brundtland, en la cual se definió el Desarrollo Sostenible como "aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias".

Es sin duda, entonces, en los años '90 que el concepto de RSE, y la utilización de ese nombre, comienza a cobrar protagonismo dentro la sociedad global. Esta profundización y tendencia creciente se debe al impulso de organismos internacionales y grupos sectoriales que han promovido la creación de códigos de conducta, directrices, normas y otros instrumentos para la implementación de la RSE como una estrategia de negocios integral y a largo plazo, que busca convertir a la empresa en un actor que promueva el desarrollo sostenible de su localidad, país y región.

En el ámbito internacional los organismos de referencia que han ido marcando los parámetros para articular la vanguardia en marcos de la RSE han sido AccountAbility, la OCDE, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la OIT, Transparencia Internacional, y el Global Reporting Initiative.

Accountability es el reconocimiento, asunción de responsabilidad y actitud transparente sobre los impactos de las políticas, decisiones, acciones, productos y desempeño asociado a una entidad.

La organización AccountAbility lleva trabajando desde su creación en 1995 a promocionar sostenibilidad a través de la involucración de todos los grupos de interés para conseguir entidades realmente sostenibles desde la perspectiva del triple beneficio (económico, social y medioambiental). Aparte de su trabajo relacionado con el desarrollo de normas, también realiza trabajos de investigación para fomentar innovación.

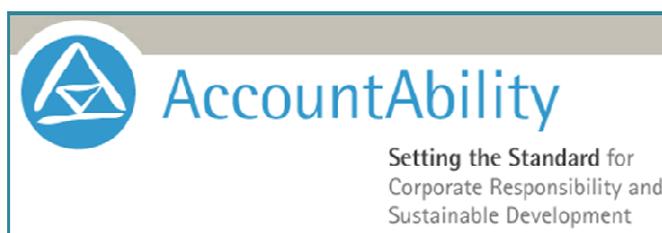


Ilustración III.1.2.1. AccountAbility logo.

La consolidación del Pacto Mundial como compromiso universalmente aceptado, se logró por medio de la implantación de sus 10 principios. Algunos de ellos son:

- permitir la cooperación entre diferentes grupos de interés de la empresa;
- facilitar la identificación de soluciones prácticas a los problemas a través de diálogos, proyectos de aprendizaje y de alianzas;
- informar, motivar e incentivar la participación de otras empresas en los programas de responsabilidad empresarial;
- capacitar acerca de esta temática;
- contribuir a la creación de una cultura de responsabilidad social empresarial;
- promover el diálogo y el aprendizaje mediante el intercambio de las experiencias concretas y buenas prácticas de las empresas.

Además contiene nueve principios relacionados con los derechos humanos, los estándares laborales y el medio ambiente; que establecen pautas de comportamiento responsable de la empresa.



Ilustración III.1.2.2. The Global Compact logo.

Las líneas directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para el Buen Gobierno de las Empresas Multinacionales, son el compendio de recomendaciones de conducta en diversos campos, más exigente para las empresas internacionalizadas.

Como es sabido éstas no son obligatorias, pero si las empresas se comprometen a aplicarlas, deberán hacerlo sin excepción en todos los países donde operan. En este modelo de referencia ha sido muy importante la evolución y consolidación de los Puntos Nacionales de Contacto en cada país y su red, como elemento de rigor y observancia, post denuncia de incumplimiento de alguno de los ámbitos de compromiso, permitiendo que este referente sea uno de los más estrictos y comprometidos, modelo incluso en la solución negociada y dialogada de conflictos de incumplimiento. De hecho la OCDE ha establecido un programa de trabajo permanente en el Comité de Inversiones sobre RSE, que tiene como dos de sus ejes de trabajo principales la puesta en práctica de las líneas directrices para las empresas multinacionales y el aumento de la contribución de la inversión extranjera directa al desarrollo sostenible.



Ilustración III.1.2.3. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico logo.

Por su lado la Iniciativa de Reporte Global, creada en 1997 por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), es una institución independiente que desarrolló el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social. Fue concebido con el fin de aumentar la calidad de elaboración de estas memorias, hasta equipararlas con los informes financieros en cuanto a comparabilidad, rigor, credibilidad, periodicidad y verificabilidad.

El GRI cuenta con la participación activa de representantes de organizaciones de derechos humanos, derechos laborales, investigación, medioambientales, corporaciones, inversionistas y organizaciones contables.



Ilustración III.1.2.4. Global Reporting Initiative logo.

Por último es necesario mencionar el faraónico proceso mundial y multiparte de configuración de la ISO 26000, que ha pasado de iniciar su andadura como propuesta normativa a ser una Guía sobre RSE. A pesar de

ello podría ser una importante señal de mercado sobre la importancia de la RSE a las empresas de todo el mundo dado el prestigio y uso generalizado de los productos ISO; y que permitirá tener una guía común en relación a conceptos, definiciones y métodos de evaluación.



Ilustración III.1.2.5. International Organization for Standardization logo.

III.1.3. Los beneficios de la RSE

Las empresas comprometidas con la responsabilidad social experimentan importantes beneficios, tanto cuantitativos como cualitativos, que probablemente sean más de los que se enumeran a continuación:



Ilustración III.1.3.1 Beneficios de la Responsabilidad Social Empresaria.

1) Mejoramiento del desempeño financiero

Las comunidades empresariales y de inversión han debatido extensamente sobre la real conexión entre las prácticas empresariales socialmente responsables y un desempeño financiero positivo. Diversos estudios académicos han demostrado por ejemplo que:

- Las empresas que hacen público su compromiso de honrar a sus códigos de ética, muestran un desempeño de dos a tres veces mayor a aquellas que no lo hicieron, tomando como parámetro el valor agregado en el mercado.
- Las compañías con un compromiso corporativo definido en cuanto a principios éticos, tienen un mejor desempeño financiero que las que no lo hacen, como base en las ventas e ingresos anuales.
- Las empresas con acciones balanceadas entre empleados y accionistas muestran una tasa de crecimiento cuatro veces mayor y una tasa de crecimiento de empleo ocho veces mayor a las de empresas enfocadas solamente a accionistas.
- Las firmas más propensas a la filantropía obtenían tasas de retorno a sus inversiones significativamente más altas.

Además, numerosos estudios han demostrado que las empresas con una sólida trayectoria en el área de medio ambiente también experimentan un desempeño financiero superior. Por ejemplo:

- El índice del Dow Jones Sustainability Group, muestra que las compañías que se enfocan en una sustentación no sólo económica sino también ambiental, favorecen su cotización y superan a otras compañías en el mercado de valores. De hecho en muchos países se exigen a las empresas inscriptas en la Bolsa tener y hacer público su “código de buen gobierno y cuidado del medio ambiente”.

- En una comparación reciente entre empresas de la industria química, con más altos desempeños ambientales y aquellas con los más bajos desempeños ambientales, se encontró que las primeras producen un retorno anual de aproximadamente 10% mayor al de aquellas que se encuentran en los niveles más bajos de desempeño ambiental.

2) Reducción de los costos operativos

Diversas iniciativas de RSE, particularmente aquellas que están orientadas al medio ambiente y ambiente laboral, pueden reducir los costos drásticamente, disminuir los gastos y la improductividad. Por ejemplo:

- Las iniciativas que favorecen la reducción de los gases del efecto invernadero, también incrementan la eficiencia energética, reduciendo así los gastos.
- Las empresas que aplican procesos de reciclaje eliminan los costos de desechos y generan ingresos mediante la venta de materiales reciclados.
- Existen cientos de casos prácticos de empresas que han reducido drásticamente sus costos debido a una disminución en sus desechos, prevención de la contaminación y aprovechamiento de los recursos. Por ejemplo, Dow Chemical Co. y la National Resource Defense Council (NRDC) se asociaron para un proyecto de tres años que tuvo el fin de reducir la producción de 26 químicos tóxicos a tan solo uno, en una de las plantas de Dow. La inversión de 3.1 millones de dólares le está permitiendo ahorrar a Dow 5.4 millones al año y, para muchos de sus negocios, se ha incrementado la calidad de los productos y la capacidad de producción.
- En el año 2000, un estudio de 200 ejecutivos de 158 grandes empresas internacionales demostró que un número creciente

de compañías multinacionales realizan grandes reducciones de costos e incrementan su desempeño después de implantar nuevas formas de trabajar que estimulen a los trabajadores a crear y compartir sus conocimientos. Por ejemplo, BP Amoco y Ford Motor Company han ahorrado cada uno más de 600 millones de dólares gracias a sus programas de administración del conocimiento.

- En el área de recursos humanos, los programas de balance entre la vida personal y el trabajo, reducen el ausentismo e incrementan la retención de empleados, permitiendo así a las empresas ahorrar dinero gracias a la reducción de costos de contratación y entrenamiento. Por ejemplo, en 1997, una encuesta a más de 150 ejecutivos conducida por la Whirlpool Foudation, Working Mother Magazine y Family Newsbrief relacionó a más de 40 programas e iniciativas del ambiente laboral (en áreas tales como el cuidado de bebés y ancianos, flexibilidad, salud y bienestar, diversidad, entre otras) y el resultado fue un listado de ventajas para los negocios, como: reducción del ausentismo y rotación, mayor satisfacción de los empleados y los consumidores, reducción de costos de salud, etc. Por otro lado, en 1999, la oficina de recursos humanos de Ernst & Young definió unos programas de retención que incrementaron la promoción de empleados a puestos de alta gerencia, la apreciación para el balance entre vida personal y el trabajo, y la asignación de personas para funcionar como modelos a seguir en comportamiento. Estos programas le hicieron ahorrar a la compañía un estimado de 21 millones de dólares.

3) Aumento de la productividad

Uno de los pilares de la responsabilidad social empresarial es propiciar el desarrollo de la persona dentro de la empresa. Los trabajadores son necesarios para el éxito de cualquier empresa, y en la medida en que estos estén más capacitados, más motivados, mejor tecnificados y con buenas condiciones laborales, la

competitividad de la empresa será mayor logrando así maximizar la productividad de las mismas.

La responsabilidad social empresarial favorece la confianza, el compromiso, la lealtad y el sentido de pertenencia de los empleados, lo cual permite que aumente la disposición hacia el trabajo.

Distintos estudios han comprobado que, por ejemplo, iniciativas empresariales para cuidar a los niños de trabajadores contribuyen a estimular la productividad de los mismos, en la medida que los casos de estrés y de depresión disminuyen.

Asimismo, las políticas empresariales que introducen o mejoran la flexibilidad de los horarios de trabajo en la empresa, la salud y el bienestar de los empleados, y el respeto de la diversidad en el lugar de trabajo generan un impacto positivo sobre la productividad de la compañía.

Los ambientes de trabajo motivadores, amables y estimulantes, junto a las iniciativas empresariales de cuidado y desarrollo de la persona hace que la empresa adquiera una mejor imagen ante los empleados, y esto se traduce finalmente en un incremento de la productividad de los mismos.

4) Mejoramiento de la imagen de marca y reputación

Frecuentemente los consumidores son atraídos hacia aquellas marcas y compañías que poseen una buena reputación en áreas relacionadas con la RSE. Una empresa considerada socialmente responsable, puede beneficiarse de su reputación entre el público, así como de su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados. Por ejemplo, en 1997 un estudio llevado a cabo por dos profesores de gestión del Boston College demostró que excelentes relaciones con los empleados, los consumidores y la comunidad son más importantes que las grandes utilidades para lograr ser parte de

la lista anual de Empresas más admiradas según la revista Fortune. La participación activa en actividades de la comunidad, genera una reputación positiva con los empleados dentro de la empresa. La sociedad piensa más favorablemente de aquellas empresas que focalizan sus esfuerzos filantrópicos en la donación de productos y el estímulo del voluntariado de los empleados en la comunidad mientras que sólo un pequeño porcentaje considera que "dar una gran suma de dinero" es la acción corporativa más impresionante. Empresas líderes son frecuentemente citadas en los medios de comunicación y son recomendadas a los inversionistas que buscan empresas socialmente responsables. Muchas de las listas anuales sobre compañías incluyen la participación activa en la comunidad como parte de los parámetros a medir. La revista Fortune, sitúa la "responsabilidad social" entre los ocho criterios usados en su encuesta anual de las Empresas más admiradas, conjuntamente con solidez financiera y calidad en la administración.

Si bien no es el ánimo de la responsabilidad medio ambiental, muchas empresas la han utilizado como una manera de reforzar su reputación o imagen de marca, lo que, en retorno, ha servido para incrementar las ventas y atraer capital de inversión. En los Países Bajos, el valor en el mercado de ITT Nokia para televisores de 24 pulgadas se incrementó de 57% y su ingreso bruto de 73% un mes después de que una revista de consumidores los calificara como los mejores productos, basándose en parte, en el consumo de energía, el reciclaje y la utilización reducida de materiales dudosos. En los EEUU, los consumidores gastan aproximadamente 110 billones de dólares en productos que se identifican como "socialmente o ambientalmente progresivos". Asimismo, las compañías que han integrado el factor ambiental en sus decisiones de negocios están comenzando a ganar beneficios de instituciones financieras y compañías de seguros, quienes apuestan a ellas por considerarlas menos riesgosas.

En la economía global, la imagen de marca y la reputación están entre las más valoradas fortalezas. Prácticas de marketing responsable, por naturaleza, son altamente visibles para los consumidores y tienen el potencial de fortalecer o fragilizar la opinión

del público con respecto a una empresa o a su marca. Una buena reputación por integridad y un fuerte compromiso con los consumidores puede generar lealtad y confianza y proveer un espacio de confianza en tiempos de crisis, teniendo un público más tolerante y más propenso a restaurar su confianza cuando la crisis termina. Del mismo modo, prácticas de marketing responsable que son vistas de manera negativa pueden menguar la imagen de marca y la reputación de una empresa, así esta tenga productos o servicios de muy alta calidad.

5) Acceso a capital

Hoy en día el negocio bancario también quiere desempeñarse como una empresa socialmente responsable, y para ello ponen el foco en incrementar la inversión en negocios de alto beneficio social, como proyectos de desarrollo rural y regional, proyectos de conservación del agua, proyectos de energía renovable y sostenible, iniciativas médicas y de salud, reciclado y gestión de residuos o algunos proyectos de infraestructura.

Otra buena práctica es el activismo accionarial mediante el cual en los fondos de inversión los bancos participan activamente como accionistas responsables, trasladando a los consejos de administración de las empresas participadas y de las que es accionista sus preocupaciones en materia de RSE y ejerciendo su poder político en las juntas accionistas.

De esta manera, es fácil advertir que las compañías que demuestran responsabilidades éticas, sociales y medioambientales mejoran su acceso al capital respecto de aquellas que no.

6) Desarrollo sostenible

La RSE genera desarrollo sostenible porque va de acuerdo al modelo de desarrollo que busca compatibilizar la explotación racional de recursos naturales y su regeneración, eliminando el impacto nocivo

de la acción del ser humano, en general, y de los procesos productivos en particular, para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin poner en peligro que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas.

Para la Comunidad y el Interés Público, la RSE también puede brindar las siguientes ventajas:

- Contribución a la democracia
- Mejoramiento de la cohesión social
- Lucha contra la pobreza y contribución al desarrollo
- Incentivo a la probidad administrativa
- Reforzamiento del respeto para los Derechos Humanos
- Respeto de las condiciones de competencia
- Transferencia de tecnología
- Preservación del Medio Ambiente
- Refuerzo del respeto de los Derechos Fundamentales

En la medida que la Responsabilidad Social Empresarial pretende, entre otros, asegurar el respeto de Derechos Fundamentales como el derecho de ser libre de la esclavitud, tortura u otros tratos inhumanos o degradantes, derecho a la dignidad, libertad de opinión y de expresión, el derecho a la privacidad, los derechos laborales (respeto del derecho de asociación, respeto del derecho de negociación colectiva, eliminación de las discriminaciones en el trabajo, abolición del trabajo infantil, eliminación del trabajo forzado,

etcétera), derecho a la salud, derecho a la educación, se debe reconocer el importante papel que puede tener la empresa en contribuir al cumplimiento de los Derechos Fundamentales en la Sociedad.

III.1.4. Datos de interés

III.1.4.1. RSE en época de crisis económica

¿Cómo se puede hacer RSE en una época signada por una grave crisis como la que atravesó Argentina en 2008? En primer lugar, hay que destacar que la RSE no puede ser nunca vista como un gasto, sino como una inversión a futuro para la empresa. No existe ningún mercado que perdure cuando no posee demanda, y ante las crisis y las dificultades económicas de los demandantes, no existe mejor inversión que la de hacerlo directamente en el mercado.

Como segundo punto es innegable que la imagen de la empresa mejora cuando se realizan acciones de RSE. La elección que hace el cliente es de absoluta relevancia y eleva los índices de rentabilidad de las empresas.

Un estudio realizado por Adolfo Sturzenegger, Mariano Flores Vidal y German Sturzenegger indica que los factores de RSE (responsabilidad con la comunidad, prácticas laborales y ética del negocio, impacto medioambiental) representan en la elección del cliente el 49%. Sólo el 45% lo hace en función de la calidad del producto, su marca y buen management, y el 6% restante forma la imagen de la empresa con una combinación de ambos.

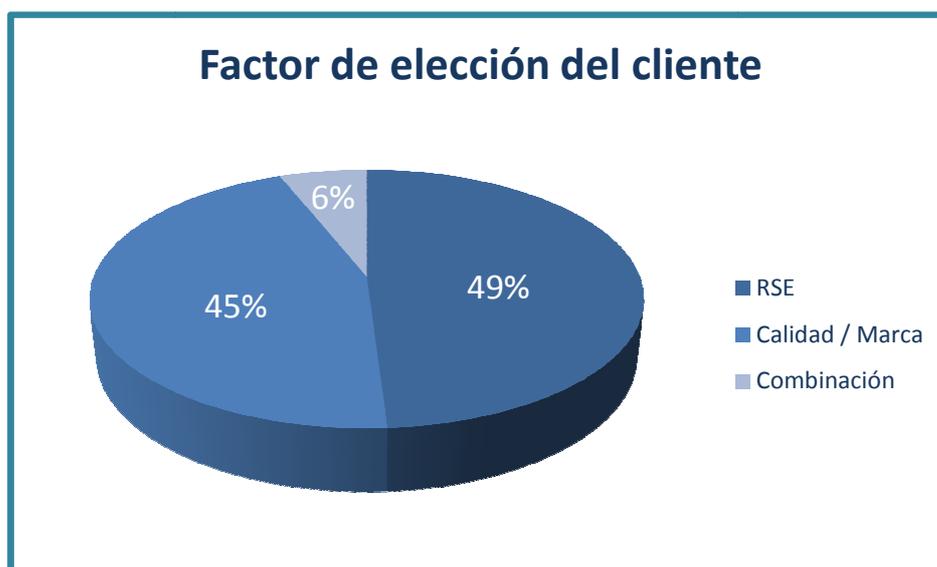


Ilustración III.1.4.1.1 Factor de elección del cliente.

Otro estudio realizado en febrero de este año por la revista MIT Sloan Management Review y The Boston Consulting Group, el 70% de los directivos encuestados procedentes de empresas ubicadas en diferentes países creen que es necesario aplicar estrategias de innovación sostenible en la organización para ser más competitivas. De hecho, el 68% afirma haber aumentado sus prácticas en responsabilidad social en el último año. Todos ellos han coincidido en la necesidad de impulsar la innovación y la responsabilidad social como elementos clave para mejorar las ventajas competitivas de todas las organizaciones tanto públicas como privadas, especialmente en momentos de crisis, en el que las empresas tienen la oportunidad de cambiar el modelo desde la base y luchar por diferenciarse dentro de un mercado cada vez más competitivo.

En este contexto, cabe preguntarse, ¿cuán importante es realizar RSE en época de crisis? Justamente cuando las empresas comienzan a invertir menor cantidad de dinero en imagen, es cuando el cliente más valora que la compañía se comprometa con la sociedad de la cual es parte. En este contexto, fomentar la innovación, introducir valores en el ámbito empresarial y apostar por las personas deberían ser soluciones de futuro para salir con éxito de la coyuntura actual. La sociedad irá

exigiendo cada vez más a las empresas, y aquellas que no se comprometan quedarán fuera del mercado.

III.1.4.2. Los países más ecológicos del mundo

Los países europeos reúnen las mejores condiciones medioambientales del mundo. Es una de las principales conclusiones del Índice de Representación Ambiental 2012 (EPI). El estudio, elaborado por investigadores de las universidades de Columbia y Yale de forma bianual desde 2006, clasifica a 132 países del mundo, en función de 22 indicadores medioambientales. De los veinte primeros países, dieciocho son europeos (en 2010 eran trece y en 2008, catorce). Suiza encabeza la lista, mientras Islandia, que ocupaba esta primera posición en 2010, cae al puesto trece. Colombia es el país sudamericano mejor rankeado en el lugar 27.

| Desempeño ecológico de los países | Puesto |
|-----------------------------------|--------|
| Suiza | 1º |
| Letonia | 2º |
| Noruega | 3º |
| Luxemburgo | 4º |
| Costa Rica | 5º |
| Francia | 6º |
| Austria | 7º |
| Italia | 8º |
| Reino Unido | 9º |
| Suecia | 10º |
| Islandia | 13ª |
| Colombia | 27º |
| EE.UU. | 49º |
| China | 116º |
| India | 125º |

Ilustración III.1.4.2.1. Ranking de países según desempeño ecológico.

Los responsables del informe destacan que Europa tiene unas buenas infraestructuras que proporcionan agua potable de calidad y un buen tratamiento de las aguas residuales. Además, logra uno de los mejores

puestos en el ranking de salud, que mide los efectos de la contaminación en los ciudadanos.

Por el contrario, Estados Unidos llama la atención como país desarrollado con malos registros. Aunque desde 2010 ha recuperado posiciones (se encontraba en el 60º lugar), en 2012 se sitúa en el puesto 49. El estudio indica que algunos indicadores son preocupantes, como los recursos del agua y sus efectos sobre los ecosistemas, las emisiones de gases de efecto invernadero, implicados en el cambio climático, o la contaminación del aire urbano.

El estudio también resalta la situación de dos de los nuevos países más industrializados, China e India, que se sitúan en los puestos 116 y 125, respectivamente. A su vez en los puestos de cola los países con el peor medio ambiente se encuentran Kuwait, Yemen, Sudáfrica, Kazakhsan, Uzbekistan, Turkmenistan e Irak.

III.1.4.3. La evolución de las empresas adheridas al Pacto Mundial

La fase operacional del Pacto Mundial se inició en Julio del 2000 en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York con 50 empresas fundadoras y ya entonces se adhirieron las primeras compañías a la iniciativa. Con un muy pronunciado crecimiento inicial, el Pacto Mundial llega al año 2005, cinco años más tarde, con más de 2.000 empresas adheridas, con los participantes vienen tanto del Norte como del Sur.

A finales de marzo del 2010 las empresas y entidades adheridas superaban las 8.000, con un total de 5.911 empresas y 2.219 participantes no empresariales, es decir 48% más de firmantes que el año anterior, un crecimiento no tan pronunciado como en la etapa inicial pero aún elevado.

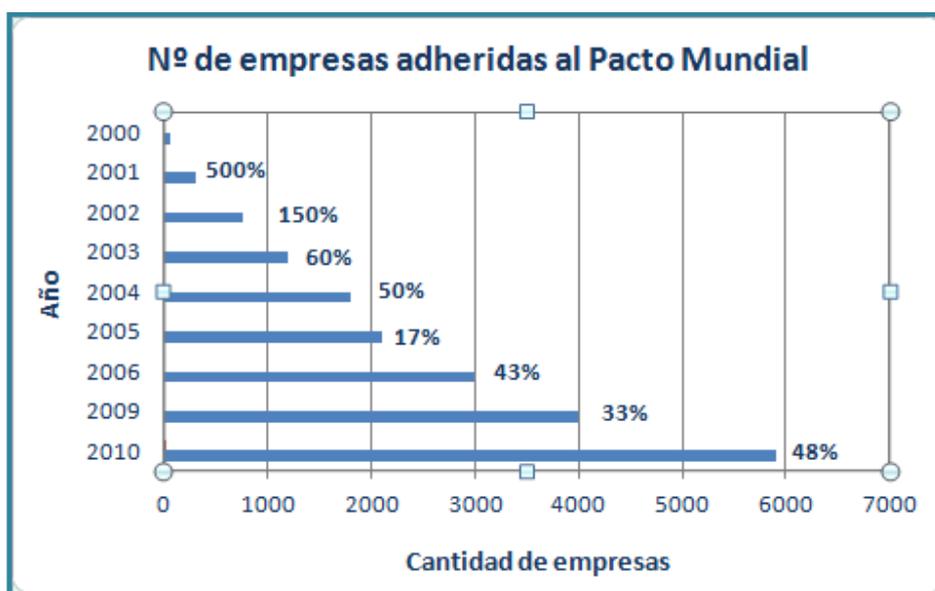


Ilustración III.1.4.3.1. Cantidad de empresas adheridas al Pacto Mundial por año.

III.1.4.4. Consumo responsable

Hablar de consumo responsable es plantear el problema del hiperconsumo de las sociedades “desarrolladas” y de los grupos poderosos de cualquier sociedad, que sigue creciendo como si las capacidades de la Tierra fueran infinitas. Basta señalar que los 20 países más ricos del mundo han consumido en este siglo más naturaleza, es decir, más materia prima y recursos energéticos no renovables, que toda la humanidad a lo largo de su historia y prehistoria.

Como se señaló en la Cumbre de Johannesburgo, en 2002: “El 15% de la población mundial que vive en los países de altos ingresos es responsable del 56% del consumo total del mundo, mientras que el 40% más pobre, en los países de bajos ingresos, es responsable solamente del 11% del consumo”. Y mientras el consumo del “Norte” sigue creciendo, “el consumo del hogar africano medio es un 20% inferior al de hace 25 años”.

Estos países, siendo una cuarta parte de la población mundial, consumen entre el 50 y el 90% de los recursos de la Tierra y generan las

dos terceras partes de las emisiones de dióxido de carbono, originan la mayoría de desperdicios tóxicos del mundo, las tres cuartas partes de los óxidos que causan la lluvia ácida y sus centrales nucleares más del 95% de los residuos radiactivos del mundo. Un habitante de estos países consume, por término medio, tres veces más cantidad de agua y diez veces más de energía que uno de un país pobre. Y este elevado consumo se traduce en consecuencias gravísimas para el medio ambiente de todos, incluido el de los países más pobres, que apenas consumen.

Otro estudio realizado por la consultora Edelman en 2010, el informe Citizens Engage, muestra que los ciudadanos de los países con los mercados de crecimiento más rápido, es decir, Brasil, China, India y México, han adelantado a los consumidores occidentales en sus exigencias en cuanto a RSE: son los más comprometidos en adquirir marcas que promuevan buenas causas, y con diferencia.

Por ejemplo, en India, un 78% de los encuestados estaría dispuesto a cambiar de marca si otra de una calidad similar apoyara a una buena causa, mientras que a nivel global solamente un 62% de los encuestados se comportaría del mismo modo. En el mismo sentido, un 77% de los encuestados en México y China afirma que recomendaría antes una marca que apoye una buena causa que una que no lo hiciera, frente al 62% de la media global.

Aún más ilustrativo es el caso de Brasil, en el que el 80% de los encuestados afirma que ayudaría a una marca a promover sus productos y servicios si hubiera una buena causa como telón de fondo; a nivel global, solamente un 61% de los encuestados afirma lo mismo.

Después de estos países, los consumidores más predispuestos a consumir productos de marcas comprometidas son los estadounidenses, los canadienses y los italianos (70% EEUU y 65% los otros dos), seguidos de los ingleses (60%), los franceses (55%), los holandeses (50%), los alemanes (45%) y los japoneses (35%), pero con porcentajes cada vez más pequeños.

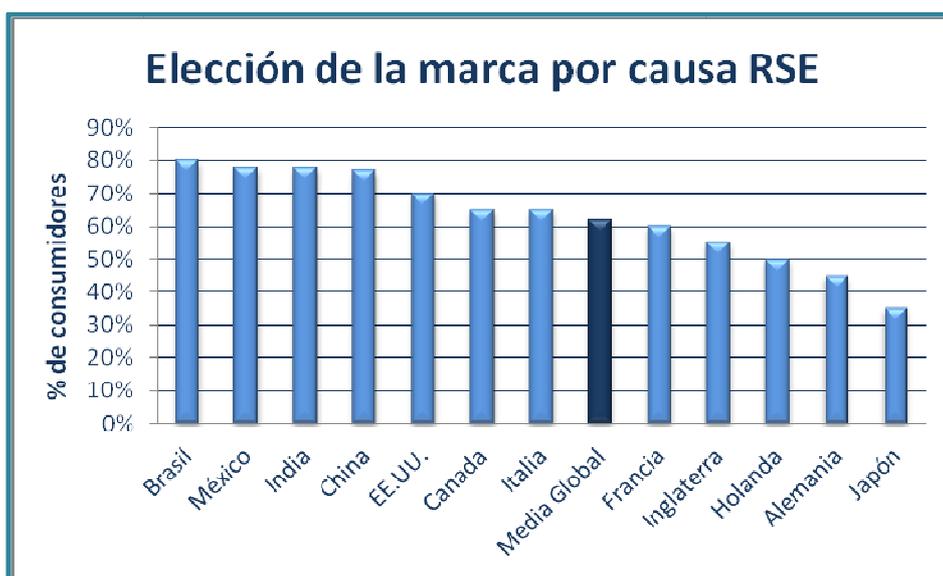


Ilustración III.1.4.4.1. Elección de la marca por causa RSE por país.

Es preciso, pues, que los países desarrollados pongan fin a la presión, guiada por la búsqueda de beneficios particulares a corto plazo, de estimular el consumo irresponsable, como las publicidades agresivas que se dedican a crear necesidades o a estimular modas efímeras, reduciendo la durabilidad de los productos y promocionando productos de alto impacto ecológico por su elevado consumo energético o efectos contaminantes. Es preciso, además, ajustar ese consumo a las reglas del comercio justo, que implica producir y comprar productos con garantía de que han sido obtenidos con procedimientos sostenibles, respetuosos con el medio y con las personas. Hay que estimular el cambio del paradigma del confort del producto desechable que se lanza despreocupadamente por las posibilidades de las 3R: reducir, reutilizar y reciclar.

Para todo ello, surgió el Marco Global de Acción sobre Consumo y Producción Sostenibles (CPS), que tiene por objetivo reducir tanto el uso de los recursos naturales como las emisiones de CO₂, mejorando al propio tiempo las posibilidades del conjunto de la población mundial para satisfacer sus necesidades básicas en un ambiente sano y equilibrado. Esto es lo que persigue el llamado Proceso de Marrakech. El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el Departamento de las Naciones Unidas para Asuntos Económicos y Sociales (UNDESA por sus siglas en inglés) son los principales

organismos encargados de este proceso mundial, con una participación activa de los gobiernos nacionales, organismos de desarrollo, sector privado, sociedad civil y otros interesados.

III.1.4.5. El Estado de la RSE en América Latina

El Estado de la RSE 2011 es un estudio cuantitativo que describe las percepciones de consumidores y ejecutivos de empresas sobre el estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina.

Un total de 1.279 ejecutivos y 1.927 consumidores, de 17 países de América Latina, respondieron un cuestionario “online” que se construyó con las dimensiones de RSE y las acciones y expectativas relacionadas de la guía ISO 26.000, que un panel de expertos consideró como apropiadas y relevantes en el contexto latinoamericano.

La investigación es impulsada por la Red Forum Empresa que agrupa 21 entidades sin fines de lucro que promueven la RSE en 18 países del continente americano, reuniendo un total de 3.400 empresas.

A continuación se presentan algunos de los resultados que se obtuvieron:

1) Resultados por dimensión de RSE:

Según los consumidores la dimensión con la que más se relaciona la RSE es la “Toma de decisiones y transparencia” seguido por la “Relación con los trabajadores” mientras que las otras tres dimensiones “Medio ambiente”, “Relaciones con la comunidad” y “Consumidores y usuarios” comparten el mismo nivel de importancia.



Ilustración III.1.4.5.1. Temas con los que los consumidores relacionan la RSE.

2) Reportes de sustentabilidad:

Existe un leve aumento entre 2009 y 2011 en el número de empresas que publican reportes de sustentabilidad. En 2011, casi la mitad de las empresas que participaron en el estudio, publica su reporte de los cuales el 68% de los reportes se basa en la metodología GRI.

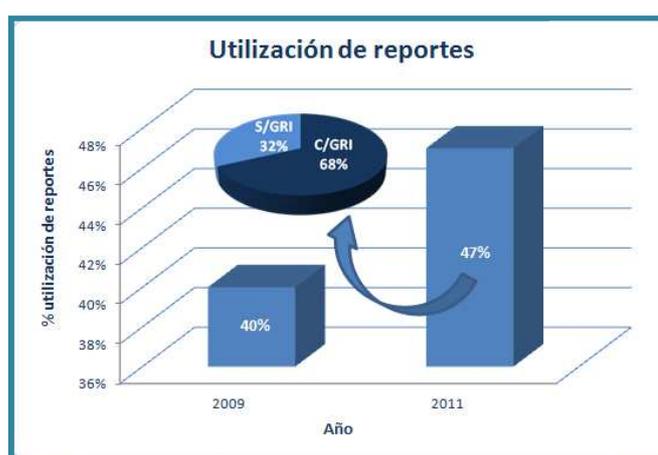


Ilustración III.1.4.5.2. Porcentaje de empresas que utilizan reportes de RSE.

3) Preferencia por productos socialmente responsables

En Latinoamérica coexiste una actitud muy favorable hacia el consumo de productos socialmente responsables, sólo el 5% de los consumidores no estarían dispuestos a pagar más por un producto así. Si bien esta decisión no resultó ser independiente de la magnitud del aumento del precio, el 66% de los consumidores dispuestos a pagar lo harían con un aumento del precio de entre un 6% y un 20%.

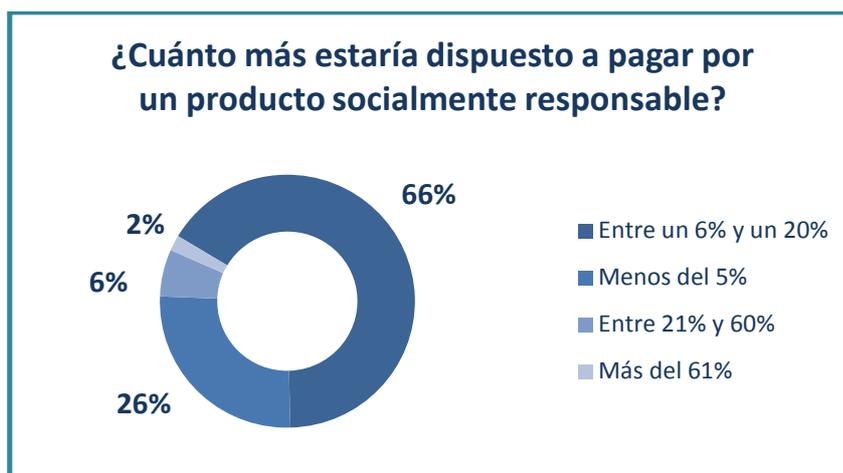


Ilustración III.1.4.5.3. Cantidad de consumidores dispuestos a pagar más por un producto responsable según el porcentaje de aumento

4) Obstáculos para el avance de la RSE:

En cuanto a los obstáculos para el avance de la RSE en el continente, el más relevante para los ejecutivos es la actitud pública hacia la RSE mientras que los consumidores lo ubican en cuarto lugar. Para ellos el inconveniente más crítico es la falta de confianza en el sector privado.

Sin embargo, en aspectos más específicos, como los medioambientales, hay bastante acuerdo y más del 90% de ellos afirman que la regulación debe incrementarse. En el ámbito de la legislación laboral, consumidores y ejecutivos coinciden en que debe aumentar, aún cuando, los consumidores (70%) se muestran mucho más convencidos sobre esta necesidad que los ejecutivos (50%).

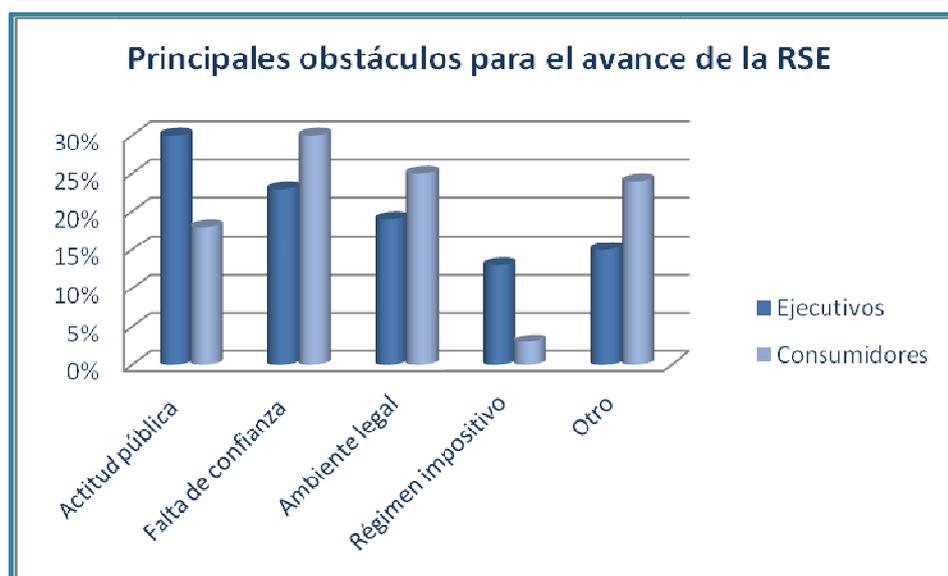


Ilustración III.1.4.5.4. Principales obstáculos para el avance de la RSE.

III.1.5. Casos de éxito y buenas prácticas

En este apartado se presentan algunos casos de éxito y buenas prácticas que las empresas realizan para lograr tener un alto nivel de desempeño responsable. Por ejemplo:

III.1.5.1. Volkswagen reduce la carga de trabajo para incrementar la productividad

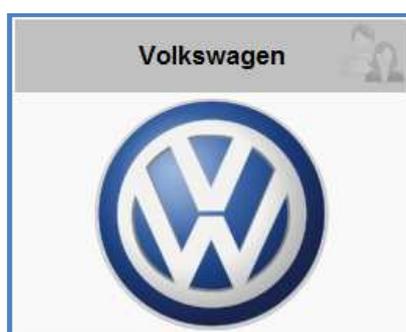


Ilustración III.1.5.1.1. Volkswagen logo.

La primera responsabilidad de una empresa es salvaguardar la salud, seguridad y bienestar de sus empleados. En el mundo apresurado de

hoy de multitareas y diseñado electrónica y digitalmente, se espera que los empleados sean productivos en exceso y que cumplan de manera efectiva a todas horas. Las cargas de trabajo pesadas de duración prolongada, con poca oportunidad de recuperación, y un paso acelerado de trabajo pueden ser dañinas para la salud y productividad incluso de los empleados más eficientes.

Las empresas deben darse cuenta que es importante para el negocio asegurarse de que el departamento de Recursos Humanos cuide el bienestar de sus empleados. Un análisis de empresas FTSE 100 por Business in the Community (BITC) encontró que las empresas que toman medidas para mejorar la salud y bienestar en el trabajo mejoraron su desempeño financiero en un 10% en promedio en el 2009.

Aunque es un tema difícil de abordar, hay algunos sencillos pasos para empezar a asegurar un ambiente de trabajo saludable y productivo que disminuya el riesgo de agotamiento de los empleados. Aunque parece irónico, el primer paso para mejorar la productividad laboral es la reducción de las actividades de trabajo.

Y en este sentido Volkswagen, el principal productor de autos de Europa, aplicó un reciente cambio que prohíbe el envío de e-mails de trabajo a los teléfonos inteligentes de sus empleados. Los teléfonos podrán seguir siendo usados para trayectos en auto, pero el servidor de la compañía no enviará más e-mails 30 minutos después del final del turno, y hasta 30 minutos antes de que empiece el turno al día siguiente. Esta es una medida muy audaz que permitirá que más de 1,100 empleados de Volkswagen duerman bien sin que ningún e-mail de trabajo los interrumpa en sus smartphones.

III.1.5.2. Natura lanza repuestos 100% de plástico verde



Ilustración III.1.5.2.1. Natura logo.

El plástico convencional se produce, generalmente, a partir de petróleo. Aproximadamente, un 4% de las reservas mundiales de crudo se destinan a ello. Por cada kilogramo de plástico que se fabrica, se liberan a la atmósfera seis kilogramos de CO₂. En cambio el plástico verde – o bioplástico- procede, en la mayoría de los casos, de plantas como la caña de azúcar, el trigo o el maíz, y también del aceite vegetal. Desde carcasas para teléfonos móviles y vajillas de usar y tirar hasta bolsas de compra y macetas, pasando por zapatos y pañales, no hay productos del hogar que no tengan una alternativa de desarrollo con bioplástico. El plástico ecológico supera al plástico convencional porque requiere menos energía para su fabricación y no contiene sustancias tóxicas.

Recientemente la marca Natura, empresa líder en productos para el cuidado de la piel y cabello, incorporó a su línea de repuestos los aceites trifásicos, producidos con 100% de plástico verde. Dichos repuestos, que ya de por sí contribuyen a ahorrar materia prima porque conservan el packaging original, están hechos a partir de la caña de azúcar y son 100 % reciclables, lo cual hace que la innovación esté puesta una vez más en la disminución del impacto ambiental. En este caso, se reduce en un 71% la emisión de gases responsables del calentamiento global. Otros datos que agrega la empresa a la comunicación de su propuesta de RSE buscan distinguir estos productos de los tradicionales.



Ilustración III.1.5.2.2. Respuestos Natura de plástico 100% reciclable.

III.1.5.3. Toyota inició el programa “Semillas de Cambio”



Ilustración III.1.5.3.1. Programa de Educación Ambiental "Semillas de Cambio" de Toyota Argentina.

Toyota Argentina presentó la tercera edición del Programa de Educación Ambiental “Semillas de Cambio”, el cual está dirigido a docentes de escuelas secundarias y consta de una capacitación avalada por la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires.

Durante cuatro días, 31 docentes de 10 escuelas de Educación Secundaria de las localidades bonaerenses de Baradero, San Pedro, San Nicolás, Arrecifes, Ramallo y Capitán Sarmiento obtendrán herramientas para trabajar junto con sus alumnos en el cuidado del medio ambiente. Esta iniciativa tiene como objetivo que profesores y estudiantes sean capaces de desarrollar un proyecto que logre subsanar alguna problemática ambiental local.

Las clases serán dictadas por especialistas en las mencionadas áreas, como parte de una alianza intersectorial mulsada con la Universidad Nacional de Luján y la Fundación Biosfera.

III.1.5.4. Coca-Cola se compromete con el medio ambiente en sus nuevas expendedoras



Ilustración III.1.5.4.1. Máquinas expendedoras de Coca Cola que no emiten gas hidrofurocarbono (HFC).

Días antes a la cumbre de las Naciones Unidas sobre cambio climático en Copenhague, The Coca Cola Company ha anunciado su compromiso para que, en el año 2015, el 100% de sus nuevas máquinas expendedoras y refrigeradores no emitan ningún tipo de gas hidrofurocarbono (HFC).

Esta decisión es la consecuencia final de un proceso que, como la misma multinacional comunica, se ha llevado a cabo conjuntamente con Greenpeace desde el año 2000. La finalidad no es otra que demostrar que se puede llevar a cabo un proceso progresivo para eliminar el uso de los HFCs – con gran incidencia en el proceso de cambio climático – y que las grandes empresas pueden tomar la iniciativa en este asunto.

Así pues, las previsiones de Coca-Cola apuntan a que, una vez consigan que sus expendedoras y neveras no liberen gases HFC, se reducirán las emisiones de gases de efecto invernadero en un 99%.

Según declaraciones del Presidente Ejecutivo de The Coca-Cola Company, Muhtar Kent: "El cambio climático es real y el momento de actuar es ahora. Greenpeace nos ha animado enormemente a preocuparnos por cambiar el sistema de refrigeración de nuestras máquinas. Con nuestra decisión, demostramos que podemos utilizar nuestra influencia en el mercado para introducir medidas innovadoras que ayuden a reducir la emisión de gases perjudiciales".

La multinacional ha invertido más de 50 millones de dólares en I+D para conseguir crear tecnología de refrigeración que respete el medio ambiente. En 2010, la empresa y sus embotelladoras comprarán un mínimo de 150.000 unidades de frío sin emisión de HFCs. Según sus planes, para el 2012 la mitad de sus máquinas ya tendrán estas características. Y en tan solo 5 años, en el 2015, el total de ellas.

III.1.5.5. El Grupo Arcor invierte en bonos de carbono



Ilustración III.1.5.5.1. Grupo Arcor logo.

El Grupo Arcor, el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de la Argentina, Brasil, Chile y Perú, ingresa en el mercado de los bonos que permiten a las empresas de países desarrollados compensar sus emisiones de dióxido de carbono mediante la compra de reducciones de emisiones logradas por empresas de países en desarrollo.

La compañía invertirá en bonos, ya que el Grupo Arcor ha certificado la reducción de más de 100.000 toneladas de dióxido de carbono durante el período 2007-2008 en su ingenio La Providencia, en Tucumán. “La aprobación de este proyecto no sólo agrega valor económico a nuestra empresa sino que, principalmente, es de gran relevancia como aporte al compromiso asumido por todo el Grupo Arcor para la mitigación de las causas que provocan el efecto global de cambio climático”, comentó Marcelo Carranza, gerente Corporativo de Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial del Grupo Arcor.

Los bonos han sido adquiridos en su totalidad por una empresa holandesa. Para lograr esta certificación, el proyecto en La Providencia reemplazó el consumo de combustible fósil (gas natural) por biomasa (bagazo) a través de la instalación de una caldera de generación de vapor que utiliza 100 por ciento bagazo como combustible.

Así, esta planta tiene el potencial de reducir, como mínimo, unas 50.000 toneladas de CO2 anuales durante un período de diez años y con posibilidad de renovación por un período igual.

III.1.5.6. Plan de gestión integral de equipos y baterías agotadas



Ilustración III.1.5.6.1. Nokia logo.

Nokia presenta en Argentina su plan de gestión integral de equipos y baterías recargables agotadas Nokia, que cumple con los requerimientos solicitados por la Agencia de Protección Ambiental de la Ciudad de Buenos Aires.

En una primera instancia, Nokia instalará 10 (diez) urnas de recolección en distintas áreas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a través de las cuales se recogerán todos aquellos equipos en desuso y baterías recargables que se encuentren agotadas. En las próximas semanas, se

instalarán otros recipientes en diversos puntos de venta de operadores y en los Centros de Gestión y Participación (CGP) de la Ciudad.

“Los esfuerzos de Nokia para contribuir al cuidado del medio ambiente están incorporados en todas las etapas del ciclo de vida de nuestros dispositivos: desde su concepción, mediante un análisis de los materiales que se usan para su producción y el diseño de su packaging, hasta su “fin de vida” afirmó Esko Aho, Vicepresidente Ejecutivo, Relaciones Corporativas y Responsabilidad del Nokia Corporation, en su visita por Argentina.

III.1.5.7. Carrefour impulsa un proyecto para mejorar la calidad de vida de los habitantes de India



Ilustración III.1.5.7.1. Carrefour logo.

La Fundación Solidaridad Carrefour impulsa un proyecto social destinado a mejorar el nivel y la calidad de vida de mujeres y niños en situación de vulnerabilidad en India.

Para ello, en colaboración con la organización Creative Handicrafts, desarrolla un programa destinado a abrir canales de distribución a la comercialización de productos de esta organización. Así, se generarán oportunidades de desarrollo sostenible a poblaciones en situación desfavorecida.

En los hipermercados Carrefour que participan en esta iniciativa, se habilitó una zona especial para los artículos producidos por las mujeres que trabajan en Creative Handicrafts. Entre ellos, destacan vestidos, faldas y camisetas elaborados artesanalmente con algodones y estampados bicolor característicos de India.

Además, éstos tienen una etiqueta específica que contiene información sobre la organización y la iniciativa: Comercio solidario mujeres en el mundo para la construcción de una comunidad sostenible.

Igualmente, por medio de esta iniciativa, se persigue contribuir a que Creative Handicrafts incremente su capacidad de comercialización y a que desarrolle un modelo de comercio solidario sostenible y replicable, contribuyendo a que sus productos sean competitivos en mercados internacionales tanto en precio como en diseño.

III.2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN ARGENTINA

III.2.1. Evolución de la RSE en Argentina

III.2.1.1. Etapa de Instalación de la RSE



Ilustración III.2.1.1.1. Características de la Etapa de Instalación de la RSE.

La etapa de instalación de la RSE abarca la década del 90 hasta el 2001. Se caracteriza porque las empresas se adaptan a factores mutuamente interrelacionados, toman visibilidad como actores sociales y reformulan la tradición filantrópica en acción empresarial.

El proceso de incorporación de la RSE a la agenda de las empresas ha sido la resultante de un conjunto de factores externos y locales. Entre los factores externos, se pueden mencionar el cambio tecnológico y la globalización de los negocios, circunstancias a las cuales, los organismos internacionales han reaccionado generando un conjunto de recomendaciones a gobiernos y empresas para que adapten sus

modalidades de actuación. Entre los factores locales se puede señalar, la consolidación del proceso de democratización, con la irrupción de la sociedad civil como actor social significativo, que se tradujo en un crecimiento sostenido de las organizaciones del tercer sector.

En la década del 90, hace implosión el modelo de estado benefactor y la reforma de estado se caracteriza por las medidas de privatización y descentralización. La competencia en el mercado internacional, demandaba a las empresas el logro de altos requerimientos, no sólo de calidad y eficiencia sino también de elevados estándares éticos. Sector privado y tercer sector cobran protagonismo como actores sociales frente a un sector público que se debilita en sus funciones, al mismo tiempo que se instala la corrupción como tema prioritario de la agenda pública.

La reforma constitucional de 1994 genera las condiciones propicias para la incorporación de los derechos de los consumidores y la Ley de Defensa de la Competencia. Así mismo, en el Capítulo II de la Primera Parte, referido a los “Nuevos Derechos y Garantías”, en el artículo 41, se reconoce el derecho a un medioambiente sano y a la necesidad de conservarlo.

En cuanto a las empresas argentinas, éstas surgen en contextos muy institucionalizados, incorporando prácticas y procedimientos definidos por conceptos racionalizados y arraigados en la sociedad. De tal modo, la RSE es un concepto institucionalizado, que puede reconocer sus raíces en un medioambiente caracterizado por “historias de filantropía (de larga data) y funciones sociales llevadas a cabo por la sociedad civil”.

III.2.1.2. Etapa de expansión de la RSE

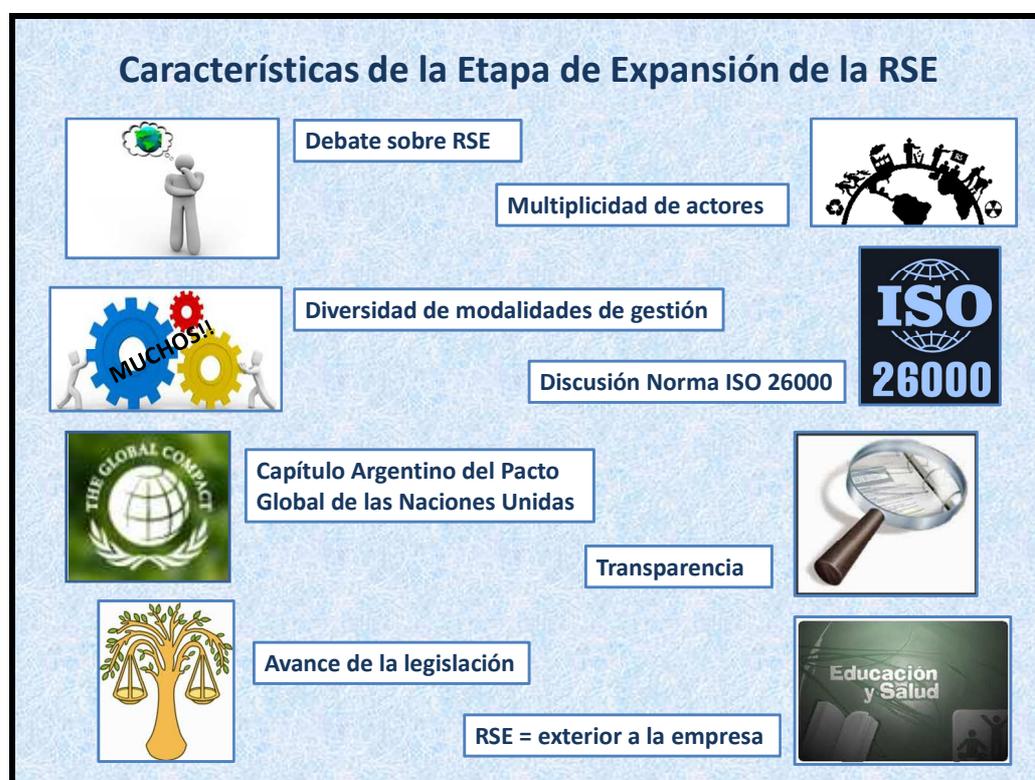


Ilustración III.2.1.2.1. Características de la Etapa de Expansión de la RSE.

La etapa de expansión de la RSE, 2001 al 2007, se caracteriza por el debate en torno al concepto de la RSE, el avance de la legislación, por la multiplicidad de actores vinculados a la temática y la diversidad de modalidades de actuación y gestión empresarial, con énfasis en el aspecto externo de la RSE, atendiendo emergencias sociales.

La cantidad de actores organizacionales e individuales que se han vinculado a la temática es un indicador de su carácter movilizador. Tanto el medio académico como la prensa comenzaron a producir reflexiones teóricas sobre el concepto de RSE, dando origen a cursos de capacitación e investigaciones. Se crearon entidades promotoras de la RSE, con el objetivo de capacitar y colaborar en la implementación de programas, y un registro de entidades vinculadas al tema, el Mapeo de Promotores de RSE.

La diversidad de modalidades de gestión y programas instrumentados también son indicadores de la voluntad de incorporar la RSE a la gestión empresarial. Pero, esta diversidad y multiplicidad no facilitan la comparación ni la evaluación de los resultados entre compañías y a lo largo del tiempo.

En 2004 se impulsa el Capítulo Argentino del Pacto Global de Naciones Unidas, el cual reconoce a la RSE como uno de los pilares para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio e invita a todo el empresariado nacional a suscribir los 10 principios universales. Tuvo una adhesión rápida y masiva. En 2007, al autoevaluarse, señala la adhesión de 280 organizaciones, el desarrollo de actividades de formación y aprendizaje y la conformación de un banco de experiencias exitosas de acceso libre y gratuito.

En 2005, se inició un activo y participativo proceso de discusión sobre el estudio de la Norma ISO 26000 sobre Responsabilidad Social que ya está ejerciendo significativa influencia, entre otras razones, por los esfuerzos para clarificar el tema multifacético y el carácter “multi stakeholder” del proceso de elaboración.

Por otro lado, la legislación en la etapa de expansión se caracteriza por incorporar aspectos cualitativos relativos a la regulación de todos los grupos de interés, la cuestión medioambiental en temas estrictamente vinculados con la gestión empresarial y el intento de regular específicamente la temática de la RSE. Es amplia, avanzada, con un alto estándar de exigencia y su instrumentación trae aparejados costos económicos que a veces las empresas, particularmente las medianas y pequeñas tienen dificultades para afrontar. Además, existe la percepción generalizada de que en Argentina existe una brecha entre la ley y su observancia.

Respecto a los accionistas se destaca su relación con el cuerpo directivo de la empresa, bajo la denominación de gobierno corporativo. Además de los estatutos de cada empresa, la relación es regulada por nueve normas, de las cuales la fundamental, la ley de sociedades, es anterior al período considerado. La mayor parte de la normativa se ha elaborado

durante esta etapa de expansión de la RSE, correspondiendo el 55%, entre el 2001 y 2003 y el resto entre 2006 y 2007.

La normativa tiende a incrementar el número de informes, actores participantes en la información y su frecuencia, resultando significativos los avances en materia de protección de los derechos del inversor y la transparencia del mercado de capitales. A pesar de ello, algunos especialistas en la materia sostienen que se debería promulgar una ley que integre todos los aspectos de la normativa e incluya penalizaciones para prácticas no deseadas, como la información privilegiada, la realización de la adquisición de las propias acciones y los casos en los que la sociedad controlante imparte directivas a su controlada para que ésta se sacrifique, perjudicándose en beneficio de la controlante o del grupo en el que está inmersa.

Con relación a los empleados, las cuestiones laborales de la RSE están contempladas en veinticuatro normas, de las cuales el 22% fue elaborado durante esta etapa. Dichas normas legislan sobre la libertad de asociación y sindical, el derecho a la negociación colectiva, la abolición de cualquier forma de trabajo infantil y la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Una de ellas, la Ley N° 25.877, implementada en 2004, dedica un capítulo al balance social, estableciéndose la obligatoriedad de presentarlo anualmente por las empresas que tienen más de 300 trabajadores. Según información suministrada por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social en ese año fueron muy pocas las empresas que han cumplimentado la ley, y de éstas el 50% fueron empresas del sector de alimentación y bancos. La cantidad de balances presentados creció levemente hasta el 2006 y decreció significativamente en el año 2007, marcando un bajo cumplimiento de la ley.

La etapa de expansión, particularmente entre 2002 y 2006, es significativa a su vez por el esfuerzo en regular temas medioambientales específicos relacionados con las actividades de las empresas. Durante este período se han sancionado seis leyes que establecen los

estándares mínimos de protección ambiental sobre: la gestión integral de residuos de origen industrial o de actividades de servicio, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable, la preservación de aguas y el acceso a la información ambiental.

En cuanto a la RSE en las empresas, ésta se difunde rápidamente y genera extensos campos de actividad en programas institucionalizados. En menos de una década, la energía empresarial, tal como estipula la teoría, integra los elementos dispersos en el panorama social (tradición filantrópica, necesidades sociales insatisfechas y la crisis del 2001) en una estructura para el tratamiento de la RSE. La empresa considera que dichas situaciones deben ser atendidas por ella a fin de evitar la ilegitimidad porque socialmente se considera que es adecuado, correcto, racional y necesario.

Las estructuras para la administración de la RSE registran un cierto grado de isomorfismo. A mediados de la década del 2000, las empresas incorporan la RSE en las áreas de relaciones institucionales, asuntos corporativos, relaciones con la comunidad y, en menor medida, en recursos humanos. Sin embargo el tamaño de la empresa y su carácter, multinacional o nacional incide sobre la disponibilidad de recursos financieros e incentivos para llevar adelante una estrategia homogénea de RSE.

Se observa como acción principal la implementación de fundaciones corporativas, que tienen por objeto donar dinero para operar sobre poblaciones muy vulnerables y que deciden o se ven obligadas a trabajar sobre la emergencia, realizando acciones de tipo existencialistas. Aquí, la transferencia hacia el beneficiario es vista como un mero dar y, éste es apreciado como sujeto pasivo. De hecho, una encuesta de opinión pública considera la filantropía como las acciones menos valoradas de RSE y sostiene que las empresas deben contribuir al bienestar de la sociedad en general.

Otro aspecto característico de esta etapa es el principio de la transparencia. Se observa un incremento de la cantidad y calidad de la

información que suministran las empresas, a través de informes especiales hacia la comunidad y de sus balances en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires para aquellas que operen en el mercado de capitales. Sin embargo, a la hora de publicar reportes sólo la mitad de las empresas siguen un estándar preestablecido, como el que ofrece el Global Reporting Initiative.

III.2.1.3. Nueva etapa emergente



Ilustración III.2.1.3.1. Características de la Nueva Etapa Emergente de la RSE.

En esta etapa, a pesar de que no pueda identificarse un hito que marque su inicio, está marcada por tres indicadores: 1) los resultados de investigaciones que comienzan a señalar déficit de implementación de las estrategias de RSE y prácticas exitosas, 2) cambio en la percepción de las necesidades sociales, que viran la atención de la emergencia social a la inequidad social; 3) modificación en los criterios de premiación que establecen las organizaciones, que comienzan a hacer hincapié en

la gestión de la RSE al interior de las empresas y en el impacto de los proyectos en la sociedad.

Para comenzar, existe una brecha entre la letra de la ley y su grado de aplicación. Son varios los organismos que tienen competencias de aplicación de las normas con carácter de tutela, verificación o punición, superponiéndose en algunos casos su actuación. Esta situación dificulta la capacidad de ejercer el control gubernamental y desalienta, en algunos casos, el cumplimiento estricto de la ley. Sin embargo, la Ley N° 26361, decretada en 2008, constituye un avance sobre la especificación de los derechos del consumidor asumiendo una posición favorable a él, en caso de duda sobre la interpretación de la misma.

Por otro lado, algunas asociaciones empresariales han presentado observaciones sobre la inadecuada naturaleza del reporte social y ambiental, o informe de sostenibilidad, como elemento de control para las autoridades públicas, dado el carácter voluntario con el que fue concebido para que lo aplicaran las empresas y que todavía se encuentra en etapa de desarrollo a nivel mundial.

En cuanto a la RSE en las empresas, la vertiginosidad del proceso implica la revisión crítica y nuevas readaptaciones para avanzar a un estadio superior de gestión empresarial, marcado principalmente por la coordinación entre las áreas responsables de la RSE y el resto de las unidades de las compañías. Esto significa la verificación de la congruencia entre lo que la organización expone como resultado de estrategias de RSE en alguna dimensión de la RSE, con los procedimientos o políticas que se ejecutan en otras dimensiones. Por ejemplo, empresas que realizan acciones sociales que benefician a la comunidad y, al mismo tiempo, venden productos nocivos para la población, contaminan el medioambiente o no cumplen con los contratos contraídos.

Por último, uno de los aspectos que más preocupa es la ausencia de un sistema de gestión único de RSE. La variedad y cantidad de herramientas disponibles posibilita que las empresas elijan aquellas que se adecuen mejor a sus posibilidades y propósitos, sin embargo, esto

implica una dificultad en la comparación del avance de la RSE entre las empresas y, en muchos casos, dentro de una misma empresa a lo largo del tiempo. A su vez, no existe una herramienta que permita medir el comportamiento integral de la empresa en materia de RSE y mucho menos en términos monetarios, lo cual recae en la imposibilidad de incluirlo en el desempeño total y único de la misma.

III.2.2. Proyección de la RSE en Argentina

La implementación de la RSE en Argentina, registra hasta el momento dos etapas bien identificables: una, la etapa de instalación, la otra, la etapa de expansión. Como dato significativo, ambas etapas se abren y se cierran con crisis, la del 2001 de carácter político, social y local y la del 2008, de tipo financiero internacional. Esto parece explicar la tesis de Michel Porter y Mark Kramer sobre la RSE estratégica que sostiene que cuanto más estrechamente vinculada se encuentre la cuestión social al modelo de negocios mayor será la oportunidad de apalancamiento de la empresa para sus recursos y para beneficiar a la sociedad.

Si la afirmación de Porter y Kramer es explicativa de la evolución del pasado reciente en materia de RSE, puede también servir de punto de apoyo para razonar sobre el futuro próximo de la RSE local. La lectura que los empresarios puedan hacer sobre la cuestión social, en el ámbito local, no ha variado significativamente desde el 2008, aunque puede haber tendido a agravarse, lo que sí han variado son las condiciones generales de los negocios, cuya característica distintiva es la restricción de recursos.

La nueva etapa de la RSE está en proceso de gestación y aún no se vislumbra en forma clara. En su configuración incidirán múltiples factores con distinto grado de influencia, tales como el contexto internacional general y específico, la historia y los déficits locales y la operacionalización de la RSE que se impone como consecuencia de la crisis.

En primer lugar, la incidencia del contexto internacional es muy alta. La correspondencia entre los temas de la Declaración del Grupo de los 20, de carácter político, es alta con respecto a los temas planteados en las agendas de las conferencias internacionales sobre RSE, hecho que hace

suponer que las orientaciones se incluirán en la agenda local de RSE. En una síntesis conceptual se pueden identificar cinco tipos de temas considerados en las agendas internacionales que pueden formar parte de la nueva agenda argentina de RSE:

- Operacionalización de la RSE, la reputación, las comunicaciones y los reportes de sustentabilidad. En lo relativo a la relación con los stakeholders, se profundizará el énfasis ya colocado en Argentina sobre la cadena de abastecimiento.
- Gobierno corporativo. La gobernanza es un problema de las empresas argentinas y se incorporará explícitamente en la agenda temas como las remuneraciones de los altos ejecutivos y el manejo del riesgo.
- Temas antiguos de preocupación permanente y que no registran avances significativos son: la lucha contra la corrupción y la operacionalización del principio de transparencia.
- Problemática de la regulación, pero no sólo por la influencia de la agenda internacional sino, también, por la problemática existente de la deficiencia en los sistemas de control argentinos. Para Argentina, significará un cambio sustantivo en la relación sector público - privado en materia de RSE, pasando de un ejercicio pobre del poder regulatorio por parte de los organismos gubernamentales a uno con mayor fuerza por parte del sector empresarial.
- Auditoría interna, tema operativo que se incorporará en la agenda como consecuencia del anterior.

Además, la influencia del contexto internacional condicionará la actuación de empresas extranjeras que operan en nuestro país. Los márgenes de maniobrabilidad de las filiales de empresas multinacionales se mantendrán estables, pero las restricciones presupuestarias serán también factor limitante de decisiones en materia de RSE. Por tal razón, es posible que aunque más lentamente que en las sedes centrales, se comiencen a

incorporar marcos teóricos referenciales y emergentes en los países en desarrollo, que ya explicitan su adopción. Esta posibilidad resulta más económica que emprender programas de RSE más ambiciosos y justifica la continuidad de estrategias de RSE.

En cuanto a las medianas y pequeñas empresas, si bien las orientaciones que provengan del contexto internacional podrán ejercer el “efecto demostración”, las restricciones económicas operarán como factor central. No obstante, esto se verá atenuado por la presión que están ejerciendo las grandes empresas sobre la cadena de valor, obligando a adoptar prácticas enmarcadas en el ámbito de la RSE, esto es: cuanto más dependan las empresas pequeñas de los contratos o compras que les impongan las grandes empresas, en los que se incluyan cláusulas vinculadas a la RSE, mayor probabilidad de que se mantengan sus estrategias de RSE.

En segundo lugar, la RSE es un concepto situado y, como tal, las condiciones históricas y locales tienen un peso importante en la evolución de los acontecimientos. Los acuerdos conceptuales alcanzados sobre los límites y la materia que comprende la RSE todavía no habían establecido una definición totalmente aceptada de RSE. Sin embargo, el valor simbólico y potencial movilizador del concepto ha sido alto, dado la gran cantidad de actores especializados que se han sumando a la reflexión, la acción y la innovación. No obstante, el concepto no ha llegado al gran público.

Los programas de RSE han variado gradualmente de la atención de la emergencia social hacia la inequidad social, donde los focos de interés han sido, principalmente, la educación, la salud y la atención de la niñez. Así, la Argentina ha tenido un gran desarrollo de la dimensión externa de la RSE pero un interés muy pobre por la dimensión interna.

Por otro lado, el déficit institucional y organizacional es significativo. El plexo normativo es complejo, redundante y tiene un bajo grado de cumplimiento. La legislación recoge las tendencias más modernas en cada una de las materias que contempla. Pero los organismos públicos con funciones de tutela, verificación o punición, se superponen en funciones y

no las ejercen cabalmente. La brecha entre la normativa internacional y la legislación nacional es menor que la que existe entre ésta y su implementación. Sin embargo, las experiencias de los últimos años se han caracterizado por el incremento de la cooperación intersectorial (sector público, privado y no gubernamental) y el corrimiento de los límites de actuación tradicional de los sectores. Así, el sector público delega y seguirá delegando en el sector privado la implementación y financiación de acciones en temas que tradicionalmente han sido responsabilidad exclusiva del estado, como la educación y atención de necesidades básicas.

En tercer lugar, la operacionalización de la RSE está vinculada a los viejos problemas sin resolver y a los nuevos que aparecen como consecuencia de su dinámica evolución.

La gestión de la RSE, en Argentina, ha colocado el énfasis en el aspecto externo, o sea, la implementación de programas cuyo objetivo está fuera de los límites de la organización. Esto proporciona una variedad de ejemplos para emular, por la relevancia de los problemas que pretenden solucionar, el involucramiento de actores y las metodologías dialógicas adoptadas. Sin embargo, no exceden el marco de su consideración como “casos”, en los que no se ha medido con claridad los resultados obtenidos y el impacto producido en la población objetivo. En tal sentido, el contexto de restricciones de recursos que impone la crisis, desalienta acciones aisladas, puntuales y que comprometan fuertemente la actividad de una empresa.

Los informes de sustentabilidad elaborados por las empresas han incrementado notablemente la cantidad de información pública disponible sobre las mismas. Sin embargo, no resulta suficiente para efectuar una ponderación del grado de avance real de los programas de RSE y sobre la utilidad de la información para cada uno de los stakeholders de las empresas. Se suma a ello que el grado de integración de las acciones de RSE es relativamente bajo respecto a las estrategias generales de las empresas. Este hecho da por resultado una inconsistencia entre lineamientos y tecnologías de gestión que se utilizan en diferentes áreas de las empresas con el agravante de que cada una de ellas posee su

propio medidor de RSE y la consecuente dificultad para llegar un resultado integral.

Teniendo en cuenta el análisis efectuado anteriormente, se puede bosquejar una agenda de RSE que muestre las tendencias generales.

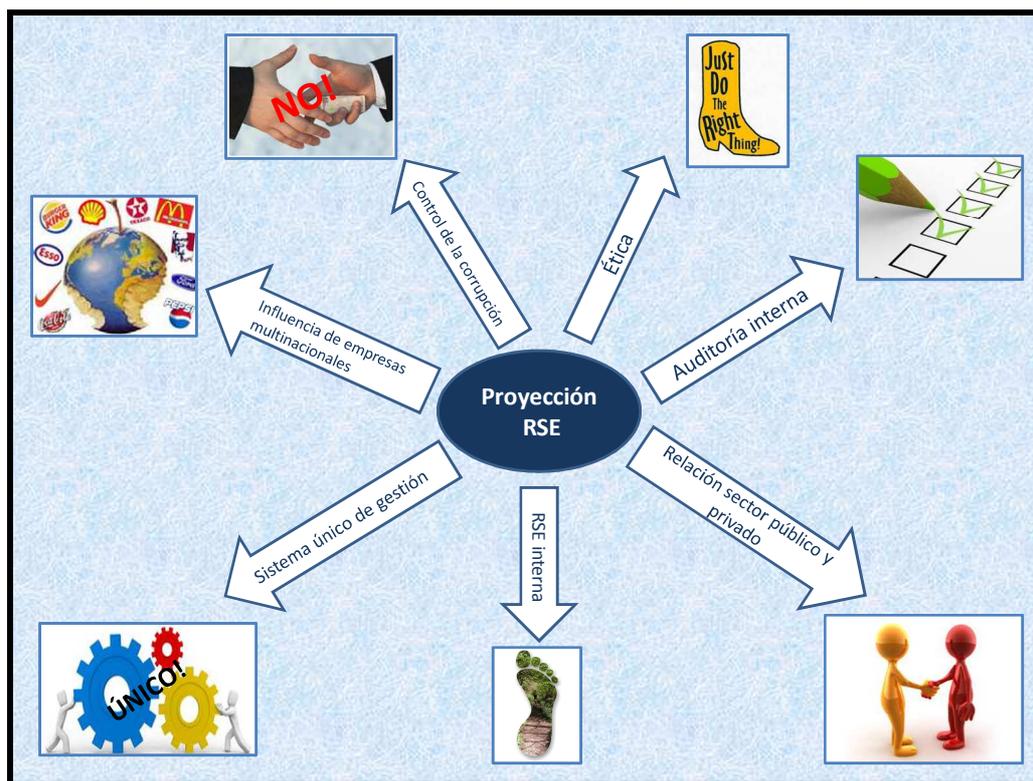


Ilustración III.2.2.1. Proyección de la RSE en Argentina.

La crisis internacional del 2008 es probable que haga virar el énfasis de la aplicación de fondos de RSE de los temas en los que se aplicó del 2001 hasta fines de 2008, hacia otros vinculados con la ética en las organizaciones, aspectos administrativos de control de la corrupción y relacionamiento entre empresas privadas y organismos públicos.

Las empresas globales y multinacionales profundizarán las estrategias de gestión global que se introducirán en las filiales que operan en el país, generando experiencias de aprendizaje organizacional. Su influencia en la operación de las pequeñas y medianas empresas, a través de la cadena de

valor, hará que éstas pongan foco en la dimensión interna de la RSE reforzando aquellas cuestiones internas a la empresa, que evidencien la continuidad de los programas de RSE y que impliquen una reorganización de carácter administrativo, tales como aplicación de políticas que generen condiciones favorables de trabajo, reducción horaria, compatibilización de obligaciones familiares y organizacionales.

A su vez, y de la mano con lo anterior, las empresas buscarán encontrar una herramienta que les permita la medición, el control y la comunicación integral del grado de avance de la RSE ligado al desarrollo de su actividad. Esta situación incidirá por un lado al reforzamiento de las unidades de auditoría interna que seguirán las tendencias de las organizaciones internacionales y la presión creciente de los organismos de control gubernamental y, por otro, al desarrollo una nueva manera de gestión para llegar a un resultado que refleje un único resultado no sólo económico sino también social y medioambiental en conjunto.

III.2.3. Problemática

La evolución de la RSE en la Argentina muestra que las empresas están cada vez más involucradas y comprometidas con la incorporación de este concepto en sus negocios. Poco a poco, la RSE se aleja de la filantropía y pasa de ser considerada como un gasto en la sociedad a una inversión para la empresa.

Si bien el factor económico siempre será el punto más importante en cualquier decisión las compañías han comprendido que si se le suma el factor social y medioambiental se puede tener grandes ventajas. A corto plazo a nivel de marketing se convierte en una ventaja competitiva, posiciona a la empresa como socialmente responsable, genera empatía con clientes internos y externos, pero, a nivel económico se genera sostenibilidad. Además, pensar que las ganancias de la empresa están desconectadas de los impactos ambientales y sociales que la corporación produce es corto de vista y contraproducente, ya que dichos impactos crean riesgos, oportunidades y cambios en las reglas de juego.

Por eso, la RSE se está convirtiendo en una herramienta más cuantificable y medible, entrando a formar parte del “core business” de las empresas. Así, saltan a la palestra herramientas como la Triple Bottom Line (triple cuenta de resultados: resultado económico, resultado ambiental y resultado social, también conocido como las 3P: people, profit, planet). El principio que se esconde detrás no es otro que lo que se mide es lo que se obtiene, debido a que lo medible es aquello a lo que se le presta atención. Por tanto sólo cuando las empresas midan su impacto social y medioambiental se podrá decir que son organizaciones responsables.



Ilustración III.2.3.1. Gráfico Triple Cuenta de Resultado.

Ahora bien, históricamente, la contabilidad de las empresas se ha centrado en los resultados financieros, el “bottom line”. Y, ciertamente, si observamos los reportes contables típicamente utilizados por las empresas, las acciones de RSE suelen figurar como actividades filantrópicas que no están totalmente integradas con el negocio. Normalmente, los resultados del bottom line financiero son cuidadosamente estudiados, controlados y publicados periódicamente. Pero fuera del análisis quedan las otras bottom lines, que miden la eficiencia en el uso del capital ambiental y social.

La implementación de un mecanismo que abarque la medición y el análisis de las tres bottom lines requiere de la construcción de indicadores que, además de los aspectos financieros tradicionales, cubran temas específicos de la empresa en relación a su impacto en la economía en la que se inserta, al ambiente natural que la rodea y a la sociedad a la que sirve, por ejemplo:

- Puestos de trabajo creados por año
- Impuestos pagados por año
- Unidades de dióxido de carbono emitidas por dólar de ventas
- Unidades de energía consumidas por dólar de ventas
- Dólares exportados (o importados) por dólar ganado
- Minutos de empleo remunerado por dólar ganado
- Índice de calidad del aire, agua, y suelo como resultado del impacto de las actividades de la empresa
- Índice de impacto de las políticas laborales y de responsabilidad relacionadas con el producto vendido

Estos indicadores dependerán, en gran medida, del rubro donde se desempeñe la compañía y permitirán ver la evolución de estas métricas en el tiempo, el establecimiento de metas voluntarias de mejoramiento y la comparación con empresas del mismo rubro. Sin embargo, no deberíamos utilizar estas medidas para comparar entre sí a empresas de distinto perfil productivo ya que muchos aspectos de análisis pueden resultar críticos para ciertas compañías mientras que para otras pueden tener baja importancia e incluso estar ausentes debido a la actividad a la que se dedican.

Así, las empresas han evolucionado sobre el concepto de la RSE por medio de la medición y control de las tres cuentas de resultado por separado, sin que les preocupe la construcción de un único índice que de alguna manera adicione, o componga, los efectos económico, ambiental y social. Así como en Finanzas es imposible utilizar un único índice para analizar una empresa, de la misma manera, en el contexto Triple Bottom Line, varias mediciones permiten una lectura adecuada de la evolución de la gestión completa.

No obstante, todavía para muchas empresas el problema que surge con la “Triple Bottom Line” es justamente que las tres cuentas presentadas en paralelo no se pueden agregar de manera sencilla. La dificultad de no poder medir las vertientes ambientales y sociales de la misma manera que la económica, no permite una comparación clara entre las evoluciones de los tres resultados. Sobre todo a la hora de evaluar proyectos de inversión donde la aceptación de uno u otro depende usualmente del VAN (Valor Actual Neto), valor medido en términos monetarios.

Si bien esta es una problemática presente a nivel global, en Argentina se acentúa aún más debido al déficit institucional y organizacional. El bajo grado de cumplimiento de la legislación sumado a la falta de control por parte del gobierno deja que sean las mismas empresas las que propongan sus metas de cumplimiento y, muchas veces, éstas no sólo no se alinean verdaderamente a las necesidades ambientales y sociales de su comunidad sino que tampoco se corresponden con la evolución económica de dichas compañías.

III.3. SISTEMA DE GESTIÓN DE RSE

III.3.1. Presentación del sistema de gestión

De la investigación y el análisis efectuado en los capítulos precedentes, es surge que una de las grandes dificultades que afronta nuestro país a la hora de consolidar la Responsabilidad Social en las empresas es la ausencia de una herramienta de gestión integral.

La divergencia entre las estrategias de RSE, basadas en un modelo conceptual, que proponen las compañías y los resultados obtenidos de sus planes de acción muestra la incapacidad de las mismas para llevar adelante la medición, control y comparación de todas las variables implicadas.

La propuesta de este trabajo es la implementación de un sistema de gestión que permita no sólo la medición y control de la evolución de los tres resultados (económico, ambiental y social) por separado sino también la integración de los mismos como un factor ineludible de decisión en el proceso de toma de decisiones y evaluación de proyectos.

Este sistema se compone básicamente de 4 instancias de trabajo:

1) Definición de indicadores y diseño de sistema de puntaje

Esta primera instancia se llevará a cabo en cada comienzo de ejercicio contable y estará a cargo de un Comité de RSE integrado por un responsable de cada área funcional de la compañía. Este Comité desarrollará indicadores ambientales y sociales relacionados directamente con el impacto que genera la actividad de la empresa; para lo cual será necesario un análisis minucioso de la cadena de valor, los procesos de trabajo y el producto que ofrece la compañía. De este análisis se obtendrá la descripción de la escalera de puntajes que cada indicador puede obtener en función del grado de impacto que represente según el rubro de la compañía. Lógicamente, a mayor puntaje mayor grado de cumplimiento.

2) Medición de cada indicador y resultado porcentual de cumplimiento acumulado

El Comité de RSE deberá reunirse todos los meses para llevar a cabo el seguimiento de cada indicador. En estas reuniones se revisarán los desvíos y sus causas y se propondrán acciones de mejora. Cada integrante del Comité es responsable por la medición y control de los indicadores que le correspondan pero todos tendrán derecho al acceso de información, cuestionamiento y propuestas de mejora. Una vez concluido el ejercicio se obtendrá un resultado porcentual de cumplimiento acumulado como el promedio de todos los resultados mensuales.

3) Impacto sobre el resultado económico del ejercicio

La diferencia entre el puntaje máximo y el puntaje obtenido representa el grado de ineficiencia que la empresa tuvo respecto a la gestión ambiental y social y, por lo tanto, deberá impactar en el resultado del ejercicio de manera proporcional. De esta forma se logra la integración de las tres bottom line en un único resultado integral.

4) Proyectos ambientales y sociales.

Para que todo este sistema tenga sentido es necesario que esa disminución del resultado económico de la compañía en concepto de ineficiencia en gestión ambiental y social tenga como contrapartida una cuenta "provisión para proyectos ambientales y sociales". Los fondos asignados a esta cuenta de pasivo deberán utilizarse únicamente para el desarrollo de programas y acciones que tengan por objetivo compensar el impacto provocado. Si el indicador con mayor impacto fue la deforestación, los fondos deberán utilizarse para la plantación en el lugar de nuevos árboles.

Este sistema de gestión es, a la vez, un ciclo de trabajo de mejora continua que permite, a partir de los resultados obtenidos y las acciones llevadas a cabo en las etapas 3 y 4, la reestructuración de la etapa 1 definiendo

nuevos indicadores y proponiendo nuevos objetivos a través del rediseño del sistema de puntaje, tendiendo cada vez más hacia una empresa 100% responsable.

III.3.2. Diagrama de procesos del sistema de gestión

A continuación se presenta el diagrama de procesos del procedimiento que debe realizarse para la aplicación del sistema de gestión. En el siguiente apartado se explicará en detalle cada una de las etapas.

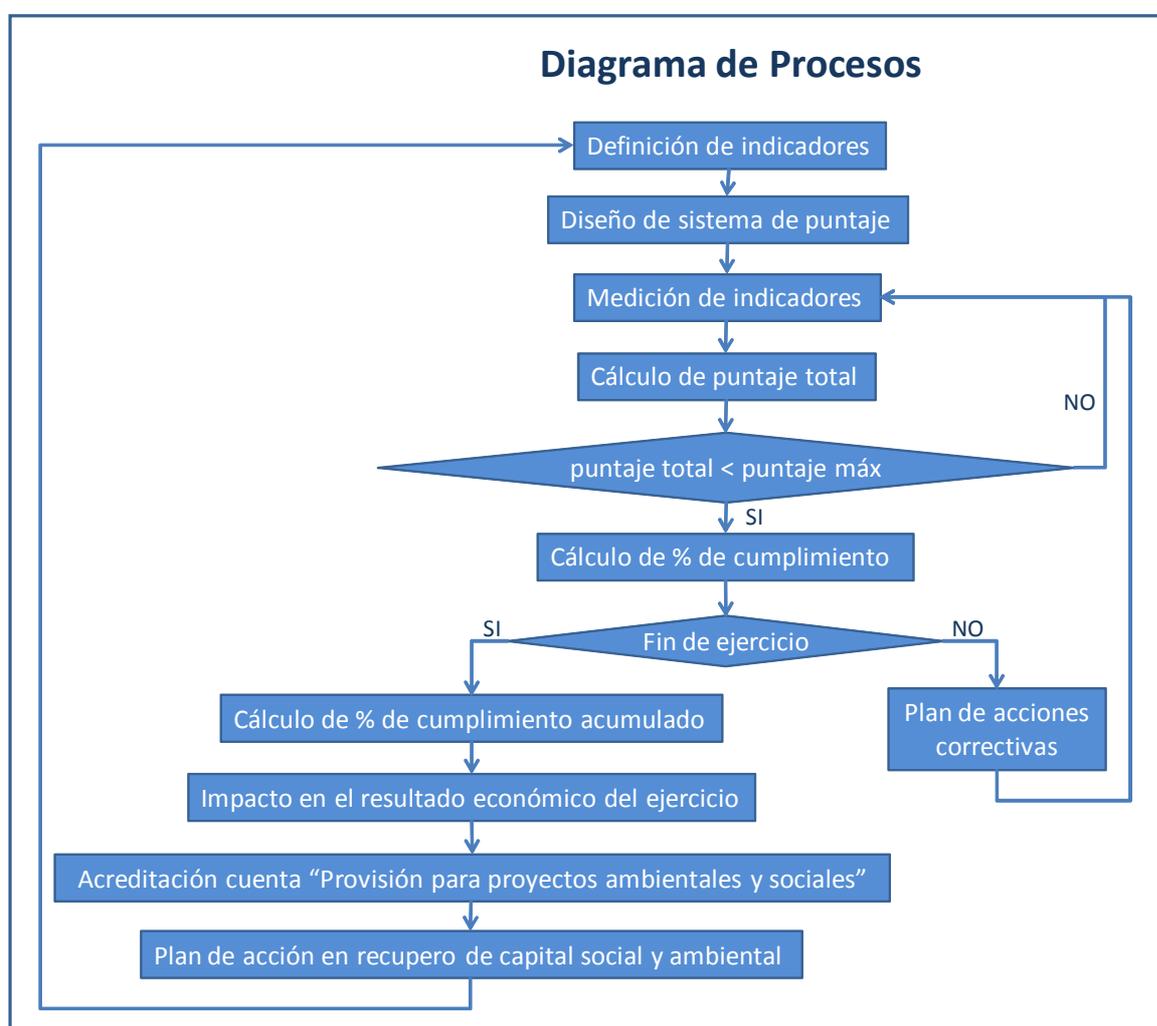


Ilustración III.3.2.1. Diagrama de procesos.

III.3.3. Desarrollo del sistema de gestión

III.3.3.1. Criterios de utilización del sistema de gestión

Este sistema de gestión podrá ser utilizado en todo tipo de compañías, tanto en las que fabrican productos como en aquellas proveedoras de servicios, tanto en grandes como en pequeñas y de cualquier rubro.

Si bien en los siguientes apartados se presentará un diseño estándar de indicadores y del sistema de puntaje, estos podrán ser fácilmente adaptados a las necesidades de cada empresa. Lo importante es que el concepto de la integración de los tres resultados puede ser aplicado a través de la metodología que se explicará a continuación en cualquier tipo de organización empresarial.

III.3.3.2. Conformación de un Comité de RSE

Como paso inicial para la implementación del sistema de gestión, se realiza la conformación del Comité de RSE integrado por los responsables de cada área de la compañía.

Este equipo de trabajo es nominado de manera formal por el gerente general de la empresa quien comunica vía mail a los integrantes la convocatoria para la reunión de comienzo de ciclo. Se encuentra constituido, como mínimo, por las siguientes personas:

- El responsable de cada área funcional (producción, finanzas, calidad, etc);
- El responsable de RRHH;
- El responsable de Seguridad y Medio Ambiente;
- El responsable de Proyectos;

- Una persona encargada de realizar la minuta (secretaria);

El gerente general designará también a un líder entre los miembros del equipo, el cual será encargado del funcionamiento operativo del Comité. Será responsabilidad del mismo comunicar la convocatoria a las reuniones de seguimiento, guiar y conducir al grupo durante el desarrollo del comité y comunicar al gerente general los resultados anuales, entre otras.

Quedará a criterio del Comité convocar a especialistas en los temas a tratar a fin de completar adecuadamente el análisis y poder realizar planes de acción efectivos.

Siempre que sea necesario, el Comité de RSE deberá visitar el lugar de trabajo, previamente a la implementación de los planes de acción.

III.3.3.3. Etapas del procedimiento

El procedimiento se divide en 9 (nueve) etapas, a saber:

1. Definición de indicadores;
2. Diseño del sistema de puntaje;
3. Medición de indicadores;
4. Cálculo de porcentaje de cumplimiento mensual;
5. Plan de acciones correctivas;
6. Cálculo de porcentaje de cumplimiento anual;
7. Impacto en el resultado económico del ejercicio;

8. Plan de acción en recuperó de capital ambiental y social.

La explicación de cada una de estas etapas se presenta en los siguientes apartados.

III.3.3.3.1. Definición de indicadores

Una vez convocados todos los integrantes del Comité de RSE a la reunión de comienzo de ciclo (al inicio del ejercicio anual), estos deben analizar las tareas que cada área de la compañía lleva a cabo y de qué manera impactan en el medio ambiente y en la sociedad. A partir de este análisis se definen los indicadores con los cuales se mide el desempeño ambiental y social de la compañía; por ejemplo:

- Puestos de trabajo creados por año
- Impuestos pagados por año
- Unidades de dióxido de carbono emitidas por hora
- Unidades de energía consumidas por hora de producción
- Minutos de empleo remunerado por dólar ganado
- Índice de calidad del aire, agua, y suelo como resultado del impacto de las actividades de la empresa
- Índice de impacto de las políticas laborales y de responsabilidad relacionadas con el producto vendido

Durante esta etapa, se deben formular las siguientes preguntas:

- ¿Qué tareas desarrolla cada área?

- ¿De qué manera impactan las tareas en el medio ambiente y en la sociedad?
- ¿Cómo pueden ser medidos esos impactos?

III.3.3.3.2. Diseño del sistema de puntaje

Para cada indicador se determina un objetivo de cumplimiento que esté alineado a las necesidades del medio ambiente y la comunidad. A dicho objetivo se le asigna un valor máximo de 5 (cinco) puntos. Los puntajes decrecientes de 4 (cuatro) a 1 (uno) deben ser asignados para distintas instancias de desempeño correspondientes a desvíos crecientes del objetivo.

Se debe confeccionar una planilla que contenga agrupados los indicadores de cada sector de la compañía con la correspondiente descripción de cada puntaje. En caso de encontrar una situación que no se relacione completamente con ninguna de las instancias de cumplimiento descritas, se deberá asignarle al indicador el puntaje más próximo y detallar las diferencias en la columna de observaciones a fin de rediseñar el sistema. A continuación se detalla algunos ejemplos según los distintos sectores:

| SISTEMA DE PUNTAJE | | |
|----------------------------------|--|---------------|
| Planilla MARKETING | | |
| Indicador Nº ____ | Promueve valores a través de su política de marketing y comunicación ("cuando beba, no conduzca"; "mantenga limpia la ciudad";etc.). | Observaciones |
| Puntaje 0 | No posee una política de comunicación. | |
| Puntaje 1 | Realiza campañas publicitarias esporádicas. | |
| Puntaje 2 | Realiza campañas publicitarias continuamente. | |
| Puntaje 3 | Comunica a través de sus productos. | |
| Puntaje 4 | Comunica a través de sus productos y realiza campañas publicitarias. | |
| Puntaje 5 | Comunica a través de sus productos, realiza campañas publicitarias y eventos de participación social. | |
| Planilla SUMINISTROS | | |
| Indicador Nº ____ | Monitorea que sus proveedores cumplan con la legislación laboral y previsional. | Observaciones |
| Puntaje 0 | Los proveedores infringen la legislación laboral y es un hecho conocido. | |
| Puntaje 1 | No se realiza monitoreo. | |
| Puntaje 2 | Se realiza monitoreo anual. | |
| Puntaje 3 | Se realiza monitoreo semestral. | |
| Puntaje 4 | se realiza monitoreo trimestral. | |
| Puntaje 5 | Se realiza monitoreo con cada nuevo contrato. | |
| Planilla RECURSOS HUMANOS | | |
| Indicador Nº ____ | Cantidad de capacitaciones en áreas específicamente profesionales y/o técnicas para todos los empleados de la empresa. | Observaciones |
| Puntaje 0 | No ofrece capacitaciones. | |
| Puntaje 1 | Sólo una capacitación por año. | |
| Puntaje 2 | 2 o 3 capacitaciones por año. | |
| Puntaje 3 | 4 o 5 capacitaciones por año. | |
| Puntaje 4 | de 6 a 10 capacitaciones por año. | |
| Puntaje 5 | Más de 10 capacitaciones por año. | |
| Planilla PRODUCCIÓN | | |
| Indicador Nº ____ | Cantidad de producto reprocesado. | Observaciones |
| Puntaje 0 | 100% de la producción. | |
| Puntaje 1 | 90-60% de la producción. | |
| Puntaje 2 | 60-20% de la producción. | |
| Puntaje 3 | 20-10% de la producción. | |
| Puntaje 4 | 10-5% de la producción. | |
| Puntaje 5 | hasta 5% de la producción. | |

Ilustración III.3.3.3.2.1. Ejemplo de planilla del sistema de puntaje.

Como puntaje máximo total se obtendrá la cantidad de indicadores que se hayan definido por el puntaje máximo que puede obtener cada indicador, es decir 5 (cinco):

$$\text{puntaje total máximo} = n^{\circ} \text{ de indicadores} \times 5$$

Durante esta etapa, se deben formular las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la necesidad del medio ambiente y/o la comunidad respecto a cada indicador?
- ¿Qué objetivo de cumplimiento se le asigna a cada indicador?
- ¿Qué instancia de cumplimiento se le asigna a cada puntaje?

III.3.3.3.3. Medición de indicadores

Esta etapa se realiza durante el desarrollo de la actividad de la empresa. La medición se efectúa de acuerdo a cómo fue diseñado el indicador pero debe poder obtenerse finalmente una medición diaria y una mensual acumulada.

Los responsables de cada área deben llevar a cabo las acciones que sean necesarias para poder implementar la medición de sus indicadores, por ejemplo: equipos de medición de presión, temperatura, etc.; muestras de productos para ensayos de calidad, encuestas al personal, etc.

La medición puede ser realizada por el responsable del sector o por cualquier integrante de su equipo de trabajo, inclusive por los propios maquinistas que operan las máquinas y equipos.

Durante esta etapa, se deben formular las siguientes preguntas:

- ¿Qué se necesita para poder implementar la medición de los indicadores?
- ¿Quién efectúa las mediciones?
- ¿Dónde se registran las mediciones?

III.3.3.3.4. Cálculo de porcentaje de cumplimiento mensual

Dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes, cada integrante del Comité de RSE debe enviar al líder las planillas con los resultados mensuales obtenidos.

El líder carga todas las planillas en un programa en el cual se efectúa la suma total del puntaje obtenido y por último se calcula el porcentaje de cumplimiento mensual como se indica a continuación:

$$\text{puntaje total obtenido} = \sum_{i=1}^n (\text{indicador} \times \text{puntaje obtenido})_i$$

Donde n es la cantidad de indicadores totales desarrollados.

$$\% \text{ de cumplimiento mensual} = \frac{\text{puntaje total obtenido}}{\text{puntaje total máximo}} \times 100\%$$

Durante el transcurso de esta etapa el equipo de trabajo deberá formular las siguientes preguntas:

- ¿Están las mediciones de todos los indicadores efectuadas?
- ¿Falta alguna planilla?

III.3.3.3.5. Plan de acciones correctivas

Entre los días 5 y 10 de cada mes, el líder convoca a los integrantes del Comité a las reuniones de seguimiento mensual. En estas cada uno despliega sus resultados realizando un breve análisis para luego proponer las acciones correctivas pertinentes.

Si el puntaje obtenido en el cumplimiento mensual es menor que el máximo posible, el Comité debe proceder a desarrollar un plan de acciones correctivas en aquellas tareas que más contribuyeron a desviarse del objetivo.

Las acciones correctivas pueden ir desde una simple capacitación para reforzar la concientización al dueño de la operación hasta la implementación de nuevos estándares de trabajo, nuevas herramientas y equipos, etc.

Las acciones correctivas deben ser de rápida y sencilla aplicación, de manera de notar un cambio en los resultados del siguiente mes. Todos los integrantes del Comité pueden y deben aportar ideas y recursos para que estas acciones resulten efectivas y eficientes.

En esta etapa, deben surgir los siguientes interrogantes:

- ¿Qué indicadores tienen mayor desvío de su objetivo?
- ¿Cómo se puede mejorar el resultado de dichos indicadores?
- ¿Qué se necesita? ¿Cuánto cuesta?

III.3.3.3.6. Cálculo de porcentaje de cumplimiento anual

Una vez las etapas 3, 4 y 5 se repitieron por cada mes transcurrido del ejercicio anual, el programa calcula el porcentaje de cumplimiento anual a partir del acumulado de todos los meses, como se indica a continuación:

$$\% \text{ de cumplimiento anual} = \frac{\sum_{j=1}^{12} (\% \text{ de cumplimiento mensual})_j}{12}$$

El líder releva la información y comunica a los integrantes del Comité en caso de faltar alguna planilla o indicador.

Luego el equipo de trabajo procede a realizar una reunión de cierre de ejercicio. En ésta, cada integrante del Comité debe efectuar un rápido resumen indicando la evolución de sus indicadores a partir de las acciones correctivas realizadas y enfatizando aquellos en los que no se ha podido controlar su desvío.

Durante esta etapa, deben formularse las siguientes preguntas:

- ¿Falta algún integrante del Comité?
- ¿Falta alguna planilla?
- ¿Falta el resultado de algún indicador?

III.3.3.3.7. Impacto en el resultado económico del ejercicio

Con el porcentaje de cumplimiento anual obtenido en la etapa anterior el responsable del departamento contable procede a realizar los siguientes pasos:

1. Cálculo de la ineficiencia en gestión ambiental y social

La ineficiencia en gestión ambiental y social es simplemente la diferencia entre el cumplimiento máximo de los objetivos y el obtenido y se calcula como:

$$\text{inefic. en gestión amb. y soc.} = 100\% - \% \text{ de cumplimiento anual}$$

2. Cálculo de la deuda ambiental y social

La ineficiencia en gestión ambiental y social le genera automáticamente a la empresa una deuda con el medio ambiente y la comunidad. Esta deuda es el compromiso que la compañía adquiere para con los mismos de compensarles el daño que haya ocasionado en el transcurso de su actividad anual. La manera de compensar el daño es a través de la realización de proyectos ambientales y sociales, para los cuales se debe destinar una cierta reserva de dinero. La misma surge de calcular:

$$\text{deuda amb y soc} = (\text{Inefic gestión amb y soc}) \times (\text{Utilidad Operativa})$$

3. Realización de asientos contables

Contablemente, esa reserva de dinero se imputa como una provisión denominada “Provisión para proyectos ambientes y sociales” y que tiene como contrapartida a una cuenta de resultado “Gastos en proyectos ambientales y sociales”. A medida que los proyectos se lleven a cabo la cuenta de pasivo disminuye al realizarse las erogaciones de dinero.

A continuación se muestran los movimientos contables que se generan en esta etapa. Como ejemplo se considera que se generan \$10.000 de deuda.

| | Cuenta | Debe | Haber |
|---|---|-------|-------|
| + | Gastos en proyectos ambientales y sociales | 10000 | |
| + | Provisión para proyectos ambientales y sociales | | 10000 |
| - | Provisión para proyectos ambientales y sociales | x | |
| - | Caja/Cheques a cobrar | | x |

Ilustración III.3.3.3.7.1. Movimiento contables generados.

Puede pasar que la reserva de dinero no haya sido suficiente para realizar los proyectos o, por el contrario, que luego de finalizados los mismos aún queden fondos en la cuenta. En estos casos se debe

ajustar la cuenta “Gastos en proyectos ambientales y sociales” como corresponda. Se muestran los dos casos siguiendo con el ejemplo anterior:

Caso 1: El proyecto cuesta \$10.500 y las reservas de dinero no alcanzan.

Los gastos que no hayan podido cubrirse con la provisión deben ser desembolsados de caja o mediante el pago con cheques de terceros.

| | Cuenta | Debe | Haber |
|---|--|------|-------|
| + | Gastos en proyectos ambientales y sociales | 500 | |
| - | Caja/Cheques a cobrar | | 500 |
| | | | |
| | | | |

Ilustración III.3.3.3.7.2. Movimiento contable caso 1.

Caso 2: El proyecto cuesta \$9.500 y las reservas de dinero sobran.

Los gastos que se habían estipulado se reducen por el monto sobrante junto a la cuenta de pasivo.

| | Cuenta | Debe | Haber |
|---|---|------|-------|
| - | Gastos en proyectos ambientales y sociales | | 500 |
| - | Provisión para proyectos ambientales y sociales | 500 | |
| | | | |
| | | | |

Ilustración III.3.3.3.7.3. Movimiento contable caso 2.

4. Impacto en el Resultado del ejercicio

Como toda cuenta de resultado, “Gastos en proyectos ambientales y sociales” se incluye en la realización del cuadro de resultados, en este caso disminuyendo la utilidad operativa. Esta cuenta de resultado indica que la empresa destina esa parte de sus ganancias

a la realización de proyectos ambientales y sociales para compensar la mala gestión que obtuvieron en el ejercicio anual.

A continuación se muestra el impacto en el cuadro de resultados:

| Cuadro de Resultados | |
|--|---|
| Ventas | |
| - Costo de ventas | |
| <hr/> | |
| Utilidad Operativa | (100% - % cumplimiento anual) x Utilidad Operativa |
| - Gastos en proyectos ambientales y sociales | |
| - Gastos administrativos | |
| - Gastos comerciales | |
| - Gastos financieros | |
| <hr/> | |
| Utilidad Neta antes de impuestos | |
| - Impuesto a las Ganancias | |
| - Otros Impuestos | |
| - Amortizaciones | |
| <hr/> | |
| Utilidad del ejercicio | |

Ilustración III.3.3.3.7.4. Cuadro de Resultados. Impacto en el resultado económico.

En caso de tratarse de la evaluación de un proyecto, el responsable de Proyectos continúa con el cálculo usual del VAN, teniendo en cuenta ahora que la utilidad antes de impuestos ya tiene incluido el resultado ambiental y social.

$$VAN = \frac{\sum FF_t}{(1 - WACC)^t}$$

Donde el *FF* es el Flujo de Fondos del Proyecto, que se calcula como se ve a continuación:

| Flujo de Fondos del Proyecto | | | | |
|--|-------|-------|-----|--------------|
| <u>Egresos</u> | Año 0 | Año 1 | ... | Año <i>n</i> |
| Inversión en Activo Fijo | | | | |
| Δ Activo de Trabajo | | | | |
| IVA Inversión | | | | |
| IG / Impuesto Activo | | | | |
| Honorarios al directorio | | | | |
| Total Egresos | | | | |
| <u>Ingreso</u> | | | | |
| Utilidad Neta antes de impuestos | | | | |
| Intereses pagados | | | | |
| Recupero del crédito fiscal | | | | |
| Amortizaciones | | | | |
| Total Ingresos | | | | |
| Flujo de Fondos Neto = Ingresos - Egresos | | | | |

Ilustración III.3.3.3.7.5. Cuadro de Flujo de Fondos.

Esquemáticamente se puede visualizar de la siguiente manera:

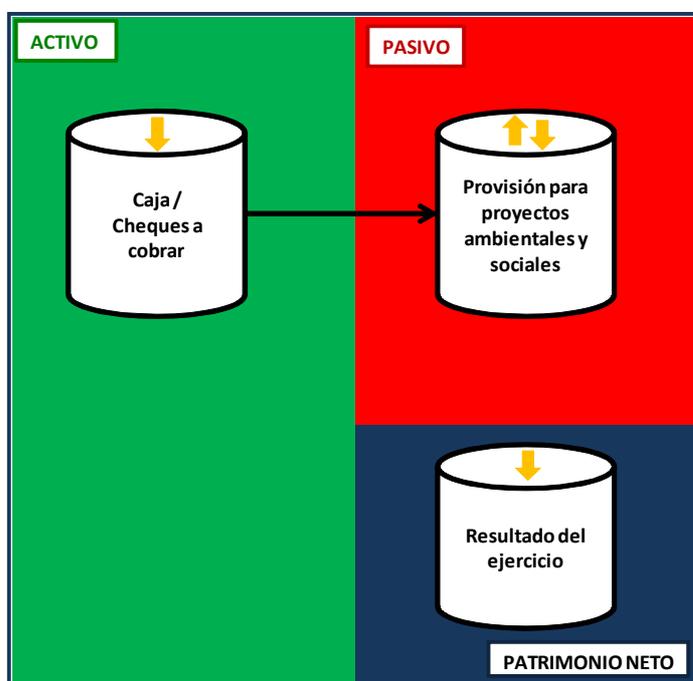


Ilustración III.3.3.3.7.6. Esquema de los movimientos generados en el balance general.

Aquí, el equipo de trabajo debe formularse las siguientes preguntas:

- ¿Está confeccionado el Cuadro de Resultados?
- ¿Está presente el responsable del departamento contable?
- ¿Hay que realizar ajustes de la cuenta “Gastos en proyectos ambientales y sociales respecto a la provisión del ejercicio pasado?”

III.3.3.3.8. Plan de acción en recupero de capital ambiental y social

Una vez generada la deuda con el medio ambiente y la comunidad, el Comité procede a planificar acciones para compensar el daño que haya ocasionado.

En esta etapa es indispensable la presencia del responsable de Proyectos ya que las acciones que se planifiquen deberán quedar enmarcadas como proyectos definidos, con costos y tiempos de ejecución asociados.

Es importante reforzar el concepto que los proyectos que se lleven a cabo deben estar alineados con la necesidad del medio ambiente y la comunidad, en lo posible compensando en particular aquello que la compañía haya dañado durante el transcurso de su actividad anual.

En esta etapa, los integrantes del Comité deben cuestionarse lo siguiente:

- ¿Qué daños mayores se ocasionaron al medio ambiente y la comunidad?
- ¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para revertir esos daños?

- ¿Qué recursos se necesitan para llevar a cabo esas acciones?
- ¿Está presente el responsable de Proyectos?

III.3.4. Aplicación y beneficios del sistema de gestión

En este apartado se listan las bondades de este sistema de gestión, a saber:

- Permite llevar a cabo la gestión de la empresa de manera integral, pudiendo tomar decisiones no sólo en base a un resultado económico sino también ambiental y social.
- Incorpora el concepto de RSE como un pilar en la operación de la empresa lo que traerá consigo todos los beneficios de una empresa responsable: mejor imagen, fidelidad de clientes, etc.
- Es un sistema de autocontrol que está alineado con el cumplimiento de la legislación.
- Ofrece un mayor compromiso con el medio ambiente y la comunidad, lo que resultará en un aumento de la sustentabilidad de la compañía.
- Permite ser adaptado, a lo largo del tiempo, a las necesidades emergentes del medio ambiente y la sociedad a través del rediseño de los indicadores y de los proyectos que se realicen.
- Puede ser utilizado en todo tipo de compañías, tanto en las que fabrican productos como en aquellas proveedoras de servicios, tanto en grandes como en pequeñas y de cualquier rubro.

- La existencia de un comité de RSE permite involucrar en la gestión a todos los sectores de la empresa, de manera de alinear la labor de todos ellos hacia la misma estrategia de RSE.
- El diseño de indicadores y del sistema de puntaje es fácilmente adaptable a las necesidades de cada empresa. Las mismas pueden agregar o quitar indicadores como también modificarlos y adaptar el sistema de puntaje, adicionando o quitando puntos, al impacto que generen.
- Es un sistema de mejora continua que impulsa los esfuerzos del personal hacia objetivos cada vez más ambiciosos en búsqueda de una empresa 100% responsable.
- Las empresas de un mismo rubro podrán consensuar el diseño de los indicadores que luego les permita compararse entre sí y compartir buenas prácticas.

III.4. CONCLUSIONES

En este trabajo se han investigado, en una primera etapa, los antecedentes de la Responsabilidad Social en el mundo y, en particular, su evolución en Argentina. El objetivo de esta primera parte fue comprender por qué en nuestro país, en contraste con los países más desarrollados, la RSE aún no es un concepto internalizado en la gestión empresarial.

En la segunda parte del trabajo, y a partir de los resultados de la investigación, se ha propuesto una solución alternativa para abordar el problema presente en las empresas argentinas. La propuesta se basa en un nuevo sistema de gestión empresarial que engloba el desarrollo económico, ambiental y social en un resultado único.

A continuación se presentan dos apartados para desarrollar las conclusiones obtenidas a raíz de la investigación y de la propuesta realizada.

III.4.1. Conclusiones de la investigación

III.4.1.1. Beneficios de la RSE

En la medida en que las empresas desarrollan prácticas responsables refuerzan su imagen externa e institucional, alcanzando mayores niveles de credibilidad, lealtad y reconocimiento entre sus clientes, trabajadores, proveedores, accionistas, autoridades y comunidad en general.

Evidentemente, esto incide positivamente en su marca, servicios y productos, creando un valor añadido para sus clientes e incrementando la habilidad de la empresa para competir en el mercado.

Diversas empresas comprometidas con la responsabilidad social han experimentado beneficios tanto cuantitativos como cualitativos en su operación general. Es así como a través de los años se ha comprobado que una política de responsabilidad social empresarial alineada con las metas estratégicas y la cultura interna de la empresa tiene como

resultado el mejoramiento de su desempeño financiero, la reducción de costos operativos y/o el mejoramiento en la imagen de su marca y reputación.

En definitiva la RSE genera desarrollo sostenible porque va de acuerdo al modelo de desarrollo que busca compatibilizar la explotación racional de recursos naturales y su regeneración, para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin poner en peligro que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas.

III.4.1.2. Aceptación del concepto de RSE en la sociedad global

Desde su surgimiento, la especie humana ha transformado el medio ambiente para lograr la satisfacción de sus necesidades. La sociedad ha pasado de vivir en relativa armonía con el entorno a incrementar considerablemente su capacidad de impacto sobre el medio ambiente, disminuyendo ostensiblemente y de manera acelerada la calidad de éste, y su capacidad para sustentar la vida, lo cual ha provocado la actual crisis ambiental.

La concientización de esta problemática en la sociedad se comienza a dar en los años `60 cuando grandes investigadores dan a conocer los daños futuros que podrían obtenerse si no se revertía la situación. Durante los siguientes diez años, las movilizaciones contra la guerra de Vietnam y la cultura consumista norteamericana marcaron la preocupación de la sociedad por hallar el camino hacia una mejor calidad de vida.

Pero fueron necesarios veinte años más de debate sobre modelos de desarrollo económico sostenibles para que el concepto de Responsabilidad Social cobrara protagonismo dentro de la sociedad global. Hoy el principal foco es lograr que las empresas, como actores principales del desarrollo sostenible, asuman el compromiso hacia el cuidado del medio ambiente y la comunidad en la cual se desempeñan.

III.4.1.3. Aumento del consumo responsable

Actualmente el consumidor siente que también es parte del cambio hacia empresas más responsables. Es por esto que hace algunos años los consumidores han comenzado a demandar productos responsables, fabricados con materiales y técnicas que cuiden el medio ambiente o que posean un menor grado de impacto sobre el mismo.

Los consumidores se muestran más comprometidos en adquirir marcas, o incluso cambiar de marca por otra de similar calidad, que promuevan buenas causas. Así mismo, el factor contagio que se genera en la sociedad (o también conocido “el traspaso de información de boca en boca”) ayudará a promover los productos y servicios de aquellas empresas que posean una buena causa como telón de fondo.

Por todo esto, cada vez con mayor frecuencia se puede ver en las noticias cómo las empresas exitosas comunican las buenas prácticas que realizan para lograr que sus productos y procesos se realicen de manera responsable.

III.4.1.4. Evolución de la RSE en Argentina

La incorporación de la RSE en Argentina está marcada hasta el momento por dos etapas bien identificables: la etapa de instalación y la etapa de expansión, ambas coincidentes con épocas de crisis tanto en el 2001 con la crisis política y social local como en el 2008 con la crisis financiera internacional. Este hecho refuerza, como el surgimiento de la RSE con la crisis social de los años `60, el concepto de la RSE estratégica que sostiene que cuanto más estrechamente vinculada se encuentre la cuestión social al modelo de negocios mayor será la oportunidad de apalancamiento de la compañía para sus recursos y para beneficiar a la sociedad.

Tal como ocurrió hasta ahora, las futuras crisis, sean locales o no, presentarán oportunidades para que la RSE siga internalizándose en la gestión empresarial argentina. Además, la influencia del contexto

internacional condicionará la actuación de empresas extranjeras que operen en nuestro país, adoptando los marcos teóricos y referenciales de sus casas centrales.

En cuanto a las medianas y pequeñas empresas, no sólo el contexto internacional ejercerá el “efecto demostración” sino que las grandes empresas extranjeras que operen en nuestro país ejercerán presión sobre la cadena de valor lo que generará que las PyMes implementen estrategias de RSE.

III.4.1.5. Problemática actual en Argentina

En Argentina, al igual que en el resto del mundo, los antecedentes de RSE fueron las obras de caridad y las acciones filantrópicas, como las donaciones hacia comedores infantiles, los programas de acción social o la compra de equipamientos médicos para hospitales públicos. Luego, ante la demanda de los consumidores de productos más responsables, las empresas han evolucionado sobre el concepto de la RSE por medio de la medición y control no sólo del resultado económico sino del ambiental y social, aplicando el conocido “Triple Bottom Line” o “Triple Cuenta de Resultados”.

El inconveniente surge cuando se cuestiona “¿la empresa ha creado valor durante este ejercicio?”. Si los tres resultados muestran un desempeño positivo no cabe duda que la compañía ha incrementado su valor, pero si alguno de ellos fuera negativo ¿cuál es la respuesta? El problema que surge con la “Triple Bottom Line” es justamente que las tres cuentas presentadas en paralelo no se pueden agregar de manera sencilla. La dificultad de no poder medir las vertientes ambientales y sociales de la misma manera que la económica, no permite una comparación clara entre las evoluciones de los tres resultados.

Por otro lado, en Argentina el déficit institucional y organizacional agrava aún más el problema. El bajo grado de cumplimiento de la legislación sumado a la falta de control por parte del gobierno deja que sean las mismas empresas las que propongan sus metas de cumplimiento y, muchas veces, éstas no sólo no se alinean verdaderamente a las

necesidades ambientales y sociales de su comunidad sino que tampoco se corresponden con la evolución económica de dichas compañías.

III.4.2. Conclusiones de la propuesta

El objetivo de la propuesta ha sido ser una solución alternativa al problema que actualmente se presenta en Argentina: la falta de aplicación de la RSE como un pilar en la gestión empresarial. De la investigación surgieron dos grandes causas: por un lado, la inexistencia de una herramienta que permita la gestión y evaluación económica, ambiental y social de forma integral y, por otro, el incumplimiento de la legislación.

A partir de esto se puede afirmar que la propuesta permite la eliminación de una de estas causas, adicionando además numerosos beneficios de aplicación para las empresas. Sin embargo, debido al alcance de este trabajo, la propuesta carece de la fuerza necesaria para eliminar de raíz el problema por completo.

A continuación se detallan en dos apartados diferentes los aspectos positivos de la propuesta y sus limitaciones.

III.4.2.1. Aspectos positivos de la propuesta

Se ha encontrado, a raíz de la investigación, que el concepto de RSE está siendo cada vez más aceptado en nuestro país, no sólo por los beneficios económicos comprobados que trae su aplicación sino también porque la sociedad ha empezado a tomar conciencia sobre la necesidad ambiental y social emergente.

La disposición de las empresas a destinar recursos para llevar adelante programas de RSE es cada vez mayor. Sin embargo, muchas de estas acciones fallan en el resultado final debido a las deficiencias de las herramientas disponibles, siendo la más utilizada la "Triple Bottom Line" o "Triple Cuenta de Resultado".

En primer lugar, la propuesta permite llevar a cabo la gestión de la empresa de manera integral, pudiendo tomar decisiones no sólo en base a un resultado económico sino también ambiental y social. Esta es la principal conclusión positiva que se menciona debido a que resuelve directamente la preocupante deficiencia de la “Triple Cuenta de Resultado”.

En segundo lugar, la herramienta presentada es un sistema de autocontrol que está alineado con el cumplimiento de la legislación. Todas aquellas leyes laborales, sobre el cuidado del medio ambiente y sobre los derechos humanos son parte de la misma y están incluidos en forma de indicadores junto a todos los demás definidos por cada empresa.

Si bien la aplicación de este sistema sigue dependiendo de la predisposición de las compañías, el sólo hecho de utilizarlo asegura el tratamiento de toda la legislación en la gestión de la empresa. El cumplimiento o no de la misma dependerá de la buena utilización de la herramienta.

En tercer lugar, y sin ser lo menos importante, la propuesta incluye a la RSE dentro de la compañía como pilar fundamental para su gestión, ofreciendo un mayor compromiso con el medio ambiente y la comunidad. De esta manera, reforzando lo expuesto en apartados anteriores, esta herramienta ayuda a generar desarrollo sostenible porque busca la manera de que la actividad económica mantenga o mejore el sistema ambiental reconociendo la importancia de la naturaleza como bienestar para el ser humano.

Por último, se listan a continuación los beneficios adicionales que presenta la herramienta propuesta:

- Permite ser adaptada a lo largo del tiempo a las necesidades emergentes del medio ambiente y la sociedad a través del rediseño de los indicadores y de los proyectos que se realicen.

- Puede ser utilizada en todo tipo de compañías, tanto en las que fabrican productos como en aquellas proveedoras de servicios, tanto en grandes como en pequeñas y de cualquier rubro.
- La existencia de un comité de RSE permite involucrar en la gestión a todos los sectores de la empresa, de manera de alinear la labor de todos ellos hacia la misma estrategia de RSE.
- El diseño de indicadores y del sistema de puntaje es fácilmente adaptable a las necesidades de cada empresa. Las mismas pueden agregar o quitar indicadores como también modificarlos y adaptar el sistema de puntaje, adicionando o quitando puntos, al impacto que generen.
- Es un sistema de mejora continua que impulsa los esfuerzos del personal hacia objetivos cada vez más ambiciosos en búsqueda de una empresa 100% responsable.
- Las empresas de un mismo rubro podrán consensuar el diseño de los indicadores que luego les permita compararse entre sí y compartir buenas prácticas.

III.4.2.2. Limitaciones de la propuesta

De la investigación ha surgido otra causa por la cual la RSE no es aún un concepto internalizado por todas las compañías argentinas: el incumplimiento de la legislación.

Como se ha expuesto en el cuerpo del trabajo, el plexo normativo es complejo, redundante y tiene un bajo grado de cumplimiento. Son varios los organismos que tienen competencias de aplicación de las normas con carácter de tutela, verificación o punición, superponiéndose en muchos casos su actuación. Esta situación dificulta la capacidad de ejercer el control gubernamental y desalienta el cumplimiento estricto de la ley.

Si bien, como se mencionó anteriormente, el sistema propuesto ayuda a incluir la legislación en toda la gestión de la empresa, el mismo no es autosuficiente y sufrirá limitaciones en el alcance de su aplicación y de sus resultados en función de la voluntad de las empresas. El tratamiento de la legislación seguirá en manos de muchos organismos, el gobierno seguirá teniendo un bajo control sobre su cumplimiento y el mismo sólo se incrementará con la conciencia de las empresas. Es decir, todas aquellas compañías responsables que opten por utilizar esta nueva herramienta estarán indefectiblemente cumpliendo con la legislación, pero aquellas que no estén convencidas seguirán desarrollando sus actividades sin un buen control.

IV. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Este trabajo ha buscado aplicar e integrar conocimientos teóricos y prácticos desarrollados por expertos en RSE como también aquellas acciones de mejora ideadas por la autora del mismo.

Para ello se han utilizado distintos medios de comunicación y fuentes de información, a saber:

- Contacto personal con expertos en el tema, ya sea en entrevistas individuales como en la asistencia de charlas, clases especiales, seminarios, etc.
- Consultas online con expertos del tema.
- Apoyo de los profesores de alguna cátedra en particular.
- Investigación online sobre casos de éxito.
- Búsqueda y análisis de noticias de periódicos y otros medios.

V. BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliografía consultada:

- Lelic, R. 2008. Lecciones de Ingeniería Económica y Finanzas. 178 páginas. Editorial Nueva Librería. ISBN 9789871104666
- Paladino, M. 2007. La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Editorial EMECE. ISBN 9500429283

Artículos consultados:

- Alea García, A. 2007. Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. Revista Futuros. Volumen 5. Número 17. Primera parte.
- Gorrochategui, N. 2008. Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en Argentina, período 2000-2007. Revista de Gestión Social Ambiental. Volumen 2. Número 3. Páginas 18-38.
- Teh, E. 2012. Reducir la carga de trabajo para incrementar la productividad. Revista Expoknews. Archivo febrero 2012
- RSE: cada vez más visible para los accionistas. Revista Expoknews. Archivo abril 2012.
- Diario Responsable. 2011. La Fundación Solidaridad Carrefour impulsa un proyecto destinado a mejorar la calidad de vida de colectivos desfavorecidos en india.
- Stolar, D. 2008. Las empresas tienen que priorizar el bienestar de sus empleados. La Nación. Edición Impresa. 20 de diciembre de 2008.

- Buhigas, G. 2012. Las empresas más responsables pueden ser más rentables y más competitivas en tiempos de crisis. Innovación Social. 21 de febrero de 2012.
- Compromiso RSE. 2011. En los países menos ricos los consumidores son más responsables. EconomíaSolidaria.org. 7 de marzo de 2011.
- Santos, M. 2010. Natura lanza repuestos 100% de plástico verde. Noticias-RSE blogspot.
- Santos, M. 2011. Toyota inició el programa “semillas de cambio”. Noticias-RSE blogspot.
- Nokia S.A. 2009. Plan de gestión integral de equipos y baterías agotadas. ComunicarRSE. 30 de septiembre de 2009.
- Coca Cola S.A. 2008. Coca-Cola se compromete con el medio ambiente con sus nuevas expendedoras. Revista online de Vending.
- Arcor S.A. 2010. Arcor invierte en bonos de carbono. Revista Electrosector. 5 de enero de 2010.
- Lelic, R. 2009. La Triple Bottom Line: cita obligada en la agenda de los líderes. Materiabiz Escuela de Negocios.
- Román Bautista, I. 2011. Triple Bottom Line, el Nuevo Sustento de la Alta Gerencia. DirComMX. 7 de abril de 2011.
- OEI. 2008. Consumo responsable. Década por una educación para la sostenibilidad.
- Bonilla Ortiz-Orrieta,. 2011. Evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial. El observador económico. FIDEG. 29 de mayo de 2011.

Sitios web consultados:

- <http://www.crearse.com>
- <http://www.accionrse.cl>
- <http://www.comunidar.org.ar/responsabilidad>
- <http://www.rsc-chile.cl>
- <http://www.unglobalcompact.org>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.rrppnet.com.ar/responsabilidadsocial2>
- <http://epi.yale.edu/epi2012/rankings>

VI. ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

| | |
|--|----|
| Ilustración III.1.1.1. Metas a alcanzar por la Responsabilidad Social Empresaria..... | 13 |
| Ilustración III.1.2.1. AccountAbility logo. | 20 |
| Ilustración III.1.2.2. The Global Compact logo. | 21 |
| Ilustración III.1.2.3. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico logo. | 22 |
| Ilustración III.1.2.4. Global Reporting Initiative logo..... | 22 |
| Ilustración III.1.2.5. International Organization for Standardization logo..... | 23 |
| Ilustración III.1.3.1 Beneficios de la Responsabilidad Social Empresaria. | 23 |
| Ilustración III.1.4.1.1 Factor de elección del cliente. | 32 |
| Ilustración III.1.4.2.1. Ranking de países según desempeño ecológico. | 33 |
| Ilustración III.1.4.3.1. Cantidad de empresas adheridas al Pacto Mundial por año..... | 35 |
| Ilustración III.1.4.4.1. Elección de la marca por causa RSE por país. | 37 |
| Ilustración III.1.4.5.1. Temas con los que los consumidores relacionan la RSE..... | 39 |
| Ilustración III.1.4.5.2. Porcentaje de empresas que utilizan reportes de RSE. | 39 |
| Ilustración III.1.4.5.3. Cantidad de consumidores dispuestos a pagar más por un producto responsable según el porcentaje de aumento..... | 40 |
| Ilustración III.1.4.5.4. Principales obstáculos para el avance de la RSE. | 41 |
| Ilustración III.1.5.1.1. Volkswagen logo..... | 41 |
| Ilustración III.1.5.2.1. Natura logo..... | 43 |
| Ilustración III.1.5.2.2. Respuestas Natura de plástico 100% reciclable. | 44 |
| Ilustración III.1.5.3.1. Programa de Educación Ambiental "Semillas de Cambio" de Toyota Argentina..... | 44 |
| Ilustración III.1.5.4.1. Máquinas expendedoras de Coca Cola que no emiten gas hidrofurocarbono (HFC)..... | 45 |
| Ilustración III.1.5.5.1. Grupo Arcor logo. | 46 |
| Ilustración III.1.5.6.1. Nokia logo. | 47 |
| Índice de ilustraciones y tablas | 98 |

| | |
|---|----|
| Ilustración III.1.5.7.1. Carrefour logo. | 48 |
| Ilustración III.2.1.1.1. Características de la Etapa de Instalación de la RSE..... | 50 |
| Ilustración III.2.1.2.1. Características de la Etapa de Expansión de la RSE. | 52 |
| Ilustración III.2.1.3.1. Características de la Nueva Etapa Emergente de la RSE. | 56 |
| Ilustración III.2.2.1. Proyección de la RSE en Argentina..... | 62 |
| Ilustración III.2.3.1. Gráfico Triple Cuenta de Resultado..... | 64 |
| Ilustración III.3.2.1. Diagrama de procesos. | 69 |
| Ilustración III.3.3.3.2.1. Ejemplo de planilla del sistema de puntaje..... | 74 |
| Ilustración III.3.3.3.7.1. Movimiento contables generados. | 79 |
| Ilustración III.3.3.3.7.2. Movimiento contable caso 1..... | 80 |
| Ilustración III.3.3.3.7.3. Movimiento contable caso 2..... | 80 |
| Ilustración III.3.3.3.7.4. Cuadro de Resultados. Impacto en el resultado económico..... | 81 |
| Ilustración III.3.3.3.7.5. Cuadro de Flujo de Fondos..... | 82 |
| Ilustración III.3.3.3.7.6. Esquema de los movimientos generados en el balance general.. | 82 |