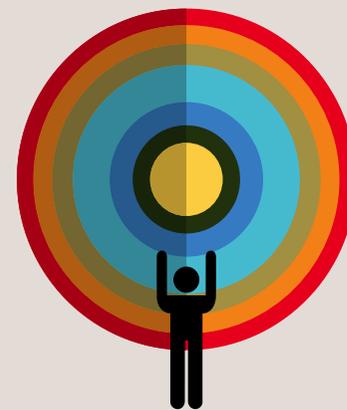




EL DESAFÍO DE LA SUSTENTABILIDAD CORPORATIVA: UNA DÉCADA DE CONTRIBUCIONES DEL **PACTO GLOBAL** EN ARGENTINA



EL DESAFÍO DE LA SUSTENTABILIDAD CORPORATIVA: UNA DÉCADA DE CONTRIBUCIONES DEL PACTO GLOBAL EN ARGENTINA



Red Pacto Mundial Argentina



NACIONES UNIDAS



Al servicio
de las personas
y las naciones

Es una gran satisfacción presentar esta publicación, que pasa revista a una década de trabajo comprometido y consecuente, de un grupo de empresas que abrazaron los Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas.

Un auspicioso comienzo por el año 2004, dejó entrever un camino de desafíos y también de voluntades a favor de este proceso, que también generó las condiciones para la creación de la Red Argentina del Pacto Global, hoy mundialmente reconocida.

La Organización de Naciones Unidas a nivel global, supo dar un gran paso al reconocer en el sector empresarial, a un actor importante y necesario en el marco del apoyo y promoción de los Derechos Humanos. A su vez, en cada país, las oficinas locales de la ONU a través de sus agencias, fondos y programas, hacen realidad esa propuesta, sumando a socios de todos los sectores de la actividad empresarial.

Dicha participación, sumada al desafío de incorporar nuevos conocimientos y experiencias que hagan posible procurar un crecimiento económico, con sostenibilidad ambiental e igualdad social, hacen de 2015, un punto de inflexión en el debate del futuro que queremos.

La nueva Agenda Mundial de Desarrollo, conocida como Agenda de Desarrollo Post 2015, surgida del proceso liderado por los Estados Miembros de la Asamblea General de las Naciones Unidas, definirá el horizonte de esta visión integrada y comprensiva, en el cual la Responsabilidad Social Empresarial, tiene un rol protagónico.

Bienvenido entonces este reporte y mi reconocimiento a quienes se han comprometido en su elaboración.



René Mauricio Valdez

Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas

Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Liarte-Vejrup, Nicolás

El desafío de la sustentabilidad corporativa: una década de contribuciones del Pacto Global en Argentina /ilustrado por Verónica Grandjean. - 1a ed. - Buenos Aires : Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2015.
E-Book.

ISBN 978-987-1560-62-2

1. Ética de los Negocios. 2. Relaciones Laborales. 3. Responsabilidad Social Empresaria. I. Liarte-Vejrup, Nicolás, II. Grandjean, Verónica, illus. CDD 658.409

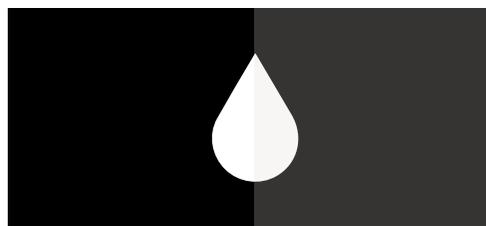
Fecha de catalogación: 05/06/2015

El análisis y las recomendaciones de políticas contenidas en este trabajo no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Ejecutiva o de sus estados miembros. El trabajo es una publicación independiente encargada por la Red Argentina del Pacto Global y es el fruto del esfuerzo del consultor Nicolás Liarte-Vejrup y del equipo que en el PNUD Argentina brinda apoyo a la Red Argentina del Pacto Global.

Informe elaborado por Nicolás Liarte-Vejrup ¹ para la Red argentina del Pacto Global.

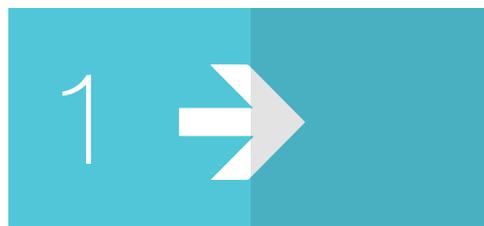
¹ Nicolás Liarte-Vejrup: licenciado en Ciencia Política y magíster por la Universidad Católica de Córdoba. Cofundador y excoordinador de Proética, exdirector académico y exdirector general de la Escuela de Negocios de la Universidad Católica de Córdoba. Consultor en Management & Sustentabilidad en organismos públicos y privados nacionales e internacionales. Agradezco el apoyo brindado por Natalia Fontanet en la recopilación y procesamiento de la información en este trabajo.

CONTENIDO



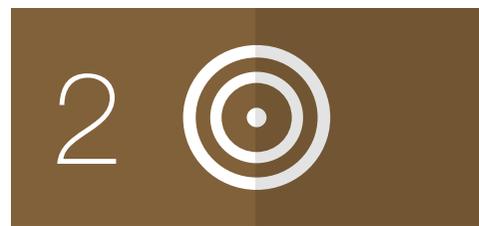
Abstract

Pág. 2



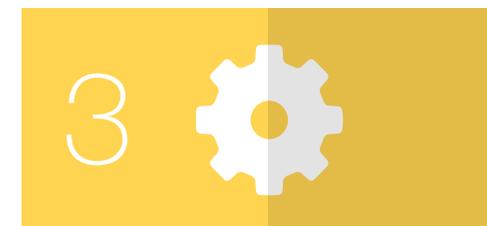
Objetivos del informe

Pág. 3



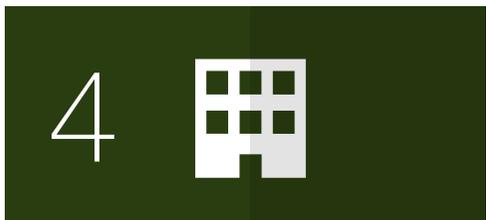
Breve introducción al Pacto Global de Naciones Unidas

Pág. 5



El modelo de gestión del Pacto Global

Pág. 6



Los principios del Pacto Global guían el comportamiento empresarial: una comparación 2004-2013

Pág. 8



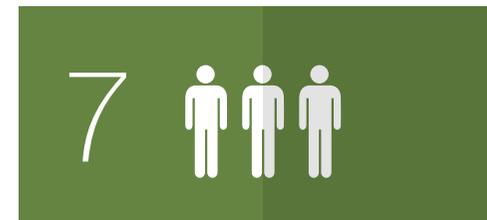
Empresa y derechos humanos y compliance están a la cabeza de las prioridades empresariales

Pág. 10



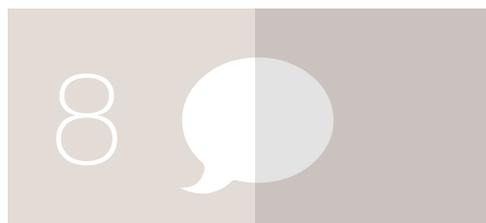
Hacia una mayor integración de la comunicación de progreso a los reportes empresariales

Pág. 13



¿Qué nos dicen las empresas a partir de las acciones reportadas?

Pág. 15



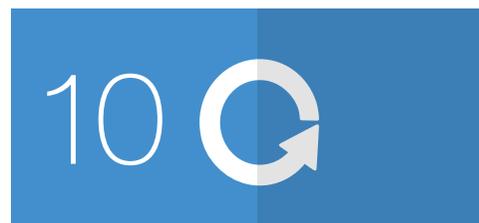
El valor de la comunicación: mayor preponderancia al diálogo con los grupos de interés

Pág. 20



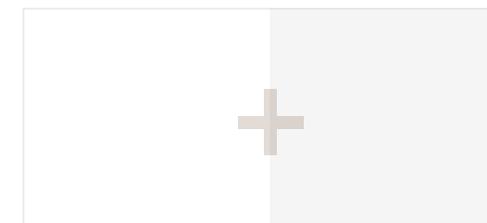
Caminante: se hace camino al andar

Pág. 22



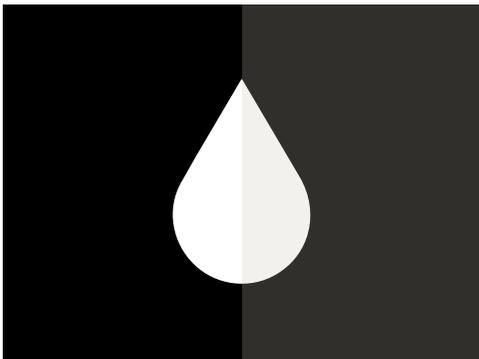
Conclusiones: compartir valores comunes contribuye a la sustentabilidad del desarrollo

Pág. 24



ANEXO
Empresas incluidas en el estudio

Pág. 26



Abstract

Este estudio fue encargado por la Red Argentina del Pacto Global y contó con el apoyo del PNUD Argentina, la firma Price Water House Coopers y la organización CIPPEC. La Red Argentina agradece el apoyo económico brindado por la firma Santaderrio S.A. para la realización de este estudio pionero a nivel global. Sus objetivos eran analizar el desempeño en materia de sustentabilidad corporativa de las empresas adheridas al Pacto Global en Argentina y buscar evidencia del impacto que tuvo (si es que lo hubo) la firma de la iniciativa durante este período. Para ello, se *analizó y evaluó* el desempeño demostrado de un grupo de compañías

adheridas al Pacto Global en Argentina, a partir de los reportes presentados por ellas al inicio y al final de la etapa estudiada (2004-2013).

En resumen, se observa un **sostenido crecimiento en la cantidad de comunicaciones sobre el progreso (CoP) presentadas**, que redundó en un aprendizaje sobre su elaboración y en **una mayor integración de las metodologías internacionales disponibles**.

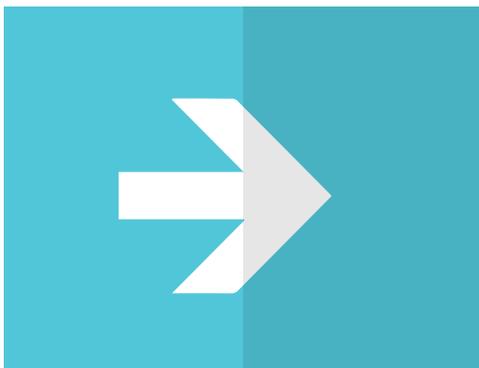
En la Argentina, los ámbitos del Pacto Global que muestran un avance mayor en la última década son **los derechos humanos y el combate a la corrupción**, muy en línea con la agenda programática de la Red Argentina del Pacto Global de los últimos años. También se constata (aunque leve) un incremento de las actividades reportadas en el ám-

bito de los derechos laborales, lo que deja en último lugar a los temas ambientales.

El análisis realizado permite reconstruir un camino crítico o curva de aprendizaje organizacional en el que se describen los desafíos y oportunidades vinculados con la integración de los principios del Pacto Global y se enfatiza la importancia de la adhesión a la iniciativa.

Este informe llega en un momento oportuno para pensar las contribuciones que las empresas (públicas y privadas) pueden hacer al desarrollo de los países y cómo es posible diseñar políticas públicas que incentiven un mayor compromiso empresarial en pos de una agenda de desarrollo inclusivo. Al igual que ya está siendo planteado en Naciones Unidas, esperamos que este informe sirva para alimentar un debate

necesario en Argentina sobre el rol que esperamos (o deseamos) juegue el sector empresarial en la nueva agenda de desarrollo que se aprobará en 2015 ■



Objetivos del informe

El 24 de abril del 2004 marca un hito en el movimiento de la responsabilidad social corporativa de la Argentina: ese día, se lanza el Pacto Global en este país y un número considerable de empresas (220) abrazan los principios universales de ciudadanía corporativa propuestos por las Naciones Unidas. Es un hito porque lo que conocemos como responsabilidad social empresaria (RSE) alcanzó, en ese momento, un grado de masividad

sin antecedentes en la Argentina, así lo reconoce incluso la agencia del Sistema de Naciones Unidas que lideró el proceso ². Este hecho motivó la creación de la Red Local en la Argentina, la cual se define como “un *cluster* de participantes que, voluntariamente, deciden unir sus esfuerzos para promover, entre otras cosas, ayudar a las empresas a implementar los 10 principios del Pacto Global” ³. Al cabo de 10 años de existencia del Pacto Global en la Argentina, se contabilizan (entre otros) los siguientes logros:

- Fue reconocida en 2 oportunidades (2013 y 2014) como una de las mejores diez redes locales del mundo ⁴.

- 520 organizaciones argentinas firmaron el Pacto Global hasta diciembre del 2013.

- Se presentaron más de 850 CoP en Argentina hasta diciembre del 2013.

Sostener instituciones de esta naturaleza, con formatos de gobernanza multi-stakeholder y un esquema de financiamiento voluntario es un éxito en sí mismo. Sin embargo, es necesario plantear algunas reflexiones adicionales: ¿Cómo fue el desempeño de las empresas al cabo de estos 10 años? ¿Qué tipo de acciones reportan las empresas en la actualidad en materia de derechos humanos, derechos laborales,

derechos ambientales y lucha contra la corrupción? ¿Dónde ponen más esfuerzo al momento de internalizar los 10 principios? En caso de ser reconocible, ¿cuál fue la incidencia de la Red Argentina en la agenda de sustentabilidad de sus miembros y cómo se reflejó esto en las empresas? ¿Cambió en algo la metodología de los reportes que elaboran las empresas del Pacto Global luego de una década de hacer informes? Y, por último, ¿es posible reconocer un camino crítico de gestión a través de los reportes? O dicho en otras palabras, ¿se puede construir una curva de aprendizaje en materia gestión de la sustentabilidad a partir de los reportes presentados?

² El coordinador residente del Sistema de Naciones Unidas en la Argentina señala que “con la firma del Pacto Global en la Argentina se produce el ingreso masivo del empresariado nacional al movimiento de la RSE”, La Nación, edición impresa del 23 de junio de 2013, <http://www.lanacion.com.ar/1587489-como-impacto-el-pacto-global-en-el-pais>

³ Presentación realizada por Flavio Fuertes en la Asamblea Nacional del Pacto Global, octubre del 2013, Auditorio YPF.

⁴ <http://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/presscenter/articles/2014/06/16/reconocimiento-mundial-a-la-red-argentina-del-pacto-global>

Las preguntas mencionadas en el párrafo anterior guiaron el estudio encargado por la Red Argentina del Pacto Global, que contó con el apoyo del PNUD, de la firma Price Water House Coopers y de CIPPEC.

Para responderlas, se *analizó y evaluó* el desempeño demostrado por un grupo de 15 empresas de la Red Argentina del Pacto Global, a través de la información pública presentada durante el periodo estudiado (2004 y 2013). El universo estuvo integrado por las organizaciones que presentaron 8 o más Comunicaciones sobre el Progreso (CoP) en la última década —la década del Pacto Global—, lo que dio un total de 45 empresas. A partir de este universo, se conformó una muestra integrada por Acindar, Arcor, Argentilemon, Bodegas Zucardi, Edesur, Gas Natural Fenosa, INVAP, Masisa, Mastellone, Novartis, Paolini, Río Uruguay Seguros,

Tersuave, Tetra Pack y VWA, las cuales responden a criterios representativos de sector, de actividad, localización geográfica y tamaño. Es decir que se consideró como referencia a un grupo de compañías que pudieron sostener su compromiso voluntario con la iniciativa y que no fallaron en reportar los avances en materia de sustentabilidad corporativa a sus grupos de interés.

A los fines de brindar solidez a las conclusiones del informe, se emplearon dos recursos de investigación: en un primer momento, un equipo analizó las CoP que presentaron las empresas seleccionadas al comienzo del periodo estudiado (primera COP: 2004 o 2005) y al final (última COP: 2003); a partir de allí, se elaboró un conjunto de hipótesis, que fue cotejado con un grupo focal integrado por representantes empresariales con capacidad de decisión al interior de las empresas (directores o similares) ■



Breve introducción al Pacto Global de Naciones Unidas

El Pacto Mundial surge como propuesta del secretario general de Naciones Unidas y como conclusión de la Conferencia Internacional de Davos en 1999, frente a un escenario protagonizado por los principales líderes mundiales (empresariales, sociales y gubernamentales). En esa ocasión, el entonces secretario general de Naciones Unidas (Sr. Koffi Annan) realizó el llamado formal para que, ante los males y desastres mundiales ocasionados por la globalización, el sector empresario se comprometiera a ser parte de la solución a los problemas.

El objetivo del Pacto Mundial es promover el diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita conciliar los intereses empresarios con los valores y el mandato de Naciones Unidas demandados por la sociedad civil, los sindicatos y los gobiernos. Estos valores se traducen en principios universales relacionados con la defensa de los derechos humanos, de los estándares laborales, del medio ambiente y de la lucha contra la corrupción. La iniciativa aspira a que las empresas adhieran a ellos voluntariamente y a que, en forma paulatina, los incorporen a

la gestión de los negocios, para que penetren en su cultura organizacional y se conviertan en una guía para vincularse con los diferentes grupos de interés ■



El Modelo de Gestión del Pacto Global

El Pacto Global no es un instrumento que las empresas deban adoptar obligatoriamente. Tampoco persigue como objetivo imponer un nuevo marco regulatorio. Muy por el contrario, es un conjunto de valores y principios propuestos por Naciones Unidas a los que los propios empresarios deciden adherir en forma voluntaria. En este sentido, la firma (o adhesión) del Pacto Global requiere incorporar paulatinamente los 10 principios (y no solo una parte de ellos) a la gestión estratégica de los negocios, la cultura organizacional y la esfera de influencia. Esto supone

fuertes desafíos para la gestión de cualquier organización, sobre todo para una empresa que sea por definición dinámica e innovadora. El Pacto Global desarrolló y puso a disposición de las organizaciones que deseen poner en marcha un sistema de gestión de la responsabilidad social un modelo que consta de 6 pasos ⁵:



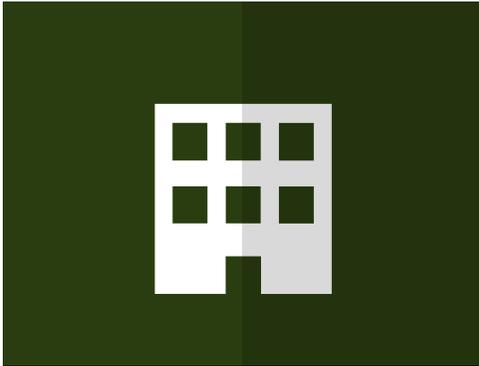
⁵ Modelo de Gestión del Pacto Global de Naciones Unidas, Pacto Global de Naciones Unidas y Deloitte, 2011.

En este modelo de gestión, la comunicación de los esfuerzos realizados por las empresas para implementar los 10 principios del Pacto Global (incluidos los indicadores de impacto de estos programas y acciones) se vuelve fundamental. Tanto es así que las empresas que no cumplen con el requisito de presentar este Reporte a sus grupos de interés en un plazo de 2 años, son eliminadas de la iniciativa ⁶. Esta “medida de integridad” fue creada en 2004 con el objetivo de, entre otras cosas, garantizar la credibilidad de la iniciativa ⁶. La estructura simple de una COP adquiere la siguiente forma:

DECLARACIÓN DE APOYO CONTINUO

	Derechos Humanos	Evaluación, política y objetivos Implementación Medición de resultados
	Estándares Laborales	Evaluación, política y objetivos Implementación Medición de resultados
	Medio Ambiente	Evaluación, política y objetivos Implementación Medición de resultados
	Anticorrupción	Evaluación, política y objetivos Implementación Medición de resultados

⁶ En el primer semestre de 2014, 285 compañías fueron eliminadas de la iniciativa en todo el mundo: <https://www.unglobalcompact.org/news/1151-07-14-2014>

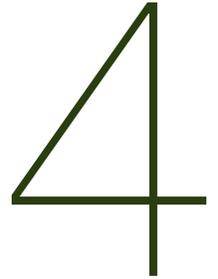
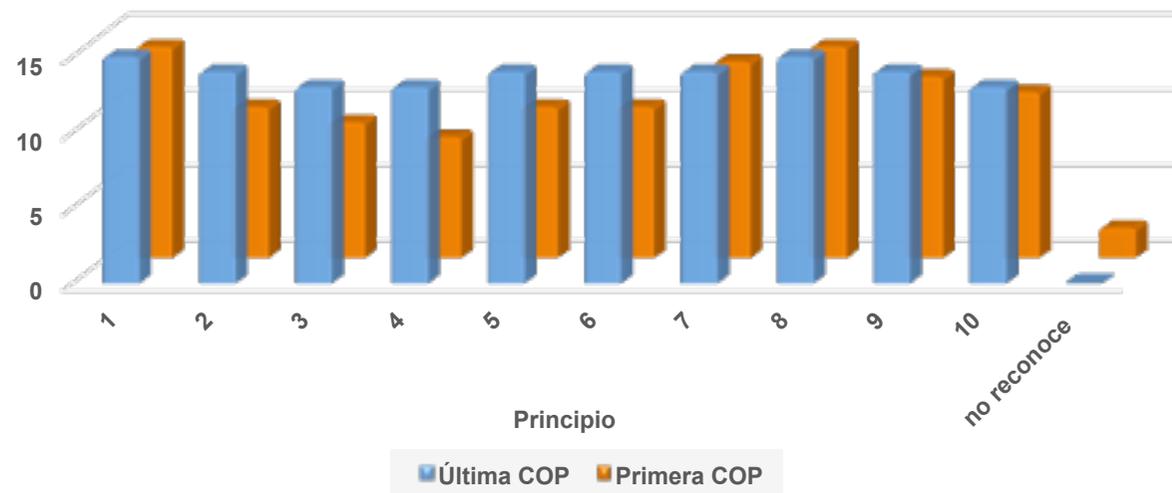


Los principios del Pacto Global guían el comportamiento empresarial: una comparación 2004-2013

De la lectura y análisis de las 30 Comunicaciones de Progreso presentadas por estas 15 compañías, en primer lugar se evidencia que en el último ejercicio no se incluyen reportes con acciones desvinculadas de los 10 principios. Este es un dato alentador, porque este no fue el punto de partida en 2004: por aquel entonces, 2 compañías no tenían la capacidad de vincular sus programas con alguno de los principios del Pacto Global.

Una década después, la situación cambió y estaríamos en condiciones de afirmar que el Pacto Global está alcanzando su primer (y posiblemente más complicado) objetivo: *que sus principios se integren a la estrategia empresarial.*

Gráfico 1. Comparación principios reportados



Como se puede observar en el Gráfico 1, hay un *incremento generalizado de todos los principios reportados por todas las empresas* de la muestra. Esto puede deberse a la mejora continua que estos procesos o modelos de gestión aportan a las empresas adheridas al Pacto Global ⁷. La desagregación por principios nos permite observar también hacia qué principios están direccionando las empresas sus mayores esfuerzos, a través de programas, sistemas y actividades: se trata de los principios 2, 3, 4, 5, 6 y 10. En consecuencia, al cabo de estos 10 años es posible observar una correlación entre los principios reportados y las acciones concretas, por lo cual nos atrevemos a afirmar que los principios del Pacto Global se están integrando a la estrategia empresarial en materia de sustentabilidad ■

“...Desde de la firma del Pacto Global, sabíamos que nos enfrentábamos a muchos desafíos y que los mismos los íbamos a ir sorteando con tiempo y con el compromiso del equipo de trabajo (...). Nuestra mejora es el aprendizaje colaborativo. Fuimos paso a paso desarrollando la gestión sustentable...”

Declaración de una gerente de una pyme del interior del país.

⁷ Efectivamente, el modelo de gestión del Pacto Global está basado en el modelo de la mejora continua. En consecuencia, este es un hecho constatable, pero también esperable por parte de las empresas que adhieren al Pacto Global.

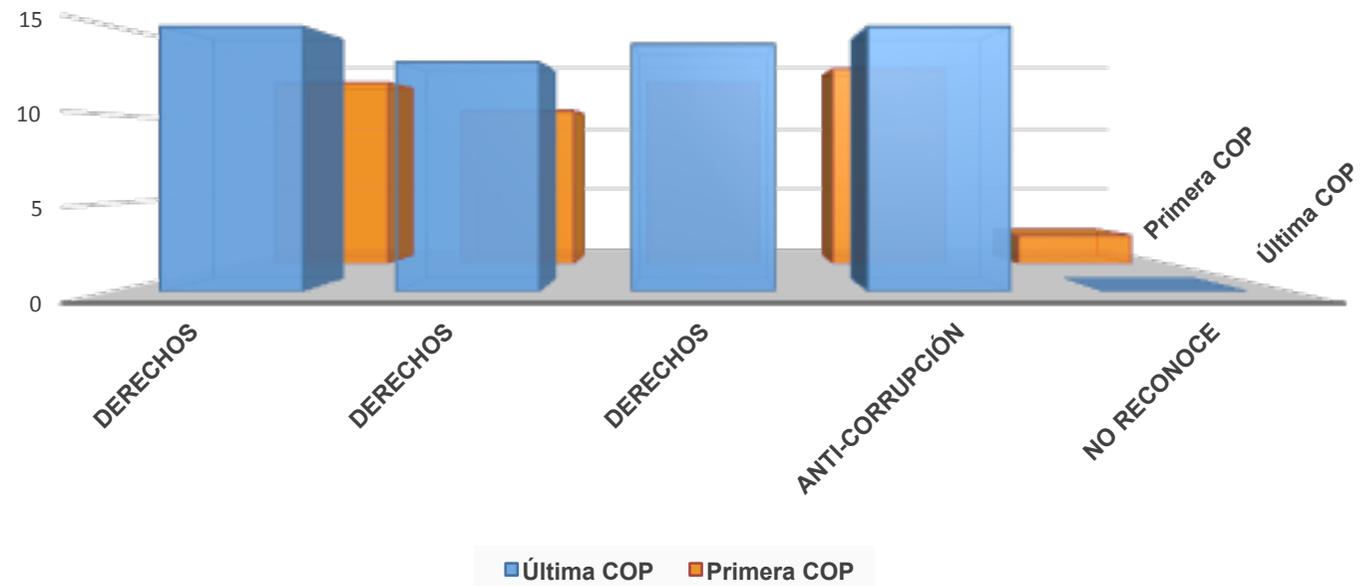


Empresa y Derechos Humanos y *compliance* están a la cabeza de las prioridades empresariales

En el Gráfico 2 encontramos una comparación de los ámbitos reportados por las empresas al inicio y al final del periodo estudiado (2004 contra 2013). Allí se observa que los ámbitos que muestran mayores menciones fueron los Derechos Humanos y la lucha contra la Corrupción.

5

Gráfico 2. Comparación ámbitos reportados



“ Cuando no hay derechos humanos, no hay dignidad humana y no podemos decir que vivimos con derechos humanos si esa dignidad no existe (...). La felicidad puede tener significados diferentes para cada persona, pero creo que todos podemos estar de acuerdo en que su logro implica trabajar para poner fin a los conflictos, la pobreza y otras circunstancias desafortunadas en las que viven tantos de nuestros semejantes”.

Ban Ki Moon ⁸.

¿Cuáles pueden ser las razones para que los temas de derechos humanos y compliance se ubiquen al tope de las preocupaciones empresariales? Esta pregunta excede el objetivo del presente estudio, pero podemos arriesgar algunos indicios: el incremento de las demandas sociales de distintos grupos de interés por mayor exigencia en materia de transparencia constituye un elemento indispensable para que las empresas sostengan su licencia para operar; se trata de una respuesta a los esfuerzos realizados por Naciones Unidas en la materia, en particular la aprobación de la política marco “Proteger, Respetar, Remediar” (2011) ⁹; se amplió el acceso a los materiales formativos elaborados por la Red Argentina del Pacto Global para facilitar su interpretación (Guía “Proteger, Respetar y Remediar: Todos Ganamos” de 2012), y se creó un ámbito de aplicación de

este tema (formación del Grupo de Trabajo “Empresas y Derechos Humanos en 2013).

⁸ <http://www.un.org/es/events/happinessday/>, visto el 20 de marzo de 2014.

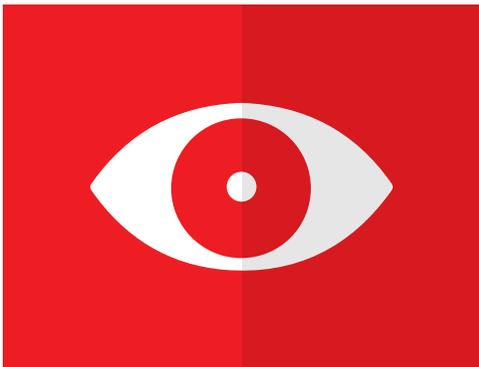
⁹ La Red Argentina de Pacto Global fue pionera en la región en materia de organización de actividades de formación vinculadas con este tema en las provincias de Neuquén, San Luis y Córdoba, como puede leerse en las Memorias de la Red de los años 2012 y 2013. Disponible en <http://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/presscenter/articles/2014/12/16/10-a-os-de-trabajo-de-la-red-argentina-del-pacto-global-una-memoria-con-hechos-destacables/>

“ (...) La empresa opera en muchos países y nuestra mejor performance en materia de Derechos Humanos fue fruto de la exigencia de nuestra Casa Matriz en Europa, que nos propone desafíos globales (...). Pero esto fue facilitado gracias al trabajo de la Red Argentina del Pacto Global”.

Declaración de una Gerente de empresa multinacional radicada en Buenos Aires.

“ (...) Para una pyme del interior como nosotros, nos genera mucho valor el poder compartir una mesa de trabajo coordinada por la Red Argentina del Pacto Global, pues allí se nos presentan distintos desafíos que de otra manera no tendríamos oportunidad de reflexionar y generar cambios en la gestión (...).”.

Declaración de una Gerente de una empresa pyme del interior del país.



Hacia una mayor integración de la Comunicación de Progreso (CoP) a los reportes empresariales

Según los lineamientos requeridos al momento de comunicar el progreso o presentar los avances en la implementación de los principios a la gestión, se presentan dos modalidades: los informes integrados y los informes independientes ¹⁰.

1] Los *informes integrados* se denominan así porque se recomienda a las empresas que *integren* los avances del Pacto

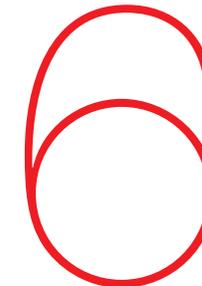
Mundial al Reporte que realizan periódicamente: Reporte Social, Informe de Sustentabilidad u otros. Este modelo se recomienda a las empresas de gran envergadura, que poseen experiencia en la preparación de comunicaciones sobre las prácticas sociales y ambientalmente responsables.

2] Los *informes independientes* son los que se recomiendan a las pymes o empresas que no cuentan con los recursos técnicos o económicos necesarios para producir de un Reporte de Sustentabilidad.

Como señalamos anteriormente, a los fines de facilitar, estandarizar y sistematizar la información presentada por las empresas, el Pacto Global recomienda redactar las CoP según una estructura que incluya los siguientes elementos:

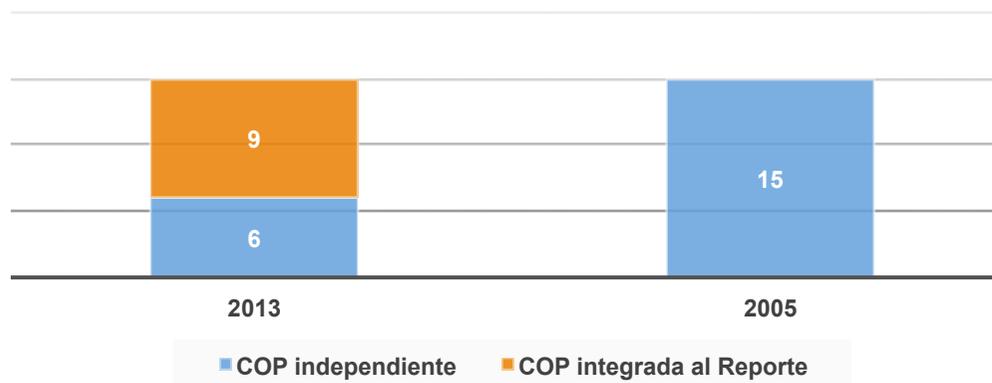
- **Compromiso:** declaración de apoyo de la empresa en relación con el/los principio/s descripto/s.
- **Sistema o Política** de la empresa a través del cual se gestiona el compromiso.
- **Acción** realizada.
- **Desempeño** (resultado) obtenido.

Del análisis de los reportes realizados por las 15 empresas seleccionadas durante el periodo 2004-2013, podemos señalar que el 100% de los reportes entregados al inicio del periodo (2004 o 2005, según la empresa) son informes independientes. El cambio de tendencia fue notorio, ya que en 2013 encontramos que 9 compañías presentaron un informe integrado (es decir que la CoP es parte de un Informe de Sustentabilidad o similar) y que *solo 6 presentaron una CoP independiente*.



¹⁰ La Guía para la Elaboración de la Comunicación sobre el Progreso, documento oficial del Pacto Global, es clara al respecto. Puede encontrarse en https://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/Comunicacixn_de_Progreso.html

Gráfico 3. Creciente integración de la COP al Reporte de Sustentabilidad



Desde nuestra perspectiva, parece haber un proceso de profesionalización en la producción de los reportes empresariales, que genera un aumento en el uso de las herramientas internacionales disponibles (por ejemplo, el GRI)¹¹ y la integración de la CoP a los reportes. En este sentido, es posible que las instancias de capacitación, formación y traducción de documentos realizados por la Red Argentina del Pacto Global¹², entre otras, hayan ayudado a evitar la multiplicidad de reportes¹³. En otras palabras, *en la última década se produjo una integración de la CoP a los reportes empresariales*, con una prevalencia del uso de la metodología del GRI, indistintamente del grupo de interés (proveedor, comunidad, gobierno, público interno, comunidad financiera) al cual se le comunica el desempeño económi-

co, social y ambiental. En nuestra opinión, este es un factor muy importante para el crecimiento del Pacto Global en Argentina, pues se elimina una barrera de acceso a la iniciativa que, en el pasado, se relacionaba con el temor de las organizaciones empresariales al momento de presentar una CoP. Entendemos que a lo largo de estos diez años se logró unificar la visión y el formato de los reportes.

Uno de los temas pendientes en los reportes analizados en todo el periodo es la poca (o nula) existencia de una verificación externa de estos documentos por parte de un tercer actor independiente. Este es uno de los elementos que el Pacto Global solicita a los participantes que desean alcanzar el nivel avanzado de su Comunicación sobre el Progreso¹⁴.

Por último, y tal como se mencionó anteriormente, la profesiona-

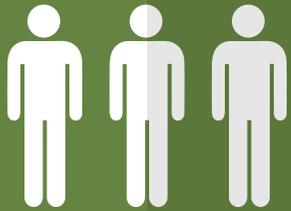
lización de los equipos técnicos encargados de la producción de los reportes se ve reflejada en la cantidad de CoP presentadas durante el periodo analizado. Donde antes encontrábamos más de una CoP por empresa, la incorporación de metodología internacional a la realización de los reportes logró invertir la tendencia: en la actualidad, 10 empresas presentan una sola CoP por periodo y 5 presentan más de una ■

¹¹ Global Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org>

¹² En los dos últimos años, la Red Argentina del Pacto Global ofreció al menos 4 talleres en esta materia. Véase la Memoria de la Red de los años 2012 y 2013.

¹³ La práctica de realizar múltiples reportes, con distintas metodologías según el receptor, deja de tener razón de ser. Véase http://www.pwc.com.ar/es_AR/ar/assets/document/encuesta-desarrollo-sostenible.pdf.

¹⁴ Para alcanzar este nivel, las empresas deben demostrar la aplicación de un total de 24 criterios, que incluyen la verificación externa. Más información acerca de los niveles y el marco de diferenciación: https://www.unglobalcompact.org/COP/communicating_progress/cop_policy/cop_levels.html



¿Qué nos dicen las empresas a partir de las acciones reportadas?

Los avances en Derechos Humanos

En materia de derechos humanos, en las acciones reportadas se pueden diferenciar varios ejes de trabajo.

En primer lugar, el concerniente a la agenda interinstitucional, donde las empresas ponen de manifiesto su compromiso con los derechos humanos a través de la adhesión a iniciativas o de la participación en actividades de otras organizaciones, como una clara señal de apoyo al tema. En segundo lugar, encontramos

acciones vinculadas con el entorno empresarial para incluir a colectivos vulnerables de la comunidad. Por último, encontramos acciones concernientes a la gestión de los derechos humanos a través del diseño de políticas de derechos humanos, la obtención de certificaciones internacionales alineadas con los derechos humanos o la contratación de proveedores vinculados con las compras inclusivas o la lucha contra el trabajo infantil, entre otras. Lo destacable en este sentido es la aparición de acciones innovadoras, inexistentes en los reportes del primer período: ***programas por un trabajo sin violencia laboral; políticas explícitas de derechos humanos, y formación a productores/proveedores para la prevención del trabajo infantil.***

TIPO DE INTERVENCIÓN	ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES ENCONTRADAS EN LOS REPORTES
Interinstitucional	<p>Foro de cooperación para el desarrollo sustentable. Encuentro con productores sobre trabajo infantil. Programa de desarrollo de escuelas técnicas y Cursos de formación profesional. Participación en organizaciones vinculadas con la RSE. Patrocinio y participación en congresos. Adhesión a otras iniciativas (por ejemplo, Red de empresas contra el trabajo infantil). Suscripción a otros compromisos voluntarios (por ejemplo, Por un trabajo digno sin violencia laboral). Participación en exposiciones y actividades del Pacto Global.</p>
Comunitaria	<p>Día de socios con la comunidad. Donaciones a organizaciones de la sociedad civil, hospitales y escuelas. Programas de preservación del patrimonio histórico y cultural. Programa de seguridad. Programas de apoyo a la inserción laboral de la comunidad. Capacitaciones técnicas y artísticas a la comunidad. Actividades educativas. Programas de voluntariado corporativo. Encuentros con productores para debatir diferentes temas (por ejemplo, sobre trabajo infantil). Programas de apoyo a la terminalidad educativa de adultos. Inversión social. Promoción de educación técnica en escuelas. Promoción de la vocación profesional. Campañas de seguridad vial. Programas de mejoramiento de viviendas y capacitación en construcción. Negocios inclusivos.</p>
Gestión	<p>Producción de una revista. Diseño e implementación de una política de derechos humanos. Programa de formación con proveedores en el marco de las compras inclusivas. Comité de consumidores. Relevamientos, planes y estrategias de sustentabilidad desarrollados conjuntamente con empresas proveedoras. Certificado EFR Global (Empresa comprometida en el desarrollo humano). Inclusión de personas jóvenes o adultas con discapacidad.</p>

Los avances en los estándares laborales: formación de los recursos humanos y la salud, la seguridad y la higiene

En materia de estándares laborales, en las acciones reportadas se pueden identificar dos ejes de trabajo: 1) Higiene, Salud y Seguridad Ocupacional y 2) Desarrollo y formación de recursos humanos. Lo novedoso en este ámbito radica en algunas acciones que en otros periodos tampoco eran visibles y que se presentan como emergentes interesantes a observar en el futuro, como por ejemplo: **diálogo con sindicatos; programas de prevención de adicciones y otras sustancias tóxicas, y programas de igualdad de género.**

TIPO DE INTERVENCIÓN	ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES ENCONTRADAS EN LOS REPORTES
Higiene y seguridad	Prevenición en salud y seguridad: creación o fortalecimiento de los Comités de Salud y Seguridad; campañas de vacunación e iniciativas de salud para empleados. Programas de prevención de adicciones (para empleados). Programas de ergonomía. Control de siniestralidad y auditorías de estándares de fatalidades.
Formación y Desarrollo de Recursos Humanos	Desarrollo, capacitación y gestión del desempeño. Política de beneficios corporativos. Programas de voluntariado corporativo. Certificaciones (Fair for Life; Work & Life Balance). Encuentros de comunicación interna. Realización de encuestas (por ejemplo, clima organizacional). Programas de equidad de género. Proyectos de inclusión laboral (para personas con discapacidad). Diálogo con sindicatos.

Los avances en materia ambiental

En el caso de los derechos ambientales, las acciones reportadas se pueden agrupar en cinco ejes de trabajo: 1) normas y sistemas; 2) gestión de la energía; 3) programas de producción; 4) gestión de los residuos, y 5) formación y comunidad.

Los elementos novedosos en este campo incluyen, entre otros temas: **medición de la huella de carbono y reuniones con gobiernos y organizaciones sociales para el mejoramiento ambiental de las comunidades**. Da la impresión de que más allá de la habitual certificación de normas inherente al sector, las empresas están tomando conciencia de que el principio de solución a los problemas ambientales requiere la construcción de consensos comunitarios. Estudios desarrollados por PWC sobre Desarrollo Sostenible en América Latina ¹⁵ reconocen que el 32% de las empresas de la región que participaron en el estudio miden CO2, lo cual demuestra que es un tema que está tomando protagonismo en la agenda ambiental de las empresas.

TIPO DE INTERVENCIÓN	ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES ENCONTRADAS EN LOS REPORTES
Normas y sistemas	Certificaciones (CARB2 en fabricación de tableros; FSC, ISO; OHSAS, Canal Verde) o recertificaciones (ISO 14000, Huella de Carbono). Adopción de estándares internacionales (protocolo EUREPGAP). Política de sustentabilidad. Sistema de gestión de calidad. Sistema de administración de riesgos.
Energía	Programas del tipo eficiencia energética (incluye el empleo de sistemas de iluminación naturales) y uso responsable de recursos no renovables, entre otros. Medidas para reducir carga química.
Programas de Producción	Incorporación de nuevas tecnologías. Adopción de programas (tipo producción más limpia o programa de agro sustentable) o políticas corporativas de abastecimiento responsable de Recurso (papel sustentable). Realización de reuniones con gobiernos y organizaciones sociales para el mejoramiento ambiental de las comunidades. Desarrollo de relevamientos, planes y estrategias de sustentabilidad en forma conjunta con empresas proveedoras. Planes de desarrollo de proveedores estratégicos. Diseños de productos respetuosos del medio ambiente.
Residuos	Programas de gestión de residuos (incluyen separación en origen, capacitación en compostaje domiciliario y entrega de bolsas reutilizables, entre otras). Gestión de la biodiversidad. Tratamiento de los recursos (agua residual) o reciclado de envases pos consumo (aceite vegetal usado y reciclado de vasitos plásticos, entre otros).
Formación y comunidad	Realización de talleres, actividades de concientización ambiental a proveedores y niños. Desarrollo de campañas (reciclado de papel y tapitas, política de impresión cero). Registro de avistamiento de especies exóticas, inclusión de cartelería identificadora de especies en áreas forestales y actividades de conservación conjunta de áreas forestales en la zona de influencia (incluye la plantación de árboles).

¹⁵ http://www.pwc.com.ar/es_AR/ar/assets/document/encuesta-desarrollo-sostenible.pdf

Los avances en *compliance* y transparencia

Por último, en materia de combate de la corrupción y transparencia, los esfuerzos se agrupan en dos ejes de trabajo: 1) la adopción de herramientas y sistemas de gestión y 2) la formación de los recursos humanos y las cadenas de valor en las empresas grandes. Es interesante reconocer que, si bien durante el periodo anterior se reportaban sobre todo acciones relacionadas con la adopción de herramientas (como la formulación o adopción de un código de ética o de conducta, o una de política antisoborno o de lavado de activo, según el sector), con el paso del tiempo este ámbito parece transformarse también “en cosa gestionable”¹⁶. Es decir que ahora, se diagnostican y analizan riesgos de entornos, y se desarrollan e implementan planes y luego se controlan los desvíos, creando incluso nuevas figuras como el oficial de cumplimiento (*compliance officer*). Hay impulsos externos que explicarían el interés de las organizaciones empresariales por este tema; también, nuevas exigencias de los gobiernos, que elevaron los estándares y las expectativas sobre el com-

portamiento empresarial¹⁷. Haciendo memoria, a lo largo de los años se registraron varios hechos delictivos que generaron la inquietud de enfrentar a la corrupción/fraude como un mecanismo para proteger a las compañías.

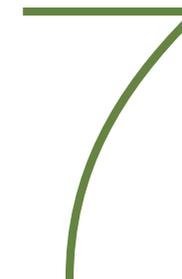
En este ámbito, también se destacan algunas acciones emergentes que en otros periodos no aparecieron: **capacitación en anticorrupción/antifraude y plan de prevención de corrupción**.

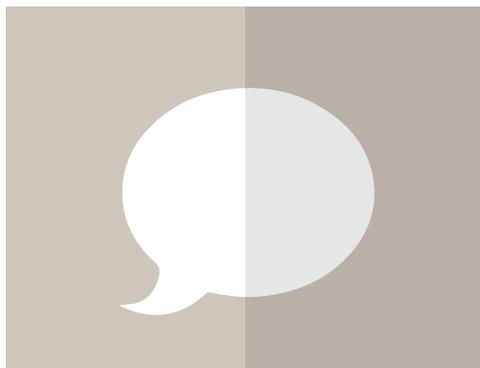
TIPO DE INTERVENCIÓN	ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES ENCONTRADAS EN LOS REPORTES
Herramientas y sistemas de gestión	Código de conducta empresarial. Política sobre denuncia de situaciones ilegales dentro de la empresa. Línea ética para consultas o denuncias relacionadas con el código de ética y conducta. Gestión de contratistas. Verificación de socios comerciales, control interno y auditoría interna. Política de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo. Plan de prevención de la corrupción, comité de control interno, manual de procedimiento. Política de uso de información privilegiada.
Formación	Curso sobre conducta antifraude. Semana de sensibilización antifraude. E-learning sobre anticorrupción. Curso sobre código ético. Capacitación en integridad y <i>compliance</i> .

Haciendo un barrido de las principales acciones o actividades vinculadas con el cumplimiento de los 10 principios suscriptos que las empresas reportan, se pueden extraer algunas conclusiones. Es destacable que el factor común de todos los ámbitos sigue siendo la inversión en **educación** para promover cambios conductuales tanto dentro como fuera de las respectivas organizaciones ■

¹⁶ Al respecto, vease www.lanacion.com.ar/1644091-la-argentina-cayo-en-el-indice-de-percepcion-de-la-corrupcion

¹⁷ Dos ejemplos notables son la UK Bribery Act de 2011 y la Ley de Anticorrupción del Brasil de 2013/2014.





El valor de la comunicación: mayor preponderancia al diálogo con los grupos de interés

La incorporación de los grupos de interés a la gestión de los negocios como un eje de la responsabilidad social *no es sencilla, pero tampoco fue ni es estática*. En nuestra opinión, la importancia concedida a los grupos de interés (identificarlos, conocer sus expectativas y gestionarlas) fue evolucionando y, con el paso del tiempo dejó de ser un concepto cosmético. La gestión de los *stakeholders* es mucho más que la comunicación;

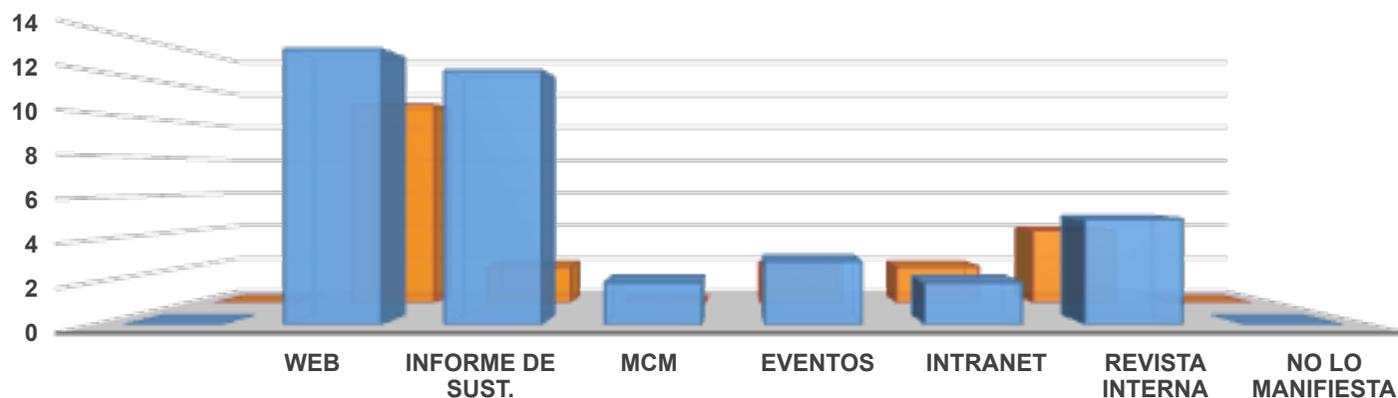
sin embargo, sin ella tampoco tendríamos un proceso acabado de gestión. En los reportes analizados encontramos —no solo, como ya se mencionó, debido el cambio en la metodología de los reportes— un giro desde las comunicaciones unidireccionales o monólogos hacia comunicaciones más dialógicas entre las empresas y los grupos de interés.

Al comienzo del período analizado (2004/2005), encontramos que las empresas consideraban a la comunicación con los grupos de interés como una mera exigencia del Pacto Global, razón por la cual en muchas ocasiones el requisito se traducían solo en el envío de un correo electrónico al Punto Focal de la Red local¹⁸. Con el paso del tiempo, este proceso de comunicación se fortaleció y aunque sigue siendo perfectible, se convirtió en un proceso a través del cual se logra

retroalimentar la gestión a partir del diálogo con los distintos grupos de interés, construyendo así un proceso de optimización y posterior planificación estratégica, que permite alcanzar mejores resultados en materia de sustentabilidad a partir de la información y mirada que aportan los grupos de interés.

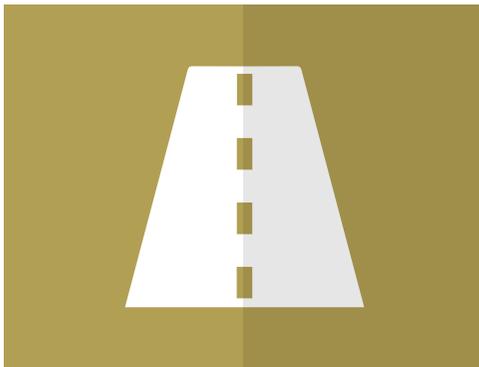
¹⁸ Hay muchas cartas de presentación de los reportes que están dirigidas al Punto Focal de la Red Argentina. En el mejor de los casos, en 2004/2005 las empresas consideraban que ya estaban compartiendo los resultados de su gestión en materia de sustentabilidad al publicar sus reportes en la página oficial del Pacto Global.

Gráfico 4. Medios utilizados para compartir la CoP con los grupos de interés



Para obtener los datos del Gráfico 4, se indagó acerca de los medios que emplean las empresas para poner a disposición de las partes interesadas o involucradas en el negocio los resultados alcanzados en materia de sustentabilidad durante el último ejercicio. Casi la totalidad de las empresas incluidas en nuestra muestra utiliza más de un medio de comunicación. Al igual que en 2004/2005, el medio preferido es internet, al cual se van sumando *todas las aplicaciones de redes sociales* (Linkedin, Facebook, Twitter, etc.). El segundo canal más mencionado es el informe de sustentabilidad en su versión papel (que llega a grupos de interés clave, tanto internos como externos), seguido por la revista institucional (que llega solo a los grupos de interés internos). En el último lugar se encuentran los medios masivos de comunicación (como la radio, la televisión o los periódicos). De los resultados expuestos se deduce que los fuertes avances tecnológicos y su bajo costo permitieron un considerable aumento en la utilización de estos canales de comunicación. Sin embargo, estos medios no están exentos de los riesgos ¹⁹ y desafíos asociados con la celeridad y espontaneidad que sus lógicas requieren ■

¹⁹ En Argentina, las empresas con gran reputación corporativa fueron expuestas a riesgos notables por un uso indebido o incorrecto de las redes sociales. Este es un ejemplo que llegó muy rápido a los medios masivos de comunicación y al cual se lo utiliza como caso de estudio: <http://www.iprofesional.com/notas/140928-Expertos-analizan-el-caso-Starbucks-las-lecciones-para-empresas-que-buscan-prevenir-un-escndalo-en-redes-sociales>.



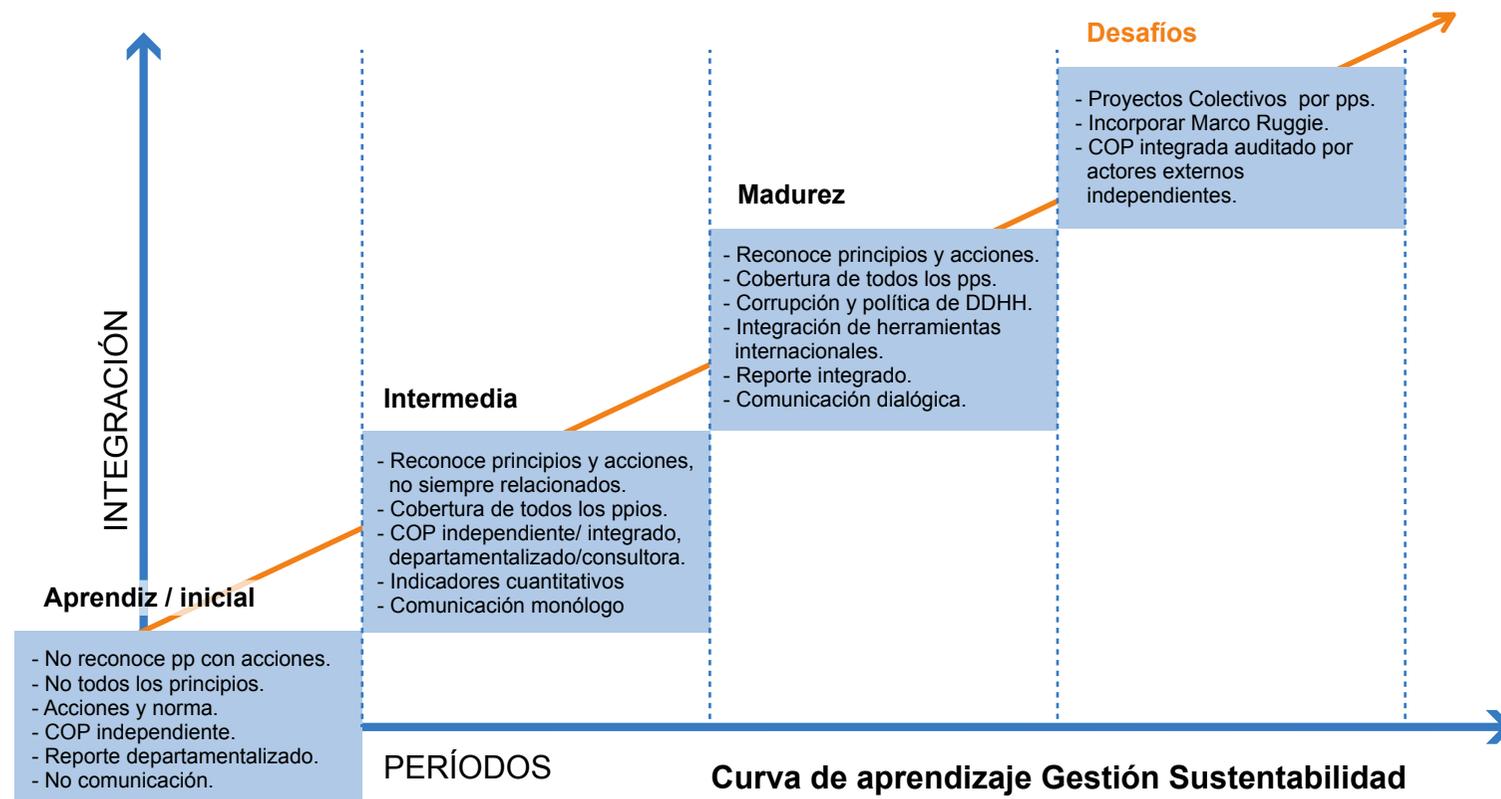
Caminante, se hace camino al andar

A partir de los reportes estudiados y de la evolución que tuvieron durante la última década, es posible construir una curva de aprendizaje que permita a las organizaciones de la Red Argentina del Pacto Global reconocer su estadio de progreso en materia de reportes. Esta mapa se construye a partir de dos variables: por un lado, la integración de los principios del Pacto Global al negocio y, por el otro, el aprendizaje reconocible en los reportes de las empresas a través del tiempo que permanece dentro de la iniciativa. El avance en dicha curva

no implica transitar varios periodos de reporte; por el contrario, estaría estrictamente vinculado con el posicionamiento relativo de la Gestión de sustentabilidad en la estrategia general del negocio ²⁰.

• En la **primera etapa, denominada Aprendiz/Inicial**, encontramos empresas que, aunque adhieren al Pacto Global, presentan un Reporte Independiente en el que no es posible identificar de

²⁰ No queriendo decir con esto que un nuevo miembro deba necesariamente atravesar los distintos periodos; muy por el contrario, puede valerse de la experiencia de otras organizaciones.





una manera clara la vinculación entre los principios y las acciones implementadas. Por lo general, estas empresas no logran presentar acciones asociadas con la totalidad de los principios y, además, suelen ser producto de exigencias legales más que de acciones de responsabilidad social (es decir, más de lo que exige la ley). Suelen ser fruto de una fuerte departamentalización al momento de reportar el desempeño. También es frecuente encontrar que *muchas de las acciones reportadas anteceden a la firma del Pacto Global*. Por último, en las empresas ubicadas en este estadio no existe una estrategia comunicacional clara.

- En la **segunda etapa, denominada Intermedia**, encontramos empresas adheridas que presentan un Reporte Independiente en el que se identifica a los principios del Pacto Global con acciones, *aunque esta conexión no*

sea clara o evidente. Las empresas que están en este nivel generan acciones en la totalidad de los principios del Pacto Global. Para reducir la departamentalización, algunas empresas comienzan a recurrir a la colaboración de profesionales externos para la realización de Reportes Integrados. La comunicación no cuenta con una estrategia clara, pero los reportes son fácilmente localizables (en sitios web) o son presentados en reuniones *ad-hoc*, congresos o eventos académicos o especializados.

- En la **tercera etapa, denominada Madurez**, encontramos empresas firmantes que presentan un Reporte Integrado en el que se integran distintas herramientas internacionales (Pacto Global + ISO 26000) y es posible identificar los 10 principios del Pacto Global con acciones, por lo cual es posible afirmar que los *principios orientan la acción em-*

presaria. Estas empresas están avanzando en temas complejos (por ejemplo, comienzan a internalizar el marco de derechos humanos, aunque en forma parcial); cuentan con la colaboración de profesionales externos que asesoran en el diseño de estrategias de diálogo con los grupos de interés, para dar un paso adelante hacia una comunicación más dialógica. La comunicación cuenta con una estrategia más clara de segmentación según el público de interés, incluso se desagrega la información por *stakeholder* (comunidad, colaboradores, sector financiero, accionistas, etc.).

Por último, y solo a modo de sugerencias o desafíos a futuro, debería considerarse tanto la posibilidad de que los Reportes Integrados sean auditados técnicamente por organizaciones imparciales e independientes, que los doten de mayor transparencia, como de que las empre-

sas incorporen plenamente las recomendaciones (por ejemplo, el marco Ruggie ²¹) o estándares internacionales (ISO 26000) en temas como derechos humanos, cadena de valor o suministro responsable. Por último, y reconociendo todos los avances realizados por las organizaciones hasta el momento, sería importante continuar con la *consolidación del capital social interactoral*, a través de su promoción desde la Red del Pacto Mundial y de la gestión desde las empresas de proyectos colectivos por principios ■

²¹ Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar", Informe del Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas, John Ruggie, 2012.



Conclusiones: compartir valores comunes contribuye a la sustentabilidad del desarrollo

Los objetivos de este estudio eran analizar el desempeño en materia de sustentabilidad corporativa de las empresas adheridas al Pacto Global en Argentina y buscar evidencia del impacto que tuvo la firma de la iniciativa. Para ello, se analizó y evaluó el desempeño de un grupo de 15 compañías adheridas, a partir de la información pública disponible en las comunicaciones sobre el progreso (CoP) presen-

tadas por estas compañías al inicio (2004) y al final del periodo estudiado (2013). Encontramos un sostenido crecimiento en la cantidad de CoP presentadas, lo cual redundó en un aprendizaje sobre su elaboración y en una mayor integración de las metodologías internacionales disponibles en la materia. Más importante aún, comprobamos que los 10 principios del Pacto Global se están integrando a la estrategia empresarial de las compañías analizadas. O, dicho de otra manera, *las empresas logran desarrollar acciones orientadas por los principios e integrarlas al negocio.*

Los ámbitos de principios del Pacto Global que muestran un mayor avance durante la última década en la Argentina son los derechos humanos y el combate a la corrupción, en sintonía con la agenda programática que la

Red Argentina del Pacto Global impulsó en los últimos 4 años. También se constata (aunque más leve) un incremento en las actividades reportadas en el ámbito de los derechos laborales, lo que deja en último lugar a los temas ambientales. Al interior de los cuatro grandes ámbitos del Pacto Global, pudimos detectar experiencias innovadoras y temas emergentes que se integran, paulatinamente, a la agenda empresarial, como los programas “por un trabajo sin violencia laboral”, las formulaciones de políticas empresariales de derechos humanos que se hacen extensivas a la cadena de valor, los programas de equidad de género y de prevención de adicciones, la medición de la huella de carbono y la formación en temas de anticorrupción.

Los responsables de la implementación de la estrategia de

RSE de las compañías consultadas señalaron la importancia del trabajo de la Red Argentina del Pacto Global, tanto por la promoción de nuevos temas (la red fue pionera en el campo que vincula a las empresas con los derechos humanos) como por la creación de espacios de trabajo que permiten conocer diferentes perspectivas (desde las que provienen de las organizaciones de Naciones Unidas a través del PNUD hasta las que pertenecen a las organizaciones académicas y la sociedad civil) y generar productos de conocimiento. Esta labor de la Red Argentina parece ser más valorada aún a medida que disminuye el tamaño de las empresas, pues permite eliminar ciertas barreras de acceso al conocimiento y acerca a las pymes a circuitos de información que, de otra manera, tendrían muy lejos.

10

El análisis realizado sobre el desempeño de estas compañías permite reconstruir un camino crítico o curva de aprendizaje organizacional en el que se describen desafíos, pero también oportunidades, vinculados con la integración de los principios del Pacto Global y se afianza la importancia de la adhesión a la iniciativa en esta trayectoria. Este modelo está alineado con el Marco de Diferenciación propuesto por el Pacto Global, el cual permite diferenciar de calidad de los participantes al interior de la iniciativa.

Esta contribución de la Red Argentina (compartir valores comunes) puede ser potenciada para maximizar el potencial de aporte empresarial al desarrollo sustentable. Para ello, a continuación se describen distintas medidas y cursos de acción, tanto para las empresas como para la Red

Argentina en su carácter de articulador/facilitador:

- Consolidar el capital social entre los diferentes actores que integran la Red (participantes empresariales y no empresariales), por ejemplo, por medio de la gestión de proyectos colectivos por principios o ámbitos de principios del Pacto Global (todas las organizaciones o un grupo de ellas trabajando, por ejemplo, para erradicar la violencia familiar).
- Profundizar la inversión social privada en educación, por ejemplo, pero sujeta a una mayor articulación con la inversión pública, para alcanzar mayores impactos en las áreas y temas que siguen siendo claves para el país (calidad educativa, terminalidad y repitencia, entre otros).
- Seguir promoviendo las reco-

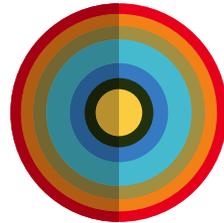
mendaciones internacionales en materia de sustentabilidad, pero generar instancias o mecanismos que aseguren un mayor compromiso empresarial con su integración coherente y completa (por ejemplo, muchas de las recomendaciones del pilar “Respetar” de la política de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos están ausentes, incluso, en las empresas más avanzadas en la materia).

Por último, y a modo de cierre, consideramos que sigue vigente nuestra propuesta de que los empresarios de nuestro país puedan considerar *a la sustentabilidad en general y al Pacto Global en particular como una oportunidad para la innovación de los procesos productivos (hacer las cosas de un modo diferente al pasado), para la diferenciación (hacer las cosas de una manera diferente a nuestros competido-*

res) y la legitimación social (hacer las cosas de una manera diferente, pero teniendo en cuenta un marco ético universalmente aceptado). Es por ello que la sustentabilidad nos invita a repensar el papel de las empresas en el desarrollo, para que puedan contribuir a configurar un país con mayor estabilidad e inclusión social ■

Anexo: Empresas incluidas en el estudio

NOMBRE DE LA EMPRESA	TÍTULO DE LA COP	AÑO DE LA COP PRESENTADA	AÑO Y NOMBRE DE LA COO/ REPORTE PRESENTADO
Argentilemon	Limón: Calidad de Vida”	2005	2013
Familia Zuccardi	Informe de acciones y avance sobre los Diez Principios del Pacto Global de Naciones Unidas	2005	2013
Volkswagen	Construyendo el Camino hacia un Desarrollo Sustentable”	2005	2013-Abril 2014
Paolini	Compromiso Social y Ambiental”	2005	2013
Acindar	Acciones implementadas vinculadas al Pacto Global	2005	Reporte de Sustentabilidad 2012
INVAP	Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional. Prácticas que reducen el Impacto Ambiental	2005	Informe de sustentabilidad 2012-2013
Masisa	Masisa cop	2004-2005	Informe integrado financiero, social y ambiental 2012
Rio Uruguay Seguros+	Plan de Responsabilidad Social Empresaria denominado “A Río Abierto...”	2005	Reporte de Sustentabilidad-RSE junio 2012-Julio 2013
Tersuave	Pintando un mundo de colores solidarios.	2005	COP 2013- Enero 2014
Gas Natural Ban	Programas de Responsabilidad Social de Gas Natural BAN S.A.”	2004	Informe de Responsabilidad Corporativa 2012
Arcor	El Grupo Arcor y su compromiso con el Pacto Global	2005	Reporte de sustentabilidad 2012
Edesur	: Acciones ambientales en responsabilidad social de EDESUR S.A.	2004	Informe de sostenibilidad 2012
Mastellone	Mastellone Hnos. y su compromiso con la calidad	2005	Informe 2013- marzo 11 2014
Novartis	Ética y desempeño social integrados al núcleo de la estrategia empresarial	2004	2013
Tetra Pack	Tetra Pak y el Medio Ambiente.	2005	Reporte 2012



Red Argentina del Pacto Mundial

Esmeralda 130, piso 13, CABA, CP 1035

 www.pactoglobal.org.ar

 @pactoglobalARG

 www.facebook.com/PactoGlobalArgentina

 comunicacion@pactoglobal.org.ar