

## **BOLSA DE COMERCIO DE SANTA FE**

### **PROGRAMA DE NUEVOS DIRIGENTES**

Conferencia del martes 20 de marzo de 2012

#### **Alicia Rolando**

Directora de I + D del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)

#### ***Importancia de una Gestión Responsable Orientada a la Sustentabilidad (GROS)***

Es un placer estar aquí en Santa Fe y fundamentalmente estar compartiendo una mesa con todos ustedes. Es muy lindo ver caras jóvenes dentro de las instituciones y fundamentalmente como ustedes que son emprendedores.

Creo realmente en lo que significa la creación de valor por parte de las empresas para que este país no solamente crezca sino que se desarrolle y, desde esta perspectiva, es que estamos haciendo una apuesta para trabajar en un área que por allí resulta ajena a sus actividades de todos los días pero en realidad no lo es: la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

En este sentido quisiera contarles brevemente lo que es el IARSE: Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial. Nació en el año 2002, en una época de situación de crisis (no hace falta contarles demasiado al respecto porque todo el mundo lo recuerda). Lo formamos un grupo de personas que veníamos de trabajar en empresas, en áreas que habían tenido algún tipo de vínculo con lo que en aquel entonces se llamaba las “cuestiones sociales”. Lo fundamos con la ilusión y con el convencimiento de que hablar de responsabilidad social era mucho más que hablar sobre filantropía empresarial, no por desmerecerla sino porque esa era, o es y sigue siendo, sólo una de las tantas dimensiones de la responsabilidad.

Haciendo un poco de perspectiva histórica, en el año 1999 Naciones Unidas lanzó un programa denominado Pacto Global (vigente hasta el día de hoy). Es decir que hace 12 años que está establecido. El Pacto Global es una iniciativa con fines de promover ciertos estándares éticos-ambientales, éticos-sociales y la lucha contra la corrupción en las empresas transnacionales. Esto, atendiendo a los procesos que tenían que ver tanto con el crecimiento de las empresas globales como con la importancia que habían cobrado. Previamente las iniciativas eran de tipo dispar, se actuaba en tales o cuales países. Por eso se plantea trazar una línea más uniforme.

El programa también permitió ayudar a descontextualizar esto de que la responsabilidad social empresarial tiene que ver únicamente con cuestiones de la comunidad. No. Este es uno de los primeros conceptos que a mí me gustaría que se llevaran hoy de aquí. Romper esta relación que está en la cabeza de muchos: de que cuando uno habla de responsabilidad social empresarial está hablando de algo que es periférico a la gestión de la empresa, de algo que está en la vinculación del ente con lo público, con la comunidad. En realidad tiene que ver el *core* de la empresa; lo acompaña.

A lo largo de estos 12 años ha habido varios hitos que han ido ayudando a que las empresas vayan transitando este proceso. En primer lugar cuestiones de tipo internacional, desde lo que puede ser las grandes crisis ambientales hasta lo que pueden ser las grandes iniciativas de algunos gobiernos

para promover cuestiones éticas y de transparencia dentro de las compañías. Pero también es importante resaltar que estas cuestiones “políticas” han tenido un acompañamiento instrumental y de tipo de generación de nuevas herramientas para gestionar el cambio dentro de las empresas. Entre ellas podemos nombrar, por ejemplo, lo que han sido sobre todo las directrices de OCDE en el tema de gobernabilidad de las compañías y las distintas resoluciones de la comunidad europea en que se sigue trabajando a pesar de la crisis.g

En el año 2005 se comenzó a trabajar en lo que hoy se conoce como Norma ISO 26.000. Poder llegar a definirla tomó 5 años de elaboración en un escenario totalmente multifactorial. Pero hoy es como un esqueleto al cual uno recurre a la hora de poder entender de qué se habla cuando se habla de responsabilidad social en el mundo.

Paralelamente también se han generado instrumentos para poder gestionar la RSE dentro de las compañías. Un ejemplo de ello es *Global Reporting Initiative* (GRI), una organización internacional creada por Naciones Unidas y otras ONGs que venían trabajando en el tema de la sostenibilidad. En el año 2000 se presentaron las primeras guías a los fines de elaborar lo que se denomina reportes sociales de las compañías o reportes de sostenibilidad (aquellos que inicialmente eran llamados balances sociales); e implican una herramienta de gestión dentro de la empresa. Con su uso se abordan las grandes materias que tienen que ver con lo económico, lo ambiental y lo social de las compañías.

Este es el panorama de lo que ha sucedido en los últimos 10 años. Es un camino que se que sigue para adelante; se empezó hablando de filantropía y ahora se habla de responsabilidad social empresarial, de sustentabilidad. La cosa sigue evolucionando. Es un camino de ida en dónde uno tiene que encontrarse, no puede estarse ajeno a todos los cambios que se están ocasionando en el mundo a raíz de contemplar estas nuevas dimensiones.

Los he contextualizado a nivel internacional; ahora quisiera contarles algunas cosas referidas a lo que sucedió en nuestro país. Como les comenté, cuando nosotros empezamos a trabajar estábamos en el medio de una gran crisis (año 2002). Recuerden, al mismo tiempo, que nuestro propósito es promover y difundir la práctica de la responsabilidad social a los fines de contribuir al desarrollo sostenible. En ese momento la crisis misma interpelaba a los líderes sociales, a los empresarios, a los funcionarios públicos a entender que si no se empezaba a mirar hacia fuera de las organizaciones en una forma más articulada, sería más difícil conseguir la gobernabilidad para el crecimiento. Es decir que la situación de crisis en realidad colaboró con que pudiéramos iniciar la actividad.

En la primera etapa contamos con el apoyo de dos fundaciones internacionales: Fundación Kellogg y Fundación Avina. Ellos venían trabajando hace mucho tiempo en el mundo y en Latinoamérica con estas cuestiones y confiaron en nuestro programa.

Hoy en día el IARSE ya cuenta con 125 empresas miembro que son las que sostienen la actividad que desarrollamos, que se relaciona fundamentalmente con la promoción, formación e investigación en materia de RSE (entre comillas y muy chiquito porque es muy difícil hacer trabajos de relevamiento y poder acompañar al mismo tiempo a las empresas). Bueno, eso en cuanto a lo que nosotros venimos haciendo.

Otra vía importante de penetración proviene de las compañías que empezaron a liderar integralmente la gestión de la responsabilidad social. En Argentina estas empresas inicialmente mostraban un carácter internacional. Fueron las grandes compañías globales las que introdujeron las primeras semillas (eran ideas que se estaban gestando en Europa y Estados Unidos). Pero esas

organizaciones también empezaron a interpelar a sus clientes y proveedores locales a los fines de que generaran programas de responsabilidad social. A motivarlos y exigirles que tomaran en consideración cuestiones ambientales, socio-económicas, etc. Todo esto ha ido dando forma a un gran movimiento de adhesión en Argentina a los valores que se promueven desde la sustentabilidad.

Me gustaría compartir con ustedes algunos números al respecto. En el año 2005 no había en nuestro país ninguna gerencia de responsabilidad social, ni de sustentabilidad; había 3 o 4 compañías internacionales que presentaban sus reportes de sostenibilidad mandando sus datos a un informe agregado de la compañía global y en la mayoría de los casos se observaban prácticas de tipo comunitaria y/o filantrópica pero sin estar insertas dentro de lo que era el *core business* de la empresa. Hoy día, después de 10 años, tengo en mi poder una encuesta donde hemos entrevistado a 71 gerentes de responsabilidad social dentro de compañías argentinas. O sea, de la nada ha crecido mucho. De no tener en 2005 más que dos o tres reportes de sostenibilidad, hoy hay más de 70 empresas que los están presentando. Además existe todo un movimiento a nivel de lo que significa poder tratar de compartir prácticas e información con el objeto de aprender de las experiencias de las empresas. Esta interacción entre pares es muy importante.

Independientemente de la coyuntura, de la inestabilidad del país y de las dificultades de gobernabilidad que puede llegar a haber, esta cuestión de lo ambiental es insoslayable a la hora de poder gestionar cualquier tipo de negocio. No solamente por la problemática ambiental en sí misma (que ustedes deben conocer a raíz de los organismos que hacen monitoreo), sino también por la dinámica que generan en el mercado las grandes empresas. Los nuevos lineamientos que empezaron a trabajarse inicialmente dentro de la compañía madre, luego se extendieron hacia sus filiales y ahora a las filiales ya les están preguntando qué es lo que está pasando con toda su cadena de valor. Es como una cascada. Al final del día todos tendremos que dar cuenta en algún punto de nuestra gestión en materia de responsabilidad social.

#### *Aportes de Federico Zárate (IARSE)*

Soy Licenciado en Recursos Humanos (RRHH) y estoy en el IARSE hace un año. Una de las razones por las cuales estudié RRHH es porque siempre creí en la posibilidad de darles a las personas que trabajan dentro de la empresa una vida digna y, dentro de todo, generar un cambio.

El hecho de ser joven y estar con ustedes, jóvenes, es fantástico y algo que priorizo. Hace un tiempo, hará tres o cuatro meses atrás, nos invitaron en Córdoba a contar lo que era la RSE a un grupo de niños. Imagínense, chicos de 6to grado que comienzan con estos planes a “mamar” la empresa de esta manera. Unos de los debates que surgieron en ese momento fue cómo adaptar la RSE para explicarles a los chicos de una manera que entiendan.

Como decía Alicia, la RSE está ligada a la gestión. Y si tiene que ver con gestión, tiene que ver con la estrategia; y si tiene que ver con estrategia, tiene que ver con la competencia, con la ventaja competitiva de la empresa.

Nosotros estuvimos una hora tratando de explicar de la manera más simple, con el lenguaje que pudimos utilizar, y los chicos nos empezaron a contar cuáles eran sus iniciativas de RSE. Uno de los chicos dijo que ellos habían pensado en la posibilidad de hacer tablas para asado. Cuando le preguntamos la forma de implementar algún tipo de acción de RSE dijo que cada diez tablas producidas podrían plantar un árbol. No cualquier árbol, dijo. Sino un árbol que necesite la comunidad, planteado por el Estado. Nos miramos con Jimena, que en ese momento estaba ahí, y nos dijimos: este chico entendió perfectamente su *core business*, su producción genera un impacto al medio ambiente y encontró la forma de minimizarlo. Eso va a hacer que el público elija su

producto. Después de eso escribimos una nota en el IARSE que se llamó “no dejes para mañana lo que deberías haber empezado a hacer ayer”; porque esos chicos van a ser los futuros clientes de sus empresas, van a ser futuros gerentes; y entendieron a la perfección el concepto que estamos tratando de transmitir.

Otro caso interesante en Córdoba. Fuimos a ver una empresa que produce piezas para la industria automotriz y para la industria de maquinaria agrícola. Estaban interesados en el tema de la RSE y ya hacían algunas acciones puntuales. Iniciamos un proceso para contarle a la Dirección de la empresa cómo se comienza a hacer un diagnóstico de RSE en base a los indicadores de IARSE. Luego, surgieron equipos de trabajo con personal de la empresa (de distintas áreas). Uno de los puntos que se plantearon a nivel de público interno fue el de los proveedores de la empresa. Si los proveedores tienen mano de obra infantil o mano de obra en negro. Entonces una de las preguntas que surgió de una de las participantes fue ¿Cómo hago para controlar que mi proveedor no tenga mano de obra infantil? ¿Cómo hago para que mi proveedor no tenga mano de obra en negro? Alicia, que conoce del tema, le contestó. Este año te acercará y tendrás una charla, el año que viene tendrás que instaurar algún tipo de documento que especifique la situación, luego que lo vas a auditar. Lo van a tener que entender y “salta”. En ese momento una persona que se desempeña en el área de compras dijo que la *Volkswagen* (cliente de la empresa) les había planteado el tema 6 meses atrás; y que en un año iban a auditarlos a ellos y a toda la cadena de valor. En caso de no certificar estas cuestiones no podrían continuar siendo proveedores de *Volkswagen*. Imagínense para una PYME cordobesa de un tamaño reducido lo que puede implicar perder un cliente de ese tipo. Estas cuestiones tienen que ver con el hecho que la gestión de la RSE va mucho más allá de algo que tiene que ver con la periferia, es una cuestión integral.

La gente de Sancor siempre es para mí un ejemplo puntual. Me acuerdo que una vez me hicieron una pregunta en la radio de 5 minutos y pretendían que en ese tiempo les explique el alcance de la RSE. En ese momento lo primero que me vino a la mente fue Sancor; porque me parece fantástico como lo maneja. El negocio de Sancor son las pólizas de seguro y sacó una campaña muy buena que apunta a la concientización sobre los accidentes de tránsito. En Argentina los accidentes de tránsito, hasta el año pasado al menos, contabilizaban 21 accidentes por día. Las personas que más fallecieron fueron jóvenes de entre 18 y 30 años. Ahora bien, Sancor trabaja en la sensibilización de esta cuestión que tiene que ver con los accidentes. Yo pregunto, si hay menos accidentes, si los clientes tienen menos accidentes ¿Le va mejor a Sancor económicamente? ¿Gasta menos en las pólizas, en todo lo que es accidentes, en todo lo que es vida, daños? Ciertamente gasta menos. Pero lo importante es que si le va mejor a los clientes de Sancor, el valor es compartido, hay una alteración de valor social. Este es el enfoque nuevo de las empresas. Friedman, tal vez el economista más conocido de la época empresarial, decía que “el único rol de las empresas es generar dinero”. Hoy es inconcebible que ese sea el único rol de la empresa. Alguien dijo que “para cambiar el mundo vamos a necesitar un cambio importante”; ese cambio no se va a dar de uno en uno, se va a dar a través de las empresas, a través de las organizaciones.

Ahora quisiera compartir con ustedes algunos de los resultados de la encuesta que hicimos. Una de las cosas que preguntamos a los gerentes de responsabilidad social fue cuáles eran los factores que creían que iban a afectar más en el campo de la responsabilidad social en la Argentina en los próximos años. Les voy a leer sólo algunas respuestas. Más del 60% mencionó el crecimiento de las redes sociales y todo lo que significa esta cuestión de estar expuesto. Las empresas no son cuestiones que se manejen hacia adentro, hay un público que nos está mirando. Por lo tanto, la información que está en la redes sociales presenta oportunidades y también presenta riesgos.

Otro de los factores que se destacó fue la inclusión de cláusulas de transparencia y el respeto a los derechos sociales y ambientales en los contratos privados. Desde este marco también podría dispararse la responsabilidad social dentro de las empresas.

En tercer lugar les menciono otros temas de relevancia que se enunciaron: las exigencias de innovación en materia de productos y servicios; la inclusión de mayorías en el mercado; cuestiones ambientales; mayores exigencias de transparencia; nuevas pautas para regular la gobernabilidad corporativa; demanda y acceso de la información; entre otros. Todos estos son factores que están presentes en el día a día de la gestión empresarial y que uno no puede desconocer.

*Retoma la palabra Alicia Rolando a raíz de una pregunta del Auditorio*

*(Pregunta)* Pensando en sus comentarios sobre la penetración de la RSE en el caso argentino, si dejamos de lado la tasa de crecimiento que planteaba, en términos absolutos la inserción sigue pareciendo muy baja ¿Qué pasa en el resto de Latinoamérica?

- En Latinoamérica hay un gigante en el tema de responsabilidad social: Brasil. Brasil nos lleva a nosotros una década en estas cuestiones de responsabilidad social y ahora está muy abocado a todo lo que es el tema de la nueva economía verde, inclusiva y responsable (ese es el nuevo lema). Además, están trabajando fuertísimo para lo que es la cumbre de Río. Lo cierto es que han liderado en todo el continente.

Comparativamente tienen una experiencia bastante distinta a la nuestra. El movimiento brasileño nace de un grupo de empresarios con un fuerte sentimiento político, que acompañaron lo que fue la salida de la dictadura en Brasil. En ese marco fundaron varias organizaciones articuladas con una visión estratégica muy clara y ciertamente reformadora.

Perú también tiene sus movimientos y existe un grupo de 8 países, en los cuales estamos nosotros también incluidos, compartiendo una serie de herramientas para lo que es la gestión de RSE. O sea, en general en toda Latinoamérica se está trabajando. En Méjico también se ha hecho mucho a pesar de las dificultades. Las cosas no son lineales, hay avances y hay retrocesos; pero la mirada a lo largo del tiempo es que hay una acumulación en este tipo de procesos. Ayuda que cada vez haya más factores relacionados con regulaciones. Los gobiernos están generando cada vez más incentivos sobre las empresas.

En Argentina en cuanto a legislación ha habido muchas idas y vueltas. Se han presentado iniciativas en el Congreso y algunas han conseguido tener estado parlamentario. También empieza a haber provincias que generan su propia legislación en materia de responsabilidad social; empiezan a verse Secretarías de Responsabilidad Social dentro de algunos Ministerios (lo cual no creo que sea muy bueno que digamos, pero comienza a haberlas). Lo importante es que ya existen sectores de gobierno que están pensando en la temática. Y cuando se piensan estas cuestiones dentro de los organismos públicos, rápidamente se comienza a traccionar la cadena de valor.

*(Pregunta)* Yo te quería consultar a grandes rasgos cómo se implementa la RSE en una empresa. Digamos, ¿Cómo se introduce inicialmente el tema en una empresa? ¿Por dónde empezamos?

- Creo que uno tiene que partir del intento de homogeneizar un concepto de responsabilidad social dentro de la compañía; por más chiquita o más grande que sea la compañía. Si es una PYME o una empresa familiar, quienes las dirigen deberían por lo menos compartir un concepto común de lo que es la responsabilidad social empresarial. Luego es necesario capacitarse y poder sensibilizarse con el tema, entender qué implica y conocer cuales son todos los asuntos que uno tiene que tratar cuando dice que quiere trabajar en forma responsable, ética y sustentable.

El segundo paso luego de lograr la voluntad política es reconocer las características del camino: implementar RSE es un camino difícil, siempre perfectible, gradual; no se puede hacer todo desde un primer momento. Hay que ir avanzando por pasos.

En lo concreto, existen herramientas que ayudan en el proceso. Nosotros en el IARSE proponemos algunas (existen otras vías e instituciones). Inicialmente se realiza un diagnóstico para ver en qué estado está la empresa respecto de la responsabilidad social. Se asigna un resultado potencial máximo de 10 y se determina dónde está la empresa. El instrumento tiene que ver con cuestiones de autodiagnóstico, gobierno de la compañía, trato al público interno, materia ambiental, proveedores, etc. Con esto, se fija un horizonte de las cosas que se pueden mejorar, la herramienta te permite ver diferentes aspectos; el sistema es muy amigable a los fines de poder transitar los primeros pasos en materia de responsabilidad social.

Una vez que uno tiene el diagnóstico se inicia un proceso de planeamiento y se identifican los objetivos para el próximo período. Algo importante es que los objetivos sean factibles, que sean posibles de llevar a cabo por la empresa y que lo puedas controlar. Hay que ser capaz de dar cuenta del nivel de progreso derivado de la gestión de responsabilidad social. De allí más la idea es siempre seguir avanzando. Creo que lo más importante es animarse a dar un primer paso.

***Alicia Rolando***  
*Directora de I+D del IARSE*