

ENTREVISTA
Ernst Ligteringen

El CEO del GRI analiza la evolución de los reportes y asegura que, a pesar de los avances, muchos no están a la altura de las expectativas.

pág. IV



ANTICIPO
La voz de los gerentes

Los referentes de área adelantan a qué grupos de interés apostarán este año.

pág. VI

ANÁLISIS
Hablan los número uno

Cinco CEOs analizan cuál es el peso de la RSE en su estrategia y revelan qué beneficios económicos esperan de esta apuesta.

pág. VIII

ENCUESTA
¿Marcas con alma?

Un estudio de la firma de comunicación Edelman muestra que los consumidores valoran el costado social de las marcas.

pág. X



EL CRONISTA

Miércoles 14 de Abril de 2010

SOCIALMENTE RESPONSABLES

4º Aniversario

Debe y haber de la RSE

Para lograr ganarse el lugar de privilegio del que disfruta en el último tiempo, esta práctica experimentó una importante metamorfosis. Un repaso de los últimos logros locales y de las asignaturas pendientes.

Por Estefanía Giganti

Si hace apenas cuatro años se hubieran levantado apuestas sobre el futuro de la, en ese momento incipiente, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), seguramente pocos se hubieran animado a ponerle unas fichas a esta práctica. Menos aún, los que se hubieran jugado a afirmar que se

volvería algo central del negocio. Sin embargo, de haberlo hecho, los dividendos hubieran sido de lo más jugosos. Es que a diferencia de los 15 minutos de fama, seguidos del obituario de rigor, que muchos le pronosticaban, la RSE se instaló definitivamente en la agenda corporativa local e internacional.

Pasa a pág. II



Apoyar la educación es nuestra mejor inversión

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
EDUCACIÓN

Santander Río Universidades promueve el Plan de Impulso a la Educación Superior Argentina que incluye, entre varias iniciativas, convenios bilaterales de colaboración con casi 60 universidades; becas de estudio; premios al mérito académico, al mejor egresado y al joven emprendedor universitario.

Acompaña también a Universia Argentina, que integra la mayor red de universidades del mundo y que en nuestro país nuclea a 74 universidades.

 Santander Río

EL VALOR DE LAS IDEAS

www.santanderrio.com.ar

BANCO SANTANDER RÍO S.A. ES UNA SOCIEDAD ANÓNIMA SEGÚN LA LEY ARGENTINA. NINGÚN ACCIONISTA MAYORITARIO DE CAPITAL EXTRANJERO RESPONDE POR LAS OPERACIONES DEL BANCO, EN EXCESO DE SU INTEGRACIÓN ACCIONARIO (LEY 25.738).



"En la Argentina, la RSE tuvo siempre un mayor sesgo social. Hoy, el medio ambiente se empieza a asociar a esta práctica y gana peso."

María Irigoyen, Reporte Social.



"En muchas de las actividades que organizamos, hoy participan los CEOs, algo que antes no pasaba."

Sebastián Bigorito, CEADS.

Lejos de ser una moda, este modelo de gestión logró dejar de ser la excepción para convertirse en la regla, en las empresas de gran tamaño. Hoy, ninguna multinacional puede darse el lujo de hacer oídos sordos a esta revolución responsable, esté o no convencida del todo. Y con el paso del tiempo, lentamente también está comenzando a salir del rincón, que le asignaron en un inicio en el mundo de la gestión, para pasar al centro de la escena, muchas veces gracias al apoyo de los propios números uno, que ven en la conducta responsable y la sustentabilidad una garantía de negocios a largo plazo.

Pero claro que para protagonizar semejante ascenso vertiginoso y ganarse este lugar de privilegio en el mundo corporativo, la RSE debió experimentar su propia metamorfosis, mutando radicalmente su ADN original. Desde la terminología específica, pasando sobre todo por el foco de trabajo, las herramientas de medición y hasta los

aliados internos y externos, fue mucho lo que cambió, voluntariamente o a la fuerza, en apenas unos años. Aquí, un repaso de los avances y logros locales más recientes, y también un detalle de las asignaturas que todavía quedan pendientes para que la RSE termine de ganarse su auténtico lugar.

Un concepto en evolución

Hoy, para referirse a este modelo de gestión responsable de las empresas en el terreno ambiental y social, conviven nombres de lo más variados. En la Argentina, el originario de "Responsabilidad Social Empresarial" sigue llevando las de ganar, aunque abarque mucho más que el terreno social. El término de "Sustentabilidad" también avanza cada día un poquito más y su futuro es de lo más augurioso, ya que resulta más amplio que el de RSE y se está afianzando en el mundo entero.

De todas maneras, como muchos especialistas aseguran, el

nombre es lo de menos. Hoy puede decirse que el concepto ha ganado muchísima claridad. La extensión del campo de acción de la RSE en el plano social, más allá del terreno de la inversión en la comunidad, es uno de los cambios más fuertes del último tiempo. Ahora, cuando se habla de RSE o incluso de sustentabilidad, a diferencia de hace sólo un par de años, hay poco margen para el error: ya todos manejan un concepto mucho más abarcativo. "Hubo un cambio importante en el lenguaje y la terminología. Hoy hay una convicción de que cuando uno se refiere a sustentabilidad y RSE se trata de algo transversal, que atraviesa toda la empresa", precisa María Irigoyen, directora de Proyectos de Reporte Social.

Desde Unidadcom, Mariana Larumbe, su directora, coincide: "Hoy todos tienen claro que no es sólo inversión social en la comunidad. Eso ya está internalizado. Ya no todos buscan a las ONG para trabajar, sino también quieren sumar a otros grupos de interés, como empleados o proveedores". Es justamente este nuevo foco de trabajo ampliado el que le está permitiendo a la RSE ganar más peso en el interior de las propias compañías.

Stakeholders, al por mayor

De hecho, dentro de los grupos de interés o stakeholders con los que la empresa se relaciona, en materia de comportamiento responsable, lentamente van apareciendo nuevos niños mimados. La cadena de valor, que incluye proveedores, empleados y clientes, es hoy uno de los más ascendentes. El 2010 encontrará, por ejemplo, a muchas empresas argentinas trabajando este terreno, que incluye el manejo de los impactos puertas adentro y afuera de la compañía.

Aunque claro está que la inversión social en la comunidad sigue siendo una prioridad. En algunos casos, esto sucede porque más allá del discurso, en el que la RSE definitivamente tomó un carácter transversal, en la práctica sólo se trabaja con este grupo de interés.

Pero, en otros casos, se trata de una decisión de lo más meditada. "Para muchas empresas extractivas o fabriles, con impacto directo en la comunidad, este grupo de interés sigue siendo un factor crítico. Ese es el stakeholder que deben tener en el radar", aclara Sebastián Bigorito, director del CEADS.

De la mano de la ampliación del campo de acción de la RSE, también se experimentó la creación de una jerga propia que ayuda a moldear la identidad de aquellos que hoy navegan en este creciente campo de gestión. No sólo se habla de grupos de interés o stakeholders. Palabras como "triple línea de resultado" (ambiental, social y económico) conviven con términos propios del reporte social como "materialidad" o con el lenguaje propio de instituciones como el Global Reporting Initiative (GRI). "Hoy, hay más equipos formados y un lenguaje común más uniforme. Hablamos de grupos de interés y todos saben a lo que te referís", confirma la consultora María Rigou.

Dentro de estos mismos grupos de interés se incluye como uno más al medio ambiente, ampliando nuevamente el alcance de la RSE, desde lo social hacia lo ambiental también. Sin duda se trata de otro giro clave en esta metamorfosis de los últimos años. Es justamente esta agenda verde la que ya comenzó a concentrar muchos esfuerzos de las empresas en materia de RSE y sustentabilidad, con el cambio climático como caballo de batalla.

Hoy puede decirse que es otro de los grupos de interés más ascendentes. "La agenda ambiental también se empieza a asociar a la RSE. En un inicio tuvo más sesgo social, pero que hoy se suma lo ambiental ayuda a pasar a la sustentabilidad", precisa Irigoyen.

La medición ante todo

Junto con la evolución del concepto de RSE y el surgimiento de la jerga propia, también se registró una importante dosis de profesionalización en la materia. Ya sea para lanzar un proyecto de inversión social en la comunidad o para traba-

jar con otro grupo de interés, la medición pre y post está a la orden del día. "La temática de la RSE se sofisticó. Hay más exigencias de medición, técnicas y estándares. Hoy ya no son sólo cuestiones cualitativas, sino que se miden los impactos. Es gestión pura", precisa Mercedes Occhi, directora Ejecutiva de Reportesocial.

En este sentido, la transparencia también es un requisito vital. "La medición y la evaluación son vitales para rendir cuentas: hay que hacer más eficiente el presupuesto", precisa Larumbe.

Para lograrlo la proliferación de indicadores es otro de los rasgos salientes en la metamorfosis reciente de la RSE. "Anualmente, se registra un aumento en el uso de indicadores cuantitativos para medir el desempeño obtenido. Muchas empresas ya están familiarizadas con la metodología propuesta por el Global Reporting Initiative", cuenta Flavio Fuertes, analista del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y coordinador del Pacto Mundial en Argentina.

Hoy el GRI es la herramienta preferida, pero en breve tendrá más competencia, de la mano de las tradicionales normas ISO que ya se metieron de lleno en el mundo de la RSE. "La ISO 26.000 saldrá a fin de año. No te va a indicar qué hacer en el día a día, pero sí qué está dentro y qué fuera. Va a ser un buen mapa", anticipa Bigorito.

La hora de los reportes

Si de medición y de rendición de cuentas se trata, imposible no hablar de los reportes o memorias sociales. Esta práctica está en pleno ascenso. Su evolución es sin duda uno de los mejores parámetros para medir el crecimiento y la masificación de la RSE. De hecho, hace tan sólo cuatro años se contaban con los dedos de la mano los reportes publicados localmente. Hoy las memorias que se lanzan anualmente casi alcanzan la media centena.

De la misma manera que el concepto se fue ampliando más allá de la comunidad, los propios

Bonos: Lo que se viene

Hay un tema que en el último tiempo comenzó a asomar tímidamente en la agenda de la Responsabilidad Social y que podría tener un alto impacto, a la hora de garantizar su alineación con el negocio. Se trata de la inclusión de criterios sociales y ambientales como factores adicionales al económico para calcular el pago del bono variable de los ejecutivos. Esta incorporación, aunque aun muy poco vista, actuaría como una motivación bien sólida para fomentar las conductas responsables de los empleados, aunque sea de los de más jerarquía.

Por el momento sólo el 18% de las empresas entregan incentivos relacionados con indicadores sustentables, de acuerdo a un sondeo de The Economist Intelligence Unit. Los que sí están más difundidos de acuerdo a este estudio son los incentivos de reconocimiento no monetario, usados por el 38% de las compañías.

De acuerdo a la encuesta local de PriceWaterhouseCoopers, realizada el año pasado, el 43% de las empresas argentinas incluirán criterios sociales y ambientales en las evaluaciones de desempeño. Claro que esto puede impactar o no en el pago del bono.

Más allá de las estadísticas, el caso local de Danone Aguas ilustra la tendencia, al ser una de las pocas adelantadas que ya utiliza el bono como una herramienta de motivación en el plano social y ambiental. El nivel de emisiones de gases asociados al efecto invernadero y el volumen de consumo de agua, por ejemplo, son criterios que hoy ya están integrados en el cálculo del bono de los gerentes. Esta información se contempla en el tercio del bono que incluye indicadores sociales y ambientales, y que se completa con otro tercio de indicadores económicos y un tercio restante que depende del desempeño personal.

WIERHOM PHARMA
infoconsumidor@wierhom.com

Una empresa que confía en el país, invierte en la búsqueda de la excelencia en calidad de vida. Con desarrollo en el presente y proyección el futuro.

reportes dejaron de informar sólo acciones sociales en este terreno para revisar los impactos y la relación con los distintos grupos de interés. Pero no sólo eso, cada vez más son los mismos *stakeholders* los que participan en todo el proceso de *reporting*. "Muchas empresas involucran hoy a los grupos de interés para ver los temas materiales o críticos de las memorias", precisa Occhi.

El apoyo del número uno

Otro de los logros de la RSE en el último tiempo es haber sumado el apoyo de socios estratégicos clave. Ya no es raro ver cómo los CEOs se involucran de otras áreas, no sólo de RSE. De repente viene el director comercial o a alguien de planificación. La lectura es clara: acá hay negocio", dice Bigorito.

El apoyo de los número uno es sin duda una de las recetas clave para que la RSE se incorpore de lleno en el corazón del negocio, tal como se pregona tan seguido. "Aquellas compañías que comenzaron a avanzar en esta materia, a raíz del *reporting* o de una bajada de la casa matriz, se dieron cuenta de que no podían hacerlo, si no involucraban al directorio", añade Irigoyen.

Se podría entonces decir que hay una relación directa entre el

involucramiento del CEO y la vinculación de la RSE al negocio. Para lograr la tan preciada transversalidad, muy presente en el discurso, el apoyo del número uno y del directorio resulta vital. "Metas como la transversalidad llevan tiempo. Cuando surgen desde la cabeza, se acortan los tiempos. Se pone como política y es mucho más rápido. En cambio, cuando viene de un área de gestión, de costado, tarda más en instalarse", analiza Rigou.

Cuestión de estadio

Claro que resulta imposible hacer un balance completo de la evolución de la RSE sin hacer algunas aclaraciones de rigor. La mayoría de los logros mencionados muchas veces tienen matices. Hoy resulta casi imposible poner a todas las empresas argentinas en la misma bolsa, en materia de RSE. Siguen conviviendo compañías con estadios de evolución y profesionalización muy distintos. "El avance es desigual y probablemente lo siga siendo en el futuro", precisa Fuertes.

Es por eso que, dependiendo de qué empresa se esté hablando, el mismo tema puede estar en el debe o en el haber. Además, como todo es una cuestión de grados, el avance no necesariamente viene acompañado del diploma final. "Si uno mira la foto de cómo estamos hoy, las mismas cosas en las que avanzamos siguen siendo los desafíos", resume Rigou. Uno de los temas en los que más se cumple esta regla es en el de la famosa transversa-



"Metas como la transversalidad llevan tiempo. Cuando algo surge desde la cabeza, se acortan los tiempos."

María Rigou, RSE Rigou.



lidad, el sueño de la RSE que atraviesa toda la empresa y el negocio. En algunas compañías, realmente se vincula la estrategia de Responsabilidad Social con el día a día del negocio. Pero en muchas otras, el nivel de evolución todavía es menor y sigue siendo un desafío a futuro.

La falta de contacto entre las distintas áreas corporativas es sólo un ejemplo de que, en muchos casos, la RSE sigue estando en el rincón y no en el centro de la escena. Basta pensar en programas de desarrollo local con emprendedores de la comunidad, totalmente aislados de las licitaciones que hace la gente de Compras.

Transversalidad, divino tesoro

En este sentido, la transversalidad resulta en muchos casos más un pendiente que un logro realizado. "Es necesario fortalecer el debate de la RSE al interior de las empresas. Se vuelve imperioso evitar el encapsulamiento del tema en un grupo de expertos o gerencia de RSE. Notamos que muchas de las acciones de RSE no se encuentran totalmente integradas a la gestión del negocio", reconoce Fuertes.

Pero un avance mayor en la alineación con el negocio, para lograr la mentada transversalidad, no es la única asignatura pendiente. En materia ambiental, por ejemplo, aún queda mucho por hacer. "De la Cumbre de Río a la fecha, se avanzó mucho en materia de concientización: ahora hay que pasar a la acción sin demoras. To-

avía falta mucho", dice Bigorito.

Otro tema en el que debe ser la mayor participación de las pymes. Hoy el *core* de empresas que adhieren a prácticas sustentables está focalizado en las multinacionales y compañías argentinas de gran tamaño. "Más allá del nivel de evolución, sigue siendo un tema de empresas grandes", agrega Irigoyen. Con la participación de estas compañías de menor porte, muchas integrantes a su vez de la cadena de valor de grandes empresas, la revolución sustentable será mucho más integral.

Los expertos también señalan la asociatividad como una deuda pendiente. Si bien existen algunas iniciativas que reúnen a jugadores públicos y privados bajo un esfuerzo común, todavía hay mucha tela para cortar en esta materia. "Existe un escaso nivel de asociatividad en las acciones llevadas a cabo por las empresas. Parece interesante explorar más seriamente las alianzas entre ONGs y empresas, como así también entre empresas", propone Fuertes desde el PNUD.

El premio del consumidor

La lista de *pendings* no se termina tampoco ahí. Para que las conductas responsables de las empresas tengan un motor extra resulta clave que el consumidor tome conciencia de su poder, a la hora de elegir en las góndolas. La ecuación parecería ser sencilla: una compra, un voto.

Sin embargo, el camino recién está comenzando a ser recorrido

y siguen siendo pocos, especialmente en países en desarrollo, aquellos que usan su consumo como una herramienta de poder.

"El tema del consumo responsable queda todavía pendiente, ya sea *Business-to-Business* o *Business-to-Consumer*. Pesa sólo en un público ABC1 o en los consumidores críticos militantes. Hoy como premio o castigo pesa más el accionista", resume Bigorito.

Pero si se quiere que la RSE y la sustentabilidad cumplan los objetivos más ambiciosos, el camino por recorrer es todavía más largo y el compromiso que se necesita, todavía mayor. "Falta despegarse más de la cosa cosmética y llegar a grados de más profundidad al interior de la organización, más allá de los frutos inmediatos vinculados a la visibilidad. Se precisa una vuelta de tuerca para que no sea sólo un tema discursivo, sino una verdadera herramienta de cambio y progreso", destaca Rigou.

Si de progreso se trata, basta pensar en los escenarios que ya se manejan para el 2050, con una población mundial de nada menos que 9.000 millones de habitantes, para tomar una verdadera dimensión de los futuros desafíos en los que la RSE tendrá un papel no menor. "Vamos a tener que crecer cada punto del PBI con la mitad de la energía: será una economía baja en carbono e inclusiva. El sistema no va a tolerar niveles de pobreza. Eso requiere capacidades distintas de todos los actores, entre ellos de las empresas", concluye Bigorito.



"La medición y la evaluación son vitales para rendir cuentas: sirven para hacer más eficiente el presupuesto."

Mariana Larumbe, Unidad Com.

PRODUCIR ALIMENTOS DESDE HACE MÁS DE 100 AÑOS NOS DA HISTORIA. DAR LO MEJOR DE NOSOTROS, FUTURO.



MOLINOS

Lo mejor de nosotros