



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES
MENCIÓN: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL

Tesis

**“Memorias de sostenibilidad GRI de
empresas privadas argentinas 2015”**

*Participación de los grupos de interés en la
definición de las memorias sostenibles.*

07/05/2018

Autor: Lic. Valeria Schiavello

Directora: Dra. Paula Boniolo

DEDICATORIA

A Fer, mi marido y compañero de vida, por el apoyo, la paciencia y motivación durante el largo período por el que se prolongó esta investigación. A mis hijos fuente de inspiración, amor y energía.

AGRADECIMIENTOS

A Paula, mi directora de tesis, por estar ahí siempre, por su guía y aliento para lograr el objetivo. Al *Global Reporting Initiative*, por haberme cedido los datos para el análisis de este trabajo de investigación y por responder amablemente mis dudas. Al IARSE, por la información brindada y a todos y cada uno de los que de alguna manera colaboraron con este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS:	iii
ÍNDICE DE GRÁFICOS:	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES:	iv
ABREVIATURAS.	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	1
PARTE I TEÓRICO METODOLÓGICA	8
CAPITULO 1 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA COMO OBJETO DE ESTUDIO	9
CAPITULO 2 DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA A LA SOSTENIBILIDAD	23
CAPITULO 3 LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS	34

CAPITULO 4 DATOS Y MÉTODOS	46
PARTE II.....	50
CAPITULO 5 CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO	51
CAPITULO 6 CARACTERIZACIÓN DE LOS REPORTES DE SOSTENIBILIDAD GRI DE LAS EMPRESAS ARGENTINAS ANALIZADAS	62
CAPITULO 7 PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LA ELABORACIÓN DE LAS MEMORIAS	69
CAPITULO 8 CONCLUSIONES FINALES	105
PRINCIPALES HALLAZGOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA IDENTIFICADAS	120
REFLEXIONES FINALES	122
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXOS.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principios de Elaboración de las Memorias GRI.....	47
Tabla 2: Listado de Empresas de la Muestra	49
Tabla 3: Niveles y métodos de compromiso.....	82
Tabla 4: Mecanismos de Interacción entre las empresas y sus grupos de interés. En cantidad de casos absolutos (Grilla 1:2)	84
Tabla 5: Mecanismos de Interacción entre las empresas y sus grupos de interés. En cantidad de casos absolutos (Grilla 2:2)	85
Tabla 6: Niveles de Compromiso empresa-grupos de interés según métodos de comunicación empleados	88
Tabla 7: Distribución de las demandas en las memorias de sostenibilidad GRI de empresas privadas argentinas 2015, según predominio de los grupos de interés en la definición de su contenido (en porcentaje).	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de las memorias sostenibles publicadas en GRI 2006 -2016 (en absolutos)	52
Gráfico 2: Evolución de las memorias Sostenibles de América latina publicadas en GRI 2006-2016 (en absolutos).....	54
Gráfico 3: Evolución de Memorias Sostenibles Argentina publicadas en GRI 2006 – 2016 (en absolutos)	60
Gráfico 4: Distribución de las empresas de la muestra por tamaño (en absolutos)	64
Gráfico 5: Empresas analizadas por sector industrial	64
Gráfico 6: Tipo de adhesión a los lineamientos GRI de las empresas privadas argentinas que publicaron memorias sostenibles en 2015	65
Gráfico 7: Estándares utilizados para la Comprobación externa de datos por las empresas privadas argentinas que publicaron memorias GRI en 2015 (en absoluto).....	66
Gráfico 8: Principales Grupos de Interés de las empresas privadas argentinas que publicaron memorias GRI en 2015	75
Gráfico 9: Criterios utilizados en la identificación de los grupos de Interés (en absolutos)	79
Gráfico 10: Identificación y descripción de los planteos de los Grupos de Interés en las Memorias	94
Gráfico 11: Demandas incorporadas a las memorias por tipo de demanda y grupo de interés.....	96
Gráfico 12: Tipologías de stakeholders según el modelo de los atributos Mitchell, Agle y Wood (1997)	99
Gráfico 13: Tipología de Stakeholders identificadas en las memorias GRI de las Empresas privadas argentinas de 2015	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: La importancia de la sostenibilidad para el éxito futuro de los negocios (en porcentaje)	32
Ilustración 2: El Papel de las grandes Empresas en la sociedad	33
Ilustración 3: Evolución de los reportes Responsabilidad Corporativa 2012 - 2016 de empresas argentinas publicados en Corporate Register	61
Ilustración 4: Proceso de Definición de los Aspectos materiales y su cobertura en el marco de la elaboración de la memoria de sostenibilidad	70
Ilustración 5: La visión de la empresa desde la perspectiva de los Stakeholders en E. Freeman.....	74

Ilustración 6: clasificación de empresas por tamaño	130
ilustración 7: índice / tabla de contenido GRI	131

ABREVIATURAS

BDD	Base de Datos
CDP	Carbon Disclosure Project
Cr.	Contador
CR	Corporate Register
CSR	Corporate Social Responsibility
Dr.	Doctor
Fac.	Facultad
GRI	Global Reporting Initiative
IARSE	Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria
ISO	International Organization for Standardization
RC	Responsabilidad Corporativa
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSE	Responsabilidad Social Empresaria
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
Op. Cit.	Oportunamente citado
RI	Reporte Integrado
UN	United Nations (Naciones Unidas)
UNC	Universidad Nacional de Córdoba
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

RESUMEN

La inclusión de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y la Sostenibilidad en los modelos de gestión de las empresas, influye en nada menos que en el funcionamiento de la economía, de allí su importancia. Las implicancias repercuten en la calidad de vida de las generaciones presentes y las posibilidades de las generaciones futuras, es decir la sostenibilidad del planeta en su conjunto.

Una de las formas que tienen las empresas de contribuir con el desarrollo sostenible es adoptando modelos de gestión sostenibles que se formalizan a través de lo que se conoce como memorias sostenibles que sirve de rendición de cuentas sobre el desempeño empresario hacia sus grupos de interés.

En esta línea, el objetivo planteado fue: conocer de qué manera las empresas privadas argentinas que publican memorias de sostenibilidad, declaran estructurar la dinámica de interacción con sus grupos de interés. Con el fin de contribuir al perfeccionamiento de los procesos de participación y elaboración del contenido de las memorias. Pretendiendo favorecer una gestión empresarial responsable y plural hacia el logro de una economía más sostenible, equitativa y justa.

El marco teórico se nutre principalmente de “*La teoría de los Stakeholders*” de Edward Freeman; pero además de diversas teorías, autores, modelos y conceptos, siempre articulado a las implicancias derivadas de la metodología planteada. La elección de Base de Datos de GRI como fuente de información, determina su evidente consideración. Adicionalmente se incorporan esquemas y conceptos de otros autores para complementar y enriquecer el análisis y la interpretación.

Se planteó una metodología principalmente cualitativa basada en el análisis de contenido de las memorias de la base de datos de *Global Reporting Initiative* (GRI).

El estudio parte desde la perspectiva del actor que elabora las memorias: la empresa privada y se centra en el **análisis del contenido de las memorias de sostenibilidad elaboradas y publicadas siguiendo los estándares de GRI por empresas privadas argentinas en 2015**; especialmente respecto a la “*Participación de los Grupos de Interés*”; **a quienes las empresas deben rendir cuentas sobre su desempeño.**

Los resultados arrojados por la investigación, permitieron caracterizar las dinámicas de interacción y concluir que a través de estos procesos de participación las empresas establecen vínculos y recogen las preocupaciones de sus principales grupos de interés, pero el tratamiento dado y su incorporación a las memorias difiere en función al grupo del que se trate, detectándose oportunidades de mejora.

Con respecto a la elaboración de la memoria, propiamente dicha, si bien en muchos casos la información contenida resultó lo suficientemente completa, clara y precisa; de los resultados del análisis se desprende que existen aspectos que las empresas podrían mejorar¹.

PALABRAS CLAVES: Desarrollo Sostenible/Sostenibilidad, Responsabilidad Social Empresaria (RSE), *Stakeholders* (*Grupos de Interés*).

¹ Mejoras que se detallan en el capítulo de Conclusiones.

INTRODUCCIÓN

La presente, constituye la introducción a una tesis de investigación sobre el fenómeno de la Sostenibilidad a través del análisis de memorias sostenibles elaboradas por empresas privadas argentinas. Su finalidad es brindar al lector una aproximación sobre la temática y presentar los aspectos principales de la tesis desarrollada.

Como punto de partida, considero imprescindible comenzar por el significado del término Responsabilidad Social Corporativa o Empresaria (RSC ó RSE), antecesores al término más moderno de Sostenibilidad o también Sustentabilidad, pero de repaso obligatorio para su comprensión.

La Responsabilidad (Social)² Corporativa o Empresaria, se asocia en la actualidad a la integración voluntaria y activa por parte de las organizaciones, de las preocupaciones sociales, económicas y medio-ambiental, de todos los actores con los que se relaciona, en sus operaciones principales. Es un llamado a la concientización de los responsables organizacionales sobre la importancia de gestionar los impactos que tienen sus actividades sobre la sociedad, con miras al logro de un **desarrollo global sostenible**.

He aquí el concepto principal: **desarrollo sostenible o sostenibilidad**: es la capacidad de satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades (Brundtland, 1987). La sostenibilidad debería constituir en la actualidad, la razón de ser de cualquier conducta que se designe como responsable.

Es importante aclarar que las acciones de Responsabilidad Social Corporativa son de carácter voluntario (lo que es obligatorio en algunos países informar su desempeño) y que toda actividad que se haga en su nombre va más allá del mero cumplimiento de la legislación, el cual se da por hecho al hablar de Responsabilidad Social Corporativa.

Lejos de ser definiciones acabadas, son una primera aproximación a desarrollar posteriormente, producto de la interpretación de múltiples definiciones emanadas de los principales organismos y autores que entienden en la materia.

Ambos términos RSE y RSC se utilizan en la práctica indistintamente, ya que no existe consenso sobre la pertinencia de alguno sobre otro; mientras las instituciones europeas se inclinan por utilizar el término RSC, en América Latina en general y en Argentina en particular es más común el uso de la sigla RSE. Si nos remitimos a la definición literal, existe una diferencia en su significado. Mientras la definición de ‘Responsabilidad Social Empresaria’ se limita a considerar a las organizaciones privadas con fin de lucro; el concepto ‘Responsabilidad Social Corporativa’, desde la perspectiva del derecho argentino, sería más abarcativo ya que el término *corporación*³ incluye a todos los tipos de organizaciones, empresariales o no, públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro (cooperativas, ONG, empresas, organismos de gobierno, etc.).

El concepto original fue el término anglosajón ‘*Corporate Social Responsibility*’; traducido como ‘Responsabilidad Social Corporativa’. Desde su surgimiento, el término ha sido vinculado a la empresa privada (y de ahí que RSC y RSE se utilicen como sinónimos). Con el tiempo su aplicación se ha extendido todo tipo de

² El paréntesis es porque también se utiliza el término “Responsabilidad Corporativa o Empresaria” como sinónimo, aunque sería quizás el más correcto porque hoy la responsabilidad va más allá del aspecto social; pero el más utilizado es, Responsabilidad Social Corporativa o Empresaria.

³ Corporación: persona jurídica constituida por la asociación de personas físicas autorizadas para actuar por la ley para cumplir un objetivo determinado.

organizaciones; aunque en la práctica se sigue utilizando generalmente RSC y RSE en sentido amplio, sin limitarlo exclusivamente a las empresas privadas.

Habiendo introducido las diferencias terminológicas y sus significados, y teniendo en cuenta que la tesis se centra en las empresas privadas que constituyen la unidad de análisis; se considera que el término más apropiado para el presente trabajo es: RSE y será el que utilizaré, exceptuando de esta regla a las citas textuales.

El fenómeno de la Responsabilidad Social Empresaria despertó mi interés a raíz del conocimiento de cifras alarmantes sobre los padecimientos de una gran proporción de la población humana en un planeta cuyos recursos exceden los necesarios para cubrir las necesidades básicas de toda la especie. Los economistas Bernardo Kliksberg y Amartya Sen, en el libro *“Primero la Gente”* revelan que: *“El Planeta podría producir alimento para una población mucho mayor que la actual; sin embargo 1000 millones de personas padecen hambre. Las reservas de agua existentes podrían permitir suministrar agua potable a toda la población, sin embargo 1200 millones no tienen acceso a agua limpia. [...] 1.800.000 mueren anualmente por falta de ella. 4900 niños padecen diariamente por no contar con ella. [...] Cada año 500.000 madres mueren durante el embarazo o el parto. [...] Una por minuto. [...] Algunas de las causas son las hemorragias y la anemia, una enfermedad que es posible de evitar con tabletas de hierro diarias que cuestan centavos. [...] Cada cinco minutos mueren 19 niños menores de cinco años por neumonía [...]. Los antibióticos que podrían tratarla cuestan veintisiete centavos de dólar.”* (Sen & Kliksberg, 2011, pág. X).

Estos datos plantean una terrible contradicción que evidencia graves falencias en la gestión Pública de los recursos, pero también en los modelos de gestión privados, es decir en la manera en que las organizaciones privadas gestionan sus operaciones y sus impactos en la sociedad; y será precisamente sobre este último sector donde se enfocará la investigación.

La elección de la organización empresa como unidad de análisis en este estudio, se fundamenta no solo en un interés profesional, como Licenciada en Administración de las organizaciones; sino en datos y sucesos del contexto que dejan en evidencia la magnitud de los impactos que el accionar empresario puede provocar y en consecuencia la importancia e implicancias de una gestión responsable:

“[...]52 de las 100 mayores economías del mundo son empresas”. (Gilli, 2011, pág. 41). Según la revista Mercado, 5 empresas igualan el PBI argentino: Apple, Microsoft, Google, Pfizer y Cisco reúnen US\$ 439.000 en efectivo, casi igual a los US\$ 540.000 del PBI de la Argentina en un año. (Revista Mercado, 2015).

“[...] Las empresas ejercen una gran influencia. Sus políticas rigen la producción de alimentos, el acceso a tierras y el modo en que se utilizan los recursos naturales.” (Olivera, 2014, Año 3, N°26).

Sumado a esto, el reciente derrumbe económico-financiero de 2009 con epicentro en EEUU; fue consecuencia de la especulación desmedida de quienes dirigían las empresas más importantes del sector financiero. Pero, desafortunadamente, nada de esto es nuevo. *“A fines de los 80’ dos tercios de las empresas del ranking Fortune 500, habían incurrido en comportamientos ilegales”* según Etzioni (citado por Gilli, op.cit).

Estamos frente a una crisis ética del empresariado que ha puesto en jaque a todo el sistema, evidenciando contradicciones en sus teorías subyacentes y modelos de gestión dando un nuevo impulso al debate sobre RSE.

-Si bien estos hechos justifican la elección de las empresas como eje de este estudio; no se pretende por ello restar responsabilidad ni importancia a la gestión de Políticas Públicas en el logro del objetivo de desarrollo global sostenible. Es fundamental el rol que deben desempeñar los representantes de los Estados y la sinergia que debe existir con el sector privado para alcanzar dicho objetivo. Son corresponsables en el camino hacia el logro de la sostenibilidad-

Tras lo expuesto, habiendo evidenciado la importancia de las empresas como agentes económicos relevantes y responsables por los impactos que generan; **se sostiene como premisa que las mismas deben involucrarse activamente en la solución de estos graves problemas sociales y una de las maneras que se considera con mayor potencial, es a través del ejercicio de lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresaria con miras al logro de un desarrollo global sostenible (o sustentable).**

Es por esto que la presente investigación se centra en el análisis de su puesta en práctica a través de las memorias de sostenibilidad presentadas por las propias empresas.

En lo que respecta a la sociedad civil, haciéndose eco de las cuestiones mencionadas, comenzó a exigir una nueva dinámica de relación empresa – sociedad basado en el diálogo, el consenso, el respeto y la responsabilidad. Fue entonces cuando desde la academia resurgieron con fuerza teorías alternativas de gestión que incorporasen los asuntos ambientales y sociales que habían emergido algunas décadas atrás en clara oposición a la perspectiva economicista tradicional.

Estas nuevas maneras de entender a las organizaciones y el rol que deben cumplir en la sociedad, configuraron un nuevo paradigma de empresa conocido como la *“Teoría de los Stakeholders ó de los Grupos de Interés”* (según su traducción al español). El término fue introducido al lenguaje de la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa por R. E. Freeman en su obra: *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”* (Freeman E. , Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984).

Bajo este paraguas fue creciendo el fenómeno de la Responsabilidad Social Empresaria; que actualmente toma aquella teoría como elemento constitutivo y se sirve de ella para poner en práctica la gestión de las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés; a pesar de que, como veremos más adelante, el propio Freeman rechaza el término RSE en su definición original.

Así la nueva dinámica de relación que la sociedad civil exigía, se tradujo en lo que el mundo corporativo ha dado en llamar *“Diálogo con los Stakeholders o Grupos de Interés”*. Entendiéndose por “grupos de interés” a: *“cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por, el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno y cualquier otro grupo que puedan ayudar o dañar a la corporación”* (Freeman E. , 1984, pág. 25). **Su involucramiento es un tema central en la gestión de la sostenibilidad, ya que es a ellos a quienes la organización debe rendir cuentas sobre su desempeño.**

La rendición de cuentas en el plano de la responsabilidad social empresaria, se hace a través de lo que se conoce como memorias o reportes de sostenibilidad. Estos informes, al igual que lo hace el tradicional balance económico-financiero, reflejan el desempeño de una organización, pero en el plano social, ambiental y económico. Otras formas de llamar a estos informes es balance o informe no-financiero; ó cuenta de triple resultados⁴ (del término en inglés *triple bottom line*).

Los propios ejecutivos reconocen que la demanda de transparencia y rendición de

“El Reporte como herramienta de gestión de la sustentabilidad se ha convertido en un elemento de transformación que permite documentar riesgos y oportunidades del negocio, y establecer objetivos de mejora en los aspectos que se consideran claves o críticos para la empresa” (ComunicaRSE y CEMEX, 2013).

cuentas por parte de los grupos de interés, constituye uno de los principales motivadores para la elaboración de reportes de sostenibilidad en las empresas; esto es lo que revelan los resultados de una encuesta de opinión realizada a 140 ejecutivos de toda la región, en el marco de la primera investigación latinoamericana que analiza reportes de sostenibilidad GRI (ComunicarRSE y CEMEX, 2013). Las encuestas sirvieron de material complementario al análisis principal que tomó como base 200 reportes de sostenibilidad de la base de datos GRI.

¿Pero de qué manera las empresas argentinas dan participación a sus grupos de interés en la determinación de las iniciativas sostenibles que publican en sus memorias? Esto es lo que se quiere conocer por ello, el trabajo empírico se enfoca en mostrar como estructuran las empresas la participación con sus *stakeholders*, a través del análisis de las memorias de sostenibilidad elaboradas por las mismas empresas.

Para la elaboración de estos informes existen múltiples estándares a nivel mundial, a los fines de esta investigación se utilizará el estándar internacional del *Global Reporting Initiative (GRI)*⁵, por constituir los lineamientos de reporte voluntario más utilizados alrededor del mundo, tal como afirman los resultados de la 9na encuesta de reportes de responsabilidad corporativa de la consultora KPMG, que toma como base 4500

⁴ La alusión al resultado “triple” surge de considerar que el funcionamiento general de una empresa debería evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social.

⁵ El *Global Reporting Initiative (GRI)* es una organización no gubernamental fundada en los EE.UU. en 1997 por CERES y por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA o UNEP en inglés). Su objetivo es producir estructuras para la elaboración de memorias de sostenibilidad y animar a las organizaciones a utilizarlos y ayudar en su implementación. Es la creadora del marco del reporte de sostenibilidad más utilizado a nivel mundial (Fuente: Sitio Web *Global reporting Initiative*: <http://www.globalreporting.org>).

empresas de 45 países. (KPMG, 2015); además porque refleja una visión plural y una perspectiva global.

El *Global Reporting Initiative* (GRI) sostiene que la elaboración de una memoria de sostenibilidad implica “*un proceso de medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible*”. (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación, 2013)

El escenario hasta aquí descrito, refleja falta de integración entre lo económico, lo social y lo ambiental, dando un nuevo impulso al tema de la Responsabilidad Social Empresaria y exigiendo la revisión de los modelos de gestión empresariales y la indispensable inclusión de estas prácticas en las empresas. Pero esta inclusión de prácticas responsables debería basarse en las demandas de los principales grupos de interés con los que se relaciona la empresa; porque como hemos mencionado, es a ellos a quienes las empresas deben rendir cuentas sobre sus acciones. Y esto es precisamente lo que se quiere conocer. **¿Las empresas argentinas que presentan memorias de sostenibilidad de qué manera reflejan en sus memorias, estar atendiendo las demandas de los grupos de interés con los que declaran relacionarse?:**

¿A qué grupos de interés toman en consideración cuando elaboran sus memorias de sostenibilidad? ¿Declaran escuchar las demandas o preocupaciones de sus grupos de interés? ¿incorporan en la memoria esas preocupaciones o demandas en términos de acciones o iniciativas sostenibles?

Estudios previos evidenciaron que al indagar sobre la participación de los grupos de interés si bien todas las empresas declaran tener algún tipo de vínculo con ellos, del análisis del contenido de los reportes, surge que **el número de compañías que realmente identifica e incorpora las demandas de sus partes interesadas disminuye notablemente** y que los reportes **están dirigidos principalmente a ciertos grupos: accionistas y clientes**; por el contrario los Sindicatos y la Academia serían los más relegados (ComunicaRSE y CEMEX, 2013). En la misma línea, el estudio “*La gestión de la RSE en las empresas argentinas*” resalta que: “*Los grupos de interés con los que las empresas construyen los vínculos principales son: con los propios empleados, las ONGs y la comunidad en general. Por el contrario, los sindicatos y los competidores representan un déficit en la construcción de vínculos.*” (ComunicaRSE, 2008).

Por otro lado, escándalos éticos emergentes en la prensa como: IBM (emblemático caso de sobornos IBM-Banco Nación), Enron (uno de los mayores escándalos empresariales de prácticas irregulares de contabilidad), *Volkswagen (Dieselgate: manipulación de emisiones contaminantes de sus vehículos)*, *Lehman Brothers* (reciente escándalo financiero que desató una de las peores crisis económicas de la historia), INDITEX (acusada de permitir condiciones de trabajo esclavo en proveedores subcontratados); ponen de manifiesto las consecuencias de haber desoído a ciertos grupos de interés que habían alertado la ocurrencia de irregularidades en los casos mencionados.

En esta línea, **el objetivo principal de este trabajo es conocer de qué manera las empresas privadas argentinas declaran, en las memorias de sostenibilidad elaboradas siguiendo los estándares de GRI, estructurar la dinámica de interacción con sus grupos de interés especialmente en lo que respecta a la elección de las iniciativas sostenibles contenidas en las mismas.**

Para poder construir la respuesta, el estudio parte desde la perspectiva del actor que elabora las memorias: la empresa privada y se centra concretamente en el **análisis del contenido de las memorias de sostenibilidad elaboradas siguiendo los estándares de GRI, por empresas privadas argentinas en 2015**; especialmente en lo que respecta al aspecto *“Participación de los Grupos de Interés”*.

Junto con el objetivo general presentado, se plantean a continuación los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer cuáles son los principales grupos que las empresas argentinas identifican como sus grupos de interés, así como el proceso utilizado (para identificarlos) y los fundamentos que sostienen esa identificación, según se expresan en sus memorias.
2. Describir las principales dinámicas de participación que las empresas estructuran con sus grupos de interés, según se muestra a través de las memorias de sostenibilidad. Caracterizar los principales vínculos emergentes que se reflejan en las memorias.
3. Precisar con qué grupos de interés se vinculan las iniciativas: ambientales, económicas o sociales que predominan en las memorias. ¿Qué criterios declaran seguir las empresas para esta elección y cómo, a partir del análisis de las memorias, puede interpretarse ese predominio?

Cada uno de los objetivos de esta investigación está vinculado a uno o más indicadores de la tabla de contenidos GRI⁶ (ver en Anexos) que permitirán construir las respuestas. La tabla está compuesta por 2 grandes partes: contenidos básicos generales (que se subdivide en 7 apartados y contiene 58 indicadores) y específicos (subdividido en 3 categorías, cada una de las cuales expone diferentes aspectos y totaliza casi 100 indicadores). Los principales indicadores analizados en esta tesis están agrupados bajo la temática que GRI denomina: *“Participación de los grupos de interés*, a saber:

G4.24 Liste los grupos de interés vinculados a la organización

G4.25 Indique en que se basa la elección de los grupos de interés con los que trabaja.

G4.26 Describa el enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés

G4.27 Señale qué cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés y describa la evaluación hecha por la organización. (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Principios y Contenidos Básicos, 2013).

Se parte de considerar a la Teoría como *‘caja de herramientas’*, es decir como un instrumento para el análisis de la realidad, siguiendo la idea de Foucault. Se utilizará como marco teórico base *La Teoría de los Stakeholders* (Freeman E. , Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984). Se tomarán los lineamientos y definiciones utilizados por el estándar Internacional de GRI, porque constituye la base de datos de donde se toma la muestra. Complementariamente se tomarán normas o lineamientos internacionales en materia de RSE/sostenibilidad más utilizados en la práctica para elaboración de las memorias sostenibles, como complemento de los lineamientos de GRI, a saber: AA1000SES de *Accountability*. Adicionalmente se

⁶ En el apartado Metodológico se explicará con mayor detalle y se incluirá la tabla en *“Anexos”* para su consulta.

recurrirá a definiciones y modelos teóricos que posibilitan una interpretación posible de los resultados hallados con la intención de ofrecer una explicación sobre los comportamientos declarados; como el modelo de atributos de los *stakeholders* (Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

El estudio planteó una metodología principalmente cualitativa basada en el análisis de documentos de empresas privadas argentinas contenidas en la base de datos pública de *Global Reporting Initiative* (GRI), una organización no gubernamental, cuyo objetivo es producir estructuras para la elaboración de memorias de sostenibilidad y animar a las organizaciones a utilizarlos asistiéndolas en su implementación. Los datos analizados fueron las: Memorias de Sostenibilidad de la base de datos GRI, presentados por empresas privadas argentinas, correspondientes al año 2015.

Tras la lectura de todas las memorias de la muestra, se realizó un análisis estadístico descriptivo de frecuencia para conocer los principales rasgos y una descripción general de el/los indicadores asociados a cada objetivo. A continuación, se profundizó sobre cada dimensión a través de un análisis temático, para lo cual se construyó una matriz de datos cualitativa a partir de la lectura y sistematización de la información contenida en los documentos. Por último, a partir del análisis de los datos de la matriz cualitativa, se elaboraron esquemas conceptuales que permitieron graficar los hallazgos de la investigación.

Respecto a la organización de la información, la misma se encuentra dividida en 2 partes: Una primera parte Teórico-Methodológica compuesta por 4 capítulos, sobre el objeto de estudio, el problema de investigación, el marco teórico a partir del cual se analizarán e interpretarán los datos; y un último capítulo sobre cuestiones metodológicas. La segunda parte, compuesta por los datos Empíricos, incluye otros 4 capítulos. El primero de contextualización, que pretende situar el estudio dentro del contexto más amplio del análisis de reportes sostenibles a nivel mundial, regional y por último nacional. El siguiente capítulo contiene la primera parte del análisis e interpretación de datos para caracterización de las memorias, para avanzar luego con el foco del estudio: la participación de los grupos de interés en la determinación del contenido de las memorias. El último capítulo corresponde a las conclusiones, principales hallazgos y oportunidades de mejora detectados; para luego cerrar el capítulo con una reflexión final y plantear nuevos interrogantes para futuras investigaciones.

A manera de cierre de esta introducción, me parece importante señalar la finalidad última que persigue esta tesis es: contribuir al perfeccionamiento de los procesos de participación de las empresas privadas argentinas con sus grupos de interés en la determinación de iniciativas sostenibles; así como también al perfeccionamiento de los procesos de elaboración de sus memorias sostenible. El cumplimiento de los estándares GRI y el involucramiento de los múltiples grupos de interés por parte de las empresas, favorecerá una gestión empresarial más responsable y plural como camino hacia el logro de una economía global más sostenible, equitativa y consecuentemente más justa.

PARTE I

TEÓRICO – METODOLÓGICA

CAPITULO 1

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA COMO OBJETO DE ESTUDIO

LA DISCUSIÓN ÉTICA COMO PUNTO DE PARTIDA

La discusión sobre la Responsabilidad Corporativa, debe partir del planteo de una posición subyacente con respecto a la MORAL (como saber) y la ÉTICA (reflexión sobre la moral). Dos grandes referentes de la filosofía que reflexionaron sobre estos temas fueron Aristóteles y Kant; a partir de cuyos pensamientos se pueden identificar dos grandes divisiones. Por un lado, la perspectiva teleológica (centrada en los fines) que toma como base las ideas de Aristóteles; quien postula que el comportamiento más correcto es aquel que beneficia a la mayoría, aun cuando excluya a las minorías. En oposición al enfoque teleológico, surge la perspectiva deontológica (“Deber ser”) defendida por Immanuel Kant, que proclama que la moral se vincula al respeto por el ser humano. Partiendo de una noción de igualdad, plantea que toda persona tiene el mismo “valor”. Esta perspectiva, ha sido base de las políticas de DDHH y de los códigos de ética que rigen las profesiones. Es en esta última línea en la cual me ubicaré. Implicancias.

Siguiendo esta línea de pensamiento, los problemas sociales presentados como disparadores de la reflexión que dio lugar a esta tesis, denotan un comportamiento de no respeto por el ser humano. Partiendo de esta noción base acerca de la ética; entiendo que todos los grupos de interés deberían ser considerados por igual. Si hablamos de un comportamiento moralmente correcto, sus expectativas deberían ser escuchadas y consideradas. Es por ello que tomo una teoría ética de los negocios, La Teoría de los *Stakeholders*,

El significado que adquiere la ética en relación a la RSE, va más allá de lo exigido por la ley y tiene que ver con: las normas o principios esperados y deseables por una sociedad específica en un momento determinado que deben regir la conducta humana. Tomaré exactamente la definición de ética de Freeman que presentaré seguidamente al introducir su teoría.

Weber, es otro clásico referente obligado en la discusión sobre ética. Se refiere a la ética como valores superiores que impregnan y regulan todos los actos de la vida. La ética de Weber se nutre de 2 conceptos: convicción y responsabilidad. Ambos se necesitan y repelen al mismo tiempo: la convicción como pasión que siempre debe estar mediada por la consciencia de posibilidades (por la responsabilidad) como norte. La pasión y la razón. Siguiendo esta línea, Weber opone dos lógicas políticas: “*la ética de la convicción*” y la “*ética de la responsabilidad*”. La primera vinculada a la obligación moral; a la intransigencia a los principios. La segunda; a la valoración de las consecuencias de los actos, de los medios y los fines. Es una expresión de racionalidad instrumental, en el sentido en que valora las diferentes opciones para alcanzar un fin, ante una situación determinada. Esta reflexión es la que permitiría alcanzar el éxito. Combinadas ambas lógicas constituyen la marca de un buen político, posibilista y a la vez transformador.

Resulta interesante poder extrapolar esta perspectiva al ámbito de los negocios en el contexto actual. La valoración de las consecuencias de los actos (La ética de la Responsabilidad) sería precisamente la gestión de ‘*los impactos*’ (los efectos), a los que refiere GRI al hablar de la conducta que se espera de las organizaciones en el marco del desafío actual de la Sostenibilidad. En definitiva, lo que se pide a las organizaciones es un comportamiento éticamente responsable.

EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

No existe una definición única sobre este concepto; muy por el contrario; coexisten variadas acepciones; por lo que haré un repaso de las primeras definiciones de autores referentes en la temática, para luego citar las actualmente vigentes, emanadas por los organismos internacionales más reconocidos:

En 1953 Howard Bowen, con su libro *Social Responsibilities for the Businessman* se encargó de agrupar las ideas de distintos autores de la época, dando origen al concepto de Responsabilidad Social Corporativa, que una reciente reedición de su célebre libro recupera: “*la obligación de los hombres de negocios de perseguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones, o seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad.*” (Bowen, 2013, pág. 6). Esta nueva definición implicaba una innovadora manera de hacer negocios. Por aquel momento la obligación “social” de las corporaciones estaba asociada exclusivamente con la caridad o filantropía personal de sus dueños o directivos.

Por su parte el reconocido economista Milton Friedman, defensor y divulgador de la teoría del libre mercado y máximo exponente de la Teoría Administrativa conocida como “*Teoría del accionista*”, no tardó en dejar clara su posición contra este nuevo concepto que emergía, plasmando y argumentando su perspectiva en su obra *Capitalism and Freedom*: “[...] *Hay una y solo una responsabilidad social de los negocios: emplear sus recursos y participar en actividades enfocadas en incrementar sus*

beneficios mientras permanezca dentro de las reglas del juego, lo cual implica, competir abierta y libremente sin cometer engaño o fraude”. (Friedman, pág. 133)

Años después surgirían definiciones con más matices como la que quizás puede encontrarse en la obra de uno de los más reconocidos especialistas en *Management*, Peter Drucker, quien precisó: “[...] *la responsabilidad social de las empresas pasa por satisfacer de manera rentable las necesidades sociales de la población, [...]”.* (Drucker, *Social problems into economic opportunities*, 1984). En 1996 complementó su definición afirmando que *“cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es responsabilidad Social”* (Drucker, *La gestión en tiempos de grandes cambios*, 1996, pág. 83).

Tomando definiciones más actuales, la **OIT establece**, *“La RSE es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación.”* (Consejo de Administración, 295.ª reunión, Ginebra, 2006).

La Unión Europea en su *“Libro Verde”* definió originalmente RSE como: *“la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. [...] Es la contribución empresarial al desarrollo sostenible”.* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Luego en 2011 actualizó su definición estableciendo que RSE *“La responsabilidad de la empresa por sus impactos en la sociedad”.* *“Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica [...]”* (Comisión Europea, 2011, pág. 7).

Por su parte, La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), según sus directrices sobre la materia para empresas multinacionales, actualizadas en 2000: *“Promueve y define la RSE a través de una serie de Principios y Normas voluntarias; promueve una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones vigentes; que potencie la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible garantizando coherencia entre objetivos económicos, sociales y ambientales, con el fin de restablecer y mantener la confianza del público en las sociedades y los mercados”.* (OCDE, 2000).

El *Global Compact* de Naciones Unidas utiliza el concepto más reciente de ‘ciudadanía corporativa’ como sinónimo de RSE:

Se llama ciudadanía corporativa a *“la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial, con los valores y demandas de la sociedad civil, así como con los proyectos de la ONU, Organizaciones Internacionales sectoriales, sindicatos y ONGs.”* (United Nations. Global Compact). *“Esta iniciativa aspira, según el ex Secretario Gral. Kofi Annan, a contribuir a la emergencia de valores y principios compartidos que den una cara humana al mercado global”* (The Global Compact. Naciones Unidas. Red Argentina, 2000).

Por su parte, el *Global Reporting Initiative*, tampoco utiliza el término RSC ni RSE y por lo tanto no los define. En su lugar, define el concepto más amplio de ‘*economía global sustentable*’ que lleva explícita la conducta responsable que se espera de las organizaciones en la actualidad:

“Una economía global sustentable es aquella donde las organizaciones gestionan responsablemente su desempeño e impactos económicos, ambientales y sociales, y comunican su desempeño de una manera transparente” (Global Reporting Initiative, 1997).

El *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), ofrece una perspectiva empresarial. El organismo, que se incorporó al debate en 1997, considera que la Responsabilidad Social Empresarial es el elemento clave para un futuro sostenible, entendiéndola como: *“el compromiso de las empresas a contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”* (WBCSD. Resources, 2002).

Desde una perspectiva argentina, se puede tomar el concepto de RSE del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), centro de referencia nacional en materia de Responsabilidad Social y miembro de *Global Reporting Initiative*. El IARSE habla actualmente de ‘GROS’: Gestión Responsable Orientada a la Sustentabilidad: *“[...] modelo de gestión que contempla los impactos económicos, ambientales, éticos y sociales derivados de la actividad empresarial [...]”*. (Indicadores Ethos - IARSE para negocios sustentables y Responsables, 2014). Desde le IARSE consideran que *“la RSE es una filosofía de gestión que debe estar orientada hacia la sustentabilidad”* (Lic. Zárate, 2016).

Por último, citaré una definición que considero aglutina todas las ideas en torno a este fenómeno en un intento por integrar los diversos matices en un único concepto integral:

“De acuerdo a la evolución histórica del concepto, la RSE se considera como un camino estratégico que busca valorizar las empresas, generando relaciones beneficiosas en el largo plazo, en esta visión “no sólo importa cuánto gano, sino también cómo lo gano”, lo que implica un cambio radical con respecto a la óptica empresarial tradicional de simple maximización de beneficios. De esta forma la RSE es una nueva manera de hacer negocios mediante el compromiso empresarial de contribuir al desarrollo sostenible que engloba una dimensión de responsabilidad total para con todas las “partes interesadas” (stakeholders) de la empresa, esto es: clientes, suministradores, trabajadores, la comunidad, el medio ambiente y la sociedad en su conjunto, además de los propios propietarios o accionistas, siempre desde una perspectiva ligada con la ética empresarial y la transparencia en los negocios”. (Vives, Corral, & Isusi, 2005, pág. 18).

ORIGEN, ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO

Si bien se empieza a hablar de RSC recién a mediados del SXX, muchos autores ubican las raíces de este concepto, en escritos y prácticas anteriores.

Las primeras acciones sociales llevadas a cabo por empresas, se sitúan en Europa y Norteamérica en el S. XIX, vinculadas a acciones de caridad, donativos que en el mundo corporativo se conocen con el nombre de ‘filantropía corporativa/empresaria’. En el caso de Argentina, fue tras la formación del estado independiente que comienza

a hablarse de filantropía, pero era el propio Estado quién se ocupaba principalmente de las necesidades sociales; lo cual se mantuvo hasta mediados de la década de los 70', pero el partido peronista reemplazó la idea de '*filantropía*' por la de '*justicia social*'.

Por su parte, Camacho, (Camacho, J., & Miralles, 2005) ubica el inicio de estas prácticas en la segunda década del SXX como reparadoras del comportamiento ineficiente de corporaciones que lucraban con la venta de productos nocivos para la salud, que encontraron en la filantropía corporativa una forma de compensación.

Sin embargo, algunos estudiosos sobre la temática, remontan los orígenes varios siglos atrás, derivado de antiguas figuras de beneficencia (que hunden sus raíces en la biblia) del S.XVI al S.XIX motivadas desde las instituciones religiosas. En el caso concreto de nuestro país, en la época Colonial, las acciones de índole caritativas, consideradas antecedente de las acciones de RSE, eran realizadas esencialmente por la Iglesia Católica.

En el ámbito concreto de los negocios, E. Freeman & Liedtka, (1991, pág. 92) encuentran las bases de la idea de RSE en los escritos de Andrew Carnegie. Andrew Carnegie (1835 Dunfermline, Reino Unido – 1919, Massachusetts, EEUU), fue un exitoso empresario industrial en la Norteamérica en la segunda mitad del S.XIX. El empresario, fundador de *Carnegie Steel Company*⁷, articuló dos principios que él creía necesarios para que el capitalismo funcionara: el de '*charity*' (caridad) y el de '*stewardship*' (administración de los recursos). El primero sostiene que aquellos miembros de la sociedad que se encuentran en una mejor posición, deben asistir a los miembros que se encuentran en una peor (como los desempleados, enfermos, discapacitados y mayores). El segundo pregona que los negocios y los individuos ricos deben administrar los recursos de su propiedad en beneficio de la sociedad como un todo. Según su visión, es función de los hombres de negocios multiplicar la riqueza de la sociedad invirtiendo y haciendo crecer la propia, en cualquier propósito que la sociedad considere legítimo.

A pesar de las críticas que recibió desde los defensores del libre mercado; proponía prácticas funcionales al *statu quo* (más allá de la motivación real y el sentido de sus precursores).

Como puede advertirse, desde sus orígenes, el concepto hunde sus raíces en el seno del sistema económico capitalista, que le da sentido y para el cual es funcional. Se propone mejorar la distribución de los beneficios de los negocios, pero siempre dentro de ese mismo sistema; es decir fortaleciendo y perpetuando la matriz económica capitalista, bajo la convicción de que este modo de funcionamiento de la economía crea riqueza para la sociedad en su conjunto. Desde las ideas del propio Carnegie, la manera "redistribuir" es manteniendo el control de esa distribución en manos de los dueños de la propiedad (el destino, es elegido por los mismos propietarios de los recursos y no terceros). Sin desconocer por ello, que estos principios venían a plantear otra manera de entender la relación sociedad-empresas, superadora en aquel contexto en el que estas ideas eran más bien la excepción.

En cuanto al surgimiento de la categoría 'RSE', vinculada a la '*ética empresarial*', (ética entendida como valores, conjunto de principios compartidos que regulan la vida en sociedad); existe un consenso bastante amplio entre los estudiosos de esta temática, situándola en EEUU a mediados del SXX. Autores como Etcheverry (Etcheverry, 2005, págs. 497-498) establece concretamente su aparición a partir de los 60' asociada con

⁷ Una de las empresas industriales más grandes y rentables del mundo.

problemas sociales graves, como la pobreza y las disputas raciales, por los que atravesaban los norteamericanos, lo cual los llevó a cuestionar ciertos comportamientos empresariales y a presionar a sus dirigentes, exigiendo responsabilidad por los impactos que generaban. David Murillo (Murillo, 2007, pág. 208) se remonta a los años 50 al igual que Martínez Horacio (Martínez, pág. 4) quien alega: “*no se puede hablar de la ética empresarial en los primeros cincuenta años del SXX.*”

Prácticas que hasta entonces habían sido toleradas en nombre del progreso económico, comienzan a ser cuestionadas. Es una etapa marcada por un aumento del pensamiento crítico en torno al sistema económico en general y al papel de las grandes empresas en particular.

Esto se da en un contexto de creación de organizaciones transnacionales y formalización de las primeras declaraciones y pactos internacionales sobre derechos fundamentales, como reacción a los acontecimientos bélicos que se vivían en el mundo. Paralelamente, la alerta de científicos sobre problemas ambientales favorece el surgimiento de grupos de presión, que logran atraer al poder político y consiguen atención por parte de algunos empresarios que comienzan a aplicar estas nuevas prácticas que emergían bajo el nombre de *Responsabilidad Social Corporativa o Empresaria*.

En Europa, sin embargo, tuvieron que pasar varias décadas para que el término comenzara a utilizarse. La Unión Europea usó por primera vez la expresión en los 90, con motivo de involucrar a las empresas en una política de empleo.

El nacimiento del movimiento de RSE en América Latina también se remonta a los 90', vinculada principalmente a la filantropía empresarial. En aquella década se crean las primeras organizaciones latinoamericanas promotoras de la RSE, buscando adaptar a la idiosincrasia local los nuevos conceptos y prácticas emergentes en EEUU y Europa.

En Argentina su puesta en práctica y posterior consolidación, se vincula con las crisis económicas y el reclamo de ayuda social por parte de las organizaciones civiles. Es precisamente en 2002, que nace el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) con sede en Córdoba; pocos meses después de estallada la profunda crisis política, económica e institucional que azotó al país en diciembre de 2001.

Con el pasar de los años, especialmente a lo largo de la última década, en las empresas argentinas ha tomado un lugar más importante en la gestión empresarial formando parte de los objetivos y planes organizaciones. Actualmente, Argentina se ubica como el cuarto país con mayor cantidad de reportes de sostenibilidad en América Latina, luego de Colombia, Brasil y México, según datos del *Global Reporting Initiative* a marzo de 2017 (GRI, 2017). Su crecimiento ha sido exponencial durante el último lustro, siguiendo la tendencia de la región.

Por otra parte, el incremento de la competitividad y la legislación Nacional, provincial y municipal en la materia, ha contribuido a dar impulso a la puesta en práctica de iniciativas responsables y su rendición de cuentas.

CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LA RSE EN EL MARCO DE SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA

A lo largo de su historia, este concepto y su práctica, se han ido redefiniendo en respuesta a los cambios en el contexto, a los paradigmas y discursos dominantes en cada época. A partir de un repaso de un conjunto de textos⁸ de reconocidos autores en la materia de los últimos 50 años (período en el que ha cobrado mayor relevancia) se avanzó en la identificación de una construcción social del objeto de estudio RSE, con características particulares en las distintas épocas:

En los 70', la RSE cobra esplendor convirtiéndose en tema estrella de las discusiones empresariales engendrando defensores y detractores. El Estado de Bienestar comenzaba a mostrar su agotamiento. La estanflación⁹ de los países desarrollados ponía en duda la continuidad del modelo de occidente que había imperado desde la Gran Depresión del 30'¹⁰. Los problemas ambientales cobran mayor trascendencia y son tomados por los especialistas en ética de los negocios. El descontento y la frustración social, provocados por los graves problemas sociales, van construyendo de forma progresiva un marcado sentimiento '*anti-business*' que cuestiona los comportamientos empresariales. Como respuesta, los empresarios comienzan a pensar en políticas de acción social.

Más allá de sus diferencias, la RSE se concebía en esta etapa histórica, como una práctica asilada. El objetivo estaba puesto en minimizar el daño producido por la actividad empresarial; es decir evitar la destrucción del valor, entendiendo por creación de valor el objetivo principal de toda empresa privada (Freeman, Wheeler, & Colbert, Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World, 2003). La empresa era concebida como una institución económica, separada de la sociedad, cuya responsabilidad se limitaba a la obtención de ganancias.

En los 80', los problemas sociales y éticos en la salud, seguridad y medio ambiente fueron el caldo de cultivo para lo que se convertiría en casi una revolución de las formas de hacer negocios. La ética empresarial comienza a considerarse una disciplina específica dando lugar a la emergencia de un nuevo concepto llamado '*sensibilidad social*'; que llevó a muchos especialistas en ética, especialmente a Freeman a referirse a esta problemática desde las partes interesadas (McMahon, 2002, p. 351). A partir de entonces, cambian las dominancias discursivas, en el ámbito de la RSE, y comienza a hablarse de '*Responsabilidad ampliada*' introduciendo el término '*stakeholders*' para hacer referencia a la extensión de la responsabilidad de las empresas hacia todos los grupos de interés, no solo los accionistas.

Adicionalmente, hacia fines de esta etapa aparece un nuevo concepto relacionado a la RSE: el de '*Sustainable Development*' (Desarrollo Sostenible), que implicará un gran avance en la manera de entender los negocios.

Desarrollo Sostenible, se definió originalmente como: "*el proceso a través del cual se busca satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades*". Este concepto se publicó por primera vez en el marco de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, en lo que se llamó el *Informe Brundtland* (Brundtland, 1987), y por lo tanto con una marcada orientación ambiental. Con el pasar de los años se fue redefiniendo, incorporando la dimensión social y económica, hasta llegar a las definiciones actuales que seguidamente introduciré.

⁸ Principales textos serán analizados en el Capítulo Marco Teórico.

⁹ Término utilizado para caracterizar la situación económica de estancamiento con inflación.

¹⁰ Nombre con el que se conoce la gran crisis mundial que se originó con la caída de la bolsa en EEUU en 1929 y se extendió a casi todo el mundo.

En los 90', la guerra fría había terminado provocando la expansión y dominio del sistema capitalista, la hegemonía del neoliberalismo y la consolidación de EEUU como superpotencia, abriendo un nuevo escenario mundial. Gran cantidad de países comienzan su transición de economía planificada a economía de mercado. El fenómeno de la globalización hace eclosión, produciendo un auge del comercio internacional, influido por la modernización tecnológica e informática, que afectó la dinámica de producción de las empresas y consecuentemente el comportamiento de los mercados. Estos fenómenos trajeron aparejados una nueva ola de transnacionalización de empresas y una fuerte concentración económica. Las consecuencias de la supremacía del mercado, la superproducción y la búsqueda de beneficios económicos como único objetivo; no se harían esperar. Estallan escándalos éticos protagonizados por compañías líderes como Nike e IBM atrayendo la atención y el escrutinio de los medios de comunicación, consumidores y la sociedad en general.

Las demandas de la sociedad hacia las empresas comienzan a centrarse en la *transparencia*; se les empieza a exigir que mostraran lo que estaban realizando en sus diferentes ámbitos de actuación y cuál era su aporte a la sociedad.

Como contrapartida, este escenario impulsó la aceptación de la necesidad de ver a la RSE como parte de la estrategia de las compañías, creando las condiciones para que surgieran las primeras organizaciones empresariales enfocadas en cuestiones de transparencia, ética y prácticas de gestión. El término RSE comienza a popularizarse y su puesta en práctica se incrementa. Nacen las primeras organizaciones latinoamericanas vinculadas con la temática, buscando adaptar a la idiosincrasia local estos nuevos conceptos y prácticas emergentes.

El SXXI es escenario del incremento del poder económico de muchas empresas por encima del PBI de muchos países. La concentración de la riqueza actual es la máxima de la que se tenga registro; el 1% de la población mundial es dueño de casi la mitad del planeta. Esta disparidad sumada a los desastres naturales cada vez más frecuentes, incrementaron la preocupación social y el reclamo de involucramiento de las empresas en la solución de los graves problemas sociales y ambientales resultantes.

A esto se añaden los escándalos éticos protagonizados por importantes compañías; el último de los cuales provocó el derrumbe económico-financiero mundial (2008), que sumió al mundo en una profunda crisis. Este hecho hizo tambalear el paradigma económico-político neoliberal imperante desde los 90. Como un boomerang, sus propias contradicciones comenzaban a atentarse contra el sistema sobre el que se cimentaban.

Estos hechos revelaron la magnitud de los impactos que estas grandes empresas pueden provocar en la actualidad y en consecuencia la importancia y urgencia de un cambio en la forma de hacer negocios hacia una gestión que coloque a la responsabilidad empresarial en el centro del debate.

Esto contribuyó a acelerar la expansión mundial del fenómeno, que había comenzado ya con el inicio del nuevo siglo. Se multiplican los organismos y empresas vinculados con la temática; se recuperaron y enriquecieron teorías y metodologías vinculadas a la gestión de las responsabilidades corporativas, se crearon nuevos modelos, normas y leyes para su medición y control. En las teorías/modelos de negocios comienza a hablarse de '*Bien Común*'; '*Valor Social*'; '*Capital Social*'. La perspectiva de los *stakeholders* resurge con fuerza y se enriquece con nuevos aportes.

El concepto de Sostenibilidad es redefinido y se consolida como el fin de la Responsabilidad Social Empresaria Corporativa. Se definen a nivel mundial los Objetivos de Desarrollo Sostenible y se exige a las empresas su compromiso para alcanzarlos a través una gestión estratégica de sus impactos y una relación ética con todos los públicos con los que se relaciona. Se reclama su alianza con los gobiernos en la solución de los problemas que afectan a la humanidad a través de su colaboración con las políticas públicas en pos de garantizar la reducción paulatina de la pobreza y la exclusión social, el analfabetismo, la extrema desigualdad, las diversas formas de discriminación y los desastres ambientales.

Paralelamente, a nivel social, la conectividad favorece el empoderamiento de los ciudadanos como consumidores. El mayor acceso a la información y capacidad de interrelación a escala mundial, les permite exigir, más que nunca, transparencia y mayor rendición de cuentas a las empresas aumentando la presión sobre sus dirigentes.

Lo que se pretende de las empresas en la actualidad es que además de crear valor económico (que constituye el objetivo principal de toda empresa privada), genere simultáneamente valor social y cuide su impacto medio-ambiental. Es decir, la Responsabilidad Social Empresaria ya no es suficiente, se requiere ahora también su integración armónica con la responsabilidad ambiental y económica, es decir una conducta alineada al desarrollo sostenible del planeta.

Los cambios en la terminología, la multiplicidad de conceptos similares y su coexistencia complejizan este objeto de estudio imponiendo la necesidad de hacer algunas aclaraciones y sentar una posición al respecto.

De lo expuesto estamos en condiciones de precisar la vinculación entre el término de RSE y el Sostenibilidad. Si bien algunos simplifican la cuestión aludiendo a una actualización terminológica con idéntico significado; considero más preciso sostener que, tal como se describió; el término originalmente utilizado fue el de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (para referir a actividades sociales de las organizaciones, asociadas con la filantropía empresarial); pero el mismo se ha ido redefiniendo en su intento de adaptación a los cambios del entorno y décadas después, un nuevo contexto hizo emerger el concepto de Desarrollo Sostenible, como la necesidad de considerar las cuestiones económicas, ambientales y sociales a la hora de satisfacer las necesidades, desde una perspectiva de largo plazo que toma en cuenta la finitud de recursos.

Vale decir que en la actualidad cabría hablar de Responsabilidad Corporativa (RC) ampliada (hacia todos los *stakeholders*) y total (social, económica y ambiental) sin limitarla al ámbito social como originalmente se denominó. Responsabilidad entendida como una manera de actuar, de gestionar ceñida a valores y principios de respeto por el medio ambiente y el ser humano que toma en cuenta los impactos (los efectos) que sus acciones generan sobre el contexto en sentido amplio.

Sin embargo, los términos RSC y RSE han quedado afianzados en el campo de la Administración y los negocios y continúan utilizándose generalmente como sinónimos, y con el significado amplio y vinculado al nuevo concepto de Sostenibilidad. Por citar algunos ejemplos, la organización ISO continúa empleando la sigla RSC al igual que el IARSE en Argentina; a pesar de que ninguno de los organismos limita la responsabilidad corporativa al orden social. En otros casos en cambio, el motivo es el desconocimiento de la evolución que el mismo ha sufrido a lo largo de la historia; y en

otros también con la intención deliberada de continuar circunscribiendo la Responsabilidad Empresarial solamente al ámbito social que tuvo en sus orígenes.

Considero entonces la Responsabilidad Empresaria como un camino hacia el Desarrollo Sostenible. La Sostenibilidad como meta última para alcanzar un desarrollo económicamente justo, socialmente inclusivo y ambientalmente viable; lo cual hace necesaria una conducta responsable, en tres ámbitos simultáneamente: el económico, social y ambiental. El concepto de RSE está en su génesis, pero no se agota allí.

Dentro de esta posición, los términos más correctos a mi entender, serían aquellos que incluyen ambos conceptos para definir al fenómeno: el de Sostenibilidad y Responsabilidad en sentido amplio. Así lo hace el GRI a nivel internacional y el IARSE a nivel nacional; definiciones que se explicitarán en el apartado “Principales Categorías”.

Cronología de los Hitos más importantes vinculados a la RSE en SXXI

Tal como se describió en el apartado anterior; el tema de la RSE ha tenido un crecimiento exponencial desde el inicio del último milenio, aumentando su presencia y relevancia no solo en el ámbito académico sino también en el empresarial, gubernamental, mediático y social. A continuación, se presenta una cronología con los hitos más importantes que dan cuenta de la creciente relevancia del fenómeno:

- Hacia fines SXX, se crean instituciones y/o instrumentos en casi todos los países occidentales para promover la RSE: “*Declaración tripartita de principios sobre empresas multinacionales y política social*”¹¹ de la OIT 1997: principal herramienta de la organización para promover los principios y estándares laborales en el mundo corporativo. *Copenhagen Centre* (<http://www.copenhagencentre.org/>): institución internacional autónoma establecida por el Gobierno Danés en 1998 a fin de promover las asociaciones voluntarias entre el Gobierno y las empresas para fomentar la cohesión social. Instituto Ethos: entidad que actualmente es la máxima referencia institucional en RSE de América Latina. Y otros como: *European Business Ethics network*; *Institute for Business Ethics*; *The International Society of Business, Economics and Ethics* (ISBEE); *World Business Council for sustainable Development*; etc.
- Desde los 90’ prolifera la investigación empírica y las publicaciones. Las escuelas de negocio crean cátedras sobre Ética o Responsabilidad Social. Se publican los primeros reportes ambientales y de valores.
- En 1999 se lanza *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), hoy el índice de sostenibilidad más prestigioso del mundo. • En marzo 2000, el Reino Unido nombra a un ministro de Responsabilidad Social. • Hacia Julio del mismo año, se lanza El Pacto Mundial de Naciones Unidas (*Global Compact*)¹². Se dicta una de las normas más reconocidas a nivel internacional: “*Directrices para las empresas*

¹¹ Instrumento internacional destinado a reglamentar la conducta de las empresas multinacionales en lo relativo a las condiciones de trabajo.

¹² El Global Compact es una iniciativa internacional que promueve implementar 10 Principios universalmente aceptados para promover la responsabilidad social empresarial (RSE) en las áreas de Derechos Humanos y Empresa, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas (www.pactomundial.org/global-compact).

multinacionales”¹³ de La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) • Se actualiza “*La Declaración tripartita de principios sobre empresas multinacionales y política social*” de la OIT • En 2001, ISO comienza la discusión sobre la elaboración de una norma sobre RS. • La UE comienza el desarrollo de una estrategia de RSE en Europa y publica el “*Libro Verde*”¹⁴ • Hacia julio de 2001 se crea el *FTSE4Good Index*, índice bursátil de sostenibilidad.

- Más tarde, en marzo 2002, Francia hace obligatorio el Reporte de Sostenibilidad. • GRI se convierte en una institución permanente. • Mediando el 2002, comienza “*Responsabilidad Social Corporativa: Campaña Europea de Negocios*”. • Se crea la “*Academia Europea de Responsabilidad Social Corporativa*”. • En Argentina se crea el “*Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria*” (IARSE) con sede en Córdoba.

- En septiembre 2004, se lanza el “*Foro Africano de Negocios de Sostenibilidad*”. Comienza la elaboración de la ISO26000 “*Guía de Responsabilidad Social*”.

- 2006 se publica “*Libro blanco de la RSE*” informe de subcomisión parlamentaria de RSE del Gobierno Español para potenciar y promover la RSE; el primero en su tipo en ser reconocido por un parlamento europeo.

- Para el año 2007, se presenta una nueva versión de la “*Guía para Elaboración de Memorias de Sostenibilidad*” de GRI (Directrices G3). • El 13 de marzo de 2007 el Parlamento Europeo dicta una nueva resolución sobre: “*La Responsabilidad Social de las Empresas: una nueva asociación*”. • Declaración del G8 sobre focos/prioridades vinculados a RSE y llamado a las empresas a “*ser parte de la solución*”. • Congreso del Partido Comunista Chino (prioridades 2007-2012): reforzar el concepto de ‘*harmonious society*’, compromiso con el desarrollo sostenible; se cambia el enfoque chino centrado en el crecimiento económico hacia el equilibrio y la armonía social.

- 2008: I Congreso de la Responsabilidad Social de las Pequeñas y Medianas Empresas en Palma de Mallorca.

- A principios de 2010, la Norma ISO26000 Responsabilidad Social se encuentra plenamente operativa.

- En 2011 GRI publica una versión más completa del contenido de la guía G3: las Directrices G3.1. • Hacia fines de ese año, La Comisión Europea, luego de 10 años, cambia su definición de Responsabilidad Social Corporativa: “*La responsabilidad de las empresas por sus **impactos** en la sociedad*” (RSC, Una renovada estrategia de la Unión Europea 2011-2014 para la RSC, 2011).

- En mayo de 2013 GRI lanza su 4ª versión de directrices (G4) para la presentación de memorias de sostenibilidad. • Se realiza en Argentina el Primer Congreso Internacional de Responsabilidad Social. • El Consejo Internacional de Reporting Integrado (IIRC) aprueba y publica el “*Marco Internacional de Reporte integrado*” (IR).

- 2014 GRI desembarca en el Continente americano con la inauguración del Punto focal en Bogotá, Colombia, de la mano de la publicación de la cuarta generación

¹³ Un conjunto de recomendaciones no vinculantes para una conducta empresarial Responsable dentro del contexto global.

¹⁴ El “Libro Verde” (2001) constituye el marco de la Unión Europea, un referente a nivel internacional, en lo relativo a la responsabilidad social de la empresa.

de indicadores (G4). • El Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) finaliza su 5to informe de evaluación.

- 2017 tiene lugar el 3er *Sustainable Brands* en Madrid, encuentro de referencia mundial para impulsar la sostenibilidad.

Esta cronología brevemente presentada demuestra que este fenómeno con epicentro en Europa, ha tenido un fuerte impulso en los últimos años especialmente desde el sector público, confirmando la creciente relevancia a través de su institucionalización. Por otro lado la expansión a cada vez más países, muestra la tendencia a su globalización. El interés de la academia en su estudio e investigación es otra evidencia más de que el tema está instalado y ha llegado para quedarse.

Fuente: Cronograma ajustado y actualizado a partir del trabajo de (Nuñez, N. Red Pacto Global Chile, 2012).

CATEGORÍAS PRINCIPALES

- **RSE:** GRI no define expresamente el concepto ni tampoco lo utiliza. Emplea el término ‘*Sostenibilidad*’, que a continuación se definirá. Así, habla de ‘*acciones sostenibles*’, ‘*memorias sostenibles*’, ‘*desarrollo sostenible*’, etc. Por lo que tomaré la definición de RSE del instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), centro de referencia nacional en materia de Responsabilidad Empresarial y miembro de *Global Reporting Initiative*. El IARSE actualmente emplea el término ‘*GROS*’ (Gestión Responsable Orientada a la Sustentabilidad)”:

“[...] *modelo de gestión que contempla los impactos económicos, ambientales, éticos y sociales derivados de la actividad empresarial [...]*”. (Indicadores Ethos - IARSE para negocios sustentables y Responsables, 2014). El IARSE se refiere actualmente a la RSE, como una filosofía de gestión que tiene que estar orientada hacia la sustentabilidad (Lic. Zárate, 2016).

- **Desarrollo Sostenible o Sostenibilidad:** GRI, lo define como: “*Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.*” Luego agrega 3 notas aclaratorias a la definición: “*engloba tres dimensiones: económica, social y ambiental*”. “*Hace referencia a los intereses sociales y ambientales en sentido amplio, más que a los intereses de organizaciones específicas*”. Y por último agrega “*en los Standares GRI los términos “sostenibilidad” y “desarrollo sostenible” se utilizan indistintamente*” (***GRI Standards 101 Foundation 2016, 2016, págs. 28, traducción propia***). Será esta definición la que utilizaré a lo largo del trabajo.

El término sostenibilidad proviene de la palabra inglesa ‘*sustainability*’ y se la ha traducido al español como sostenible o sustentable. Ambos términos se utilizan indistintamente ya que provienen de la traducción al español de la misma palabra. Hay países hispanohablantes que adoptaron la palabra ‘*sostenibilidad*’ y otros ‘*sustentabilidad*’. En el caso de argentina se utiliza mayormente ‘*sustentabilidad*’ pero GRI, utiliza mayormente el término ‘*sostenible*’, por lo que será el que se utilizará en esta tesis, exceptuando los casos en que se citan estudios u organismos que utilizan el término ‘*sustentabilidad*’ en lugar de ‘*sostenibilidad*’.

Dimensiones del Concepto de Sostenibilidad:

De acuerdo a la *Global Reporting Initiative (GRI)* en su versión 4 de la “*Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*”, (GRI, 2013) las categorías y subcategorías consideradas son:

1. Desempeño Social: repercusión de las actividades de una organización en los sistemas sociales que opera.

La categoría social se subdivide en subcategoría que se basan en normas o referencias internacionalmente reconocidas.

| **DDHH:** inversión; no discriminación (por género, religión, raza, tendencias políticas, sexuales, de nacionalidad, por discapacidad), libertad de asociación y negociación colectivos; eliminar el trabajo Infantil; eliminar el trabajo forzoso, medidas de seguridad; derechos de la población indígena, evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos, mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos.

| **Prácticas laborales y trabajo digno:** empleo; relación trabajadores-dirección; salud y seguridad en el trabajo; capacitación y educación; diversidad e igualdad de oportunidades; igualdad de retribución entre mujeres y hombres; evaluación de las prácticas laborales de los proveedores; mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales.

| **Responsabilidad sobre Productos:** responsabilidad por los impactos que generan los bienes y servicios producidos por la empresa. Salud y seguridad del cliente; etiquetado; privacidad del cliente; comunicaciones comerciales; cumplimiento regulatorio.

| **Sociedad:** comunidades locales; lucha contra la corrupción; Política Pública; práctica de competencia; cumplimiento regulatorio; evaluación de la repercusión social de los proveedores; mecanismos de reclamación por impacto social.

2. Medio Ambiente: responsabilidad por los impactos de la organización sobre el medio ambiente. Vinculado a: materiales utilizados; agua; consumo de energía; biodiversidad; emisiones, efluentes y residuos; impacto de los productos y servicios; cumplimiento regulatorio; impacto del transporte; gastos e inversiones ambientales; evaluación ambiental de los proveedores; mecanismos de reclamación ambiental.

3. Economía: responsabilidad por los impactos económicos de la organización en la sociedad en su conjunto. Vinculados con: el desempeño económico; la presencia en el mercado y los impactos económicos indirectos; las prácticas de adquisición.

(GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Principios y Contenidos Básicos, 2013, págs. 44, 48, 52, 64)

- **Stakeholders:** este neologismo no tiene una traducción literal ya que carece de existencia formal para el idioma inglés. Se ha traducido como “*Grupos de Interés*” (traducción más recurrente en la literatura de negocios actual y será la que utilizaré cuando no emplee el término original); “sectores de interés”, “públicos de interés”, “interesados en el negocio”; “grupos participantes” (Escudero Poblete, 2010, pág. 25). Si descomponemos la palabra buscando su sentido sería “el que tiene una apuesta”; el que tiene algo en juego ya que ‘*to stake*’: apostar y ‘*holder*’: poseedor. Su analogía con el termino *stockholder* (accionista) no es casual, ya que surge en oposición a la perspectiva tradicional que concibe a la RSE desde una lógica netamente económica, que coloca los intereses de los accionistas por encima de los intereses del resto de los agentes. El concepto *stakeholder* pone de manifiesto que el accionista no sería el único agente que tiene un interés en la organización, advirtiendo la existencia de otros individuos que tiene un interés de la misma manera que lo tiene un accionista, y en

consecuencia deberían ser tenidos en cuenta por la organización. Su traducción al español como *grupos de interés*; hace referencia a todos los sujetos o grupos que puedan afectar o verse afectados directa o indirectamente por las operaciones de una organización.

La definición que se toma para esta tesis es la que expone Freeman en su célebre libro *Strategic Management: A stakeholder Approach* que dice: “*cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por, el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno y cualquier otro grupo que puedan ayudar o dañar a la corporación*” (Freeman E. , 1984, pág. 25).

-A lo largo de la tesis se utilizarán indistintamente tanto el término original anglosajón *Stakeholders* como su traducción al español (Grupos de Interés).-

Más allá de tomar la definición de Freeman; no se puede obviar a qué considera GRI por grupos de interés, ya que es un aspecto central de sus memorias de sostenibilidad. GRI toma como base la definición de Freeman pero añade ciertas particularidades. En su documento “*Foundation*” lo define exactamente como: “*Entidad o individuo que puede ser, razonablemente considerado como afectado de manera significativa por el informe de actividades, productos o servicios de una organización; o cuyas acciones pueden afectar razonablemente la capacidad de una organización de implementar con éxito sus estrategias o alcanzar sus objetivos.*”

Nota 1: Incluye a entidades o individuos cuyos derechos se encuentran amparados por una ley o convención internacional dotando sus reclamos de legitimidad frente a la organización.

Nota 2: puede incluir a aquellos implicados directamente con la organización (como empleados o accionistas) así como también aquellos que tienen otro tipo de relación con la organización (como otros trabajadores que no son empleados, proveedores, grupos vulnerables, comunidades locales, y ONGs u otra organización de la sociedad civil, entre otros)”. (GRI Standards 101 Foundation 2016, 2016, págs. 28, traducción propia).

- **Ética: o Moral:** Freeman, de quién tomaré el concepto, los utiliza como sinónimos. La noción de Ética en Freeman, se define como: “*Conjunto de principios, valores inherentes a cada ser humano que configura las razones últimas que guían su conducta. En la vida en sociedad, este conjunto de reglas es lo que facilita la convivencia en tanto permite resolver conflictos cuando las acciones de una persona afectan los proyectos de otra*”. (citado por: Escudero Poblete, 2010, pag. 119-132).

Extrapolado al ámbito de los negocios, las organizaciones como sociedades de personas, en la medida en que las decisiones de sus miembros afectan los proyectos de unos y benefician los de otros, constituyen asuntos éticos. Siguiendo esta definición una acción será moralmente correcta en la medida que favorezca o al menos no perjudique la posibilidad de que otros realicen sus proyectos.

Se considera la ética indisociable de la economía y la sociedad en general y consecuentemente como parte de la naturaleza de los negocios en particular.

CAPITULO 2

DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA A LA SOSTENIBILIDAD

LOS PRINCIPALES ESTUDIOS ANTECEDENTES: HALLAZGOS Y PERSPECTIVAS

Con respecto al material bibliográfico, se revisaron las publicaciones más relevantes, los autores más reconocidos que constituyen fuente indiscutible sobre la cuestión.

Uno de los libros clásicos fundamentales para la investigación sobre RSE es el de Howard Bowen *Social Responsibilities of the Businessman*, (Bowen, 1953), estudioso pionero de la temática. “Esta obra, publicada hace más de 60 años, es considerada por varios autores como una de las bases de la concepción moderna del término Responsabilidad Social Corporativa. (Carroll, 1979; Spencer & Butler, 1987; Wood & Cochran, 1992; Windsor, 2001; Rodríguez, 2003; Garriga & Melé, 2004 y otros)” citados por (Gaete Quezada, Los orígenes de la responsabilidad social 2ª parte: Los aportes de Howard R. Bowen., 2010). Bowen, teoriza la relación entre empresa y sociedad desde la perspectiva de las políticas, decisiones y líneas de acción que toman los empresarios y los valores y objetivos sociales que las sustentan.

Peter Drucker (Viena 1909 – Claremont 2005), uno de los especialistas en *management*¹⁵ (Administración) más reconocidos a nivel mundial y pionero en temas de RSE, tomo parte de la discusión suscitada en los 60’ a raíz de las exigencias de responsabilidad por parte de la sociedad hacia las empresas, indicando la amplitud del alcance de aquel nuevo concepto que emergía, pero sin dejar de advertir su función eminentemente económica a la que, en su opinión, siempre debe atenerse. Defiende la perspectiva fiduciaria, al igual que Milton Friedman, aunque hace explícita la necesidad

¹⁵ Vocablo anglosajón que hace referencia a la función y el estudio de la Administración, la gestión.

de responsabilidades éticas de los *managers*¹⁶ por orientar sus acciones hacia el bien común (Druker, 1970, 1978, citado por Von Müller, 2011). Ya en el año 1942 el autor había reconocido en su segundo libro, “*The future of Industrial Man*” que las empresas tenían una dimensión social, así como un propósito económico.

En 1970, el premio nobel de economía, Milton Friedman (NY 1912 – San Francisco 2006) publica en el *New York Times* el controvertido artículo: “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*” (Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, 1970). Este ensayo es considerado uno de los más publicados, debatidos e influyentes en el campo de la ética en los negocios, tal como consta en el análisis realizado por DesJardins and McCall: “*Probablemente este haya sido el artículo no académico más debatido por la academia en el campo de la RSE y la ética en los negocios*” (Desjardins and McCall, 1990). El texto, constituye una crítica a los impulsores de la doctrina de la RSE y fundamentalmente a los empresarios que la pregonan en un sistema de libre empresa. Friedman deja en claro que la función de la empresa es estrictamente económica, su única responsabilidad social es maximizar sus beneficios (los de los accionistas) y por consiguiente el único criterio mediante el cual debe medirse su éxito. Aduce que al enfocarse en la obtención de ganancias estaría beneficiando a la sociedad en general. Esta perspectiva se plasma en la que se conoce como *Teoría de la Agencia*; destacándose Friedman como su máximo referente.

Desde otra perspectiva, K. Arrow (NY 1921 – California 2017. Premio Nobel de Economía 1972), uno de los economistas más influyentes del SXX, se erigió como uno de los exponentes más destacado en la discusión sobre responsabilidad social de aquel momento, objetando los planteamientos de Friedman; convirtiéndose en el primero en proponer un paradigma contrapuesto.

En un artículo publicado en 1973, “*Responsabilidad Social y eficiencia económica*” (Arrow, 1973) el economista planteó reparos contra la premisa de maximización de utilidades que dominaba el pensamiento de negocios de la época. A su entender existen circunstancias, cuando los mercados son imperfectos, en las que la actividad económica de una empresa afecta negativamente a otros miembros de la sociedad. En tales casos considera necesaria la existencia de Instituciones con el poder de limitar su accionar. Ataca el argumento de Friedman subrayando los límites de sus supuestos. Aduce que la máxima elevación de utilidades no siempre es eficiente y en consecuencia conveniente para la sociedad en su conjunto; cuestiona el supuesto incremento de los ingresos de la población derivados de la maximización y pone reparos frente a los efectos no deseados de una mayor productividad, como por ejemplo la contaminación.

Otra referencia indiscutible para el estudio de la temática, es el libro “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” (Freeman, 1984), que se tomó como marco teórico principal de esta investigación y se presentará en detalle en el Capítulo 3. En esta obra el filósofo, reconocido mundialmente como líder en ética de los negocios y *management* estratégico, da a conocer los cimientos de una nueva teoría de gestión: *La Teoría de los Stakeholders o de los Grupos de Interés*. Desde una visión más amplia conceptualiza la compleja red de relaciones que existe entre la empresa por un lado y el resto de las instituciones sociales por el otro. Pregona que el éxito de los negocios depende de crear valor considerando los intereses de cada uno de los diferentes grupos con los que se vincula una organización (*stakeholders*) y no solo de los accionistas

¹⁶ Vocablo anglosajón que hace referencia a la función administrar, gestionar una organización.

(*stockholders*), como postulaba la concepción clásica de la Teoría de Administración. La intención del autor es vincular ética y negocios, que a su entender se encuentran escindidas en las teorías administrativas prevalecientes. Desde el surgimiento de este concepto la literatura sobre los *stakeholders* ha crecido exponencialmente configurando un nuevo paradigma de empresa más acorde a los requerimientos del siglo XXI.

Otro hito teórico aparece con el comienzo del nuevo milenio, la Comisión de las Comunidades Europeas publica el *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las Empresas* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Actualmente constituye una piedra angular en el estudio de esta temática. A través de este documento se propuso ampliar el debate sobre cómo podría fomentar La Unión Europea, la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional; bajo la convicción de que su práctica contribuiría de manera positiva al objetivo estratégico de crecimiento económico y desarrollo sostenible de Europa. Su contenido integra iniciativas internacionales como los principios del Pacto Mundial, La Declaración Tripartita de la OIT y las Directrices de la OCDE.

En 2011 se publicaron 2 artículos de gran Repercusión. El primero de Porter y Kramer "*Creating Shared Value*" ["Creando Valor Compartido"] (Porter & Kramer, 2011). El prestigio de Porter en el campo del *management* también lo convierte en referente obligado. Alineado con las ideas de Friedman, siempre ha rechazado el concepto de responsabilidad social entendido como filantropía empresaria. Acuerda con el premio nobel, que las contribuciones benéficas deberían realizarlas las personas (accionistas, empleados, gerentes) y no la organización. Sin embargo, si bien Porter continúa rechazando el concepto de responsabilidad social, filantropía o sostenibilidad, propone en cambio, el término '*Corporate Shared Value*' para hacer referencia a la unión de esfuerzos entre la empresa y la sociedad con el objetivo de obtener un beneficio común. Es decir, el foco de la empresa debe estar puesto en la creación de valor económico; hasta allí en línea con la doctrina de Friedman, pero lo novedoso es que agrega que debe hacerlo de modo tal que cree simultáneamente valor para la sociedad.

El segundo artículo titulado "*The single bottonline*" escrito por académicos vinculados a la *Stern School of Business* de la *New York University*. (Altman & Berman, 2011). Los autores defienden que para crear valor social la empresa debe centrarse en la obtención de beneficios con una visión a largo plazo, desestimando concepciones más amplias e integrales de gestión (*triple bottonline, corporate share value*).

Como último autor de relevancia, citaré algunas ideas del investigador argentino Bernardo Kliksberg (1940 Bs. As.), Sociólogo, Contador Público y Dr. En Economía y en Ciencias de la Administración; reconocido como experto a nivel mundial en temas de pobreza, ética y responsabilidad social; creador de una nueva disciplina conocida como Gerencia Social. Kliksberg sostiene la necesidad de que las empresas alineen sus objetivos de rentabilidad con las metas sociales, aunque aquello signifique sacrificar parte del valor accionario. Para el economista argentino es necesario replantear el rol de la empresa en la sociedad. "*En este siglo XXI, la empresa ha dejado de ser una 'campana de cristal' aislada, como la quería Friedman, para convertirse en rendidora de cuentas sobre sus acciones*" [...]. (Kliksberg, Las fallas en el gobierno corporativo. Un tema clave en la crisis económica mundial, 2010, pág. 9). Alerta sobre la importancia de la cultura como clave para el desarrollo: "*Recuperar valores éticos como la solidaridad, la equidad, civismo, la cooperación es imprescindible para un desarrollo sostenible*" (Kliksberg, La Pelea por las Percepciones y los valores, 2011, pág. 2).

INVESTIGACIONES:

De las investigaciones consultadas se han extraído algunas conclusiones y posibles agrupamientos:

En los trabajos de investigación sobre la temática, se aprecia un marcado énfasis en la dimensión social del concepto. El mayor porcentaje de investigaciones, son europeas principalmente de España. EEUU también es un país referente en el estudio de la temática, pero con un foco diferente más centrado en las organizaciones de tipo empresariales y específicamente en la dimensión económica del concepto (en lugar de Social): en demostrar los beneficios derivados de la aplicación de iniciativas de RSE para las empresas, qué interés o beneficio representa.

Distintos enfoques han caracterizado el estudio del objeto. Se realizó un primer agrupamiento teniendo en cuenta la dimensión del concepto RSE donde se pone el foco, dando cuenta de las disciplinas o ciencias desde donde se aborda el objeto y los principales hallazgos:

- **Económico:** investigaciones cuya finalidad se centra en medir los costos/beneficios derivados de la aplicación de iniciativas de RSE, generalmente centrados en mostrar el retorno sobre inversión (ROI) positivo que la sostenibilidad tiene en diversos aspectos de un negocio, tal como la rentabilidad, la reputación de marca, la valoración de los empleados, el valor de las acciones, entre otras variables.

Una investigación a destacar es la de “*Project ROI*” realizada por IO *Sustainability* y *Boston College* en 2015 que analizó 300 casos corporativos y demostró que los programas de RSE aportan diversos beneficios a las compañías como: incremento de la rentabilidad, la reducción de riesgos, mejora en la reputación corporativa, reducción de la rotación y mejora en la productividad del personal. (*Rochlin, Bliss, Jordan, & Yaffe Kiser, 2015*).

Otro estudio en esta dirección fue el realizado por *HIP Investor* “*Evolving beyond Modern Portfolio Theory*” demostró, mediante la consideración y medición de elementos que no aparecen en las declaraciones financieras, que la sustentabilidad puede disminuir riesgos, mejorar los retornos financieros de los portafolios de inversión y crear un beneficio para la sociedad. (*HIP Investor, 2014*). Otra investigación relevante por su envergadura es la anualmente realizada por el *Reputation Institute* que mide la reputación corporativa percibida en función a su política de RSE, a través de 7 dimensiones. Su última medición en base a 187,877 encuestados en 15 países diferentes concluyó que solo las compañías que obtuvieron alto puntaje de reputación en el ranking logran una valoración positiva por encima del 50%. (*Reputation Institute, 2016*).

La consultora KPMG se encargó de revisar estudios realizados en este ámbito logrando demostrar que “*Diversas investigaciones muestran una correlación positiva entre políticas proscriptivas y mandatorias y mejores resultados en materia de divulgación de información de sustentabilidad.*” (*KPMG, United nations environment Programme, Global reporting Initiative and Unit for Corporate Governance in africa, 2013*).

- **Social:** dimensión del concepto más explorada, que estudia el impacto que tienen las acciones de RSE sobre los empleados que trabajan para esas organizaciones, la comunidad en la que operan o la sociedad en general. Dentro de este conjunto de investigaciones se pueden encontrar una gran diversidad de aspectos en los cuales

se centra los estudios; principalmente: Derechos Humanos; Prácticas Laborales; Relaciones con la Comunidad. La aproximación se realiza tanto desde las ciencias sociales como de las económicas y administrativas no pudiendo destacarse ninguna en particular. En lo que respecta a Derechos Humanos, las investigaciones se centran en el comportamiento de las empresas frente a *los derechos de la infancia; el trabajo forzoso; la esclavitud laboral; la discriminación;* entre otros aspectos.

Dentro de este conjunto se encuentran investigaciones como la recientemente realizada por la *Organización Internacional del Trabajo (OIT)* conjuntamente con *Walk Free Foundation*, en asociación con la *Organización Mundial para las Migraciones (OIM)*, donde se revela que “(...) *más de 40 millones de personas en el mundo son víctimas de la esclavitud moderna en 2016, y que 152 millones de niños entre 5 y 17 años son víctimas de trabajo infantil, de los cuales 73 millones realizan trabajos forzados*” (**International Labor Office, 2017**).

En nuestro país un estudio (y también iniciativa) que sobresale en este aspecto es: “*RSE y Trabajo Decente en la Argentina*” del Ministerio de Trabajo centrado en temas socio-laborales; “*con el fin de promover una globalización más justa, disminución de la pobreza hacia un desarrollo económico, social y ambiental sustentable*” (**Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2009**).

En lo que atañe a Prácticas laborales; las temáticas se relacionan con: *igualdad de oportunidades; salud y seguridad en el trabajo, conciliación laboral-familiar; etc.*

Un estudio muy interesante en esta área fue el realizado por *Harvard Business School* que se propuso estudiar los efectos que la sustentabilidad ejerce en los procesos y el desempeño de un corporativo, arribando a la conclusión (entre otras) de que las empresas que habían incorporado políticas de RSE en 1993 presentaban un desempeño superior en 2009 frente a otras que no habían adoptado estas políticas; traducidos en directivos más comprometidos con la Sostenibilidad y transparencia, más orientados al largo plazo, mejores resultados de mercado, entre otros aspectos. (**Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2009**). En lo que atañe a Relaciones con la comunidad un estudio interesante por su enfoque interdisciplinario, es el de “*Multinacionales en sus comunidades: una aproximación del capital social a proyectos de ciudadanía corporativa*” desde una perspectiva que integra conceptos de la económica, la administración y la sociología; se abocaron a proponer nuevas maneras de pensar y medir la extensión y efectividad de los esfuerzos de las empresas multinacionales para contribuir a la sociedad mediante los programas de ciudadanía corporativa (CC) o responsabilidad social corporativa (RC) (**Jones, Pollitt, & y Bek, 2006**).

- **Ambiental:** el objeto de este tipo de estudio se centra en las consecuencias derivadas de la actividad económica en el medio ambiente y las formas de evitar o contra-restar los efectos negativos sobre el planeta y sus habitantes. Este tipo de investigaciones son usualmente encargadas por ONGs, universidades, sector público y realizadas por especialistas en medio ambiente, aunque la creciente presión sobre las empresas para tomen acciones sobre su impacto ambiental, ha llevado al sector privado a invertir e investigar sobre las cuestiones ambientales relacionadas con las operaciones empresariales.

Un estudio revelador en esta línea es el recientemente realizado por *Trucost*, que estimó el riesgo financiero de utilizar insumos productivos de capital natural sin precio. La investigación halló que “(...) *las cien principales externalidades*

medioambientales están costando anualmente a la economía global USD 7.3 trillones en emisiones de efecto invernadero, el uso del agua y de la tierra y la contaminación,” (Trucost solicitado por TEEB for Business Coalition., 2013).

Otro estudio interesante “*The Hidden value of Carbon Offsetting*” realizado por *Imperial College London University* conjuntamente con ICROA, se propuso calcular el valor monetario de compensar una tonelada de dióxido de carbono, hallando un resultado mayor que el esperado. Lograron demostrar que “*invertir en programas de reducción de carbono no solo proporciona beneficios sociales sino además económicos a las comunidades en las cuales se realizan estos proyectos; en una cuantía de hasta USD 644 por cada tonelada de dióxido de carbono reducida*” (*Imperial college and ICROA, 2014*).

- **Ético:** estudios donde se vincula a la RSE con valores, normas o principios que rigen la conducta individual como también la reflexión sobre el estatus moral de la organización como tal. Coexisten diversos abordajes sobre esta área de especialización desde la filosofía, la administración y la teología, principalmente.

Un estudio de lectura imprescindible en este campo, es el del filósofo De George, R. T. “*The Status of Business Ethics, Past and Future*” (De George, 1987) quien podría considerarse pionero en intentar distinguir la “*Ética de los Negocios*” como un campo separado de estudio, tomado luego por Profesores de Management (Administración) desde el cual escribir y enseñar sobre RSE.

Otra investigación interesante en este ámbito, fue la llevada a cabo Ramón Alcoberro y David Murillo que compila un conjunto de estudios e intervenciones en el campo de la ética económica y empresarial; reflexionando sobre proposiciones éticas/morales en escritos de reconocidos autores; entre otros: Aristóteles; Adam Smith; Zygmunt Bauman. (Alcoberro & Murillo, *Ética, economía y empresa: la dimensión moral de la economía*, 2007). Dentro de las investigaciones éticas, existe un subconjunto de estudios abordados desde la teológica; donde se vincula a la RSE con valores religiosos como la solidaridad.

- **Integral:** estudios de la RSE desde una visión global, integral; en lugar de poner el foco en una dimensión específica, estudian al fenómeno como un todo.

Como ejemplo de este tipo de estudios se puede citar “*Responsabilidad Social Corporativa en la Argentina*” que hace un recorrido sobre la evolución histórica y natural de la Responsabilidad Social, analizando determinados aspectos de la RSE a los que la autora denomina ‘*factores críticos*’ concluyendo que: “*La Responsabilidad Social está enmarcada dentro del Desarrollo Sostenible. La empresa debe ser económica, ambiental y socialmente sustentable (...). Con esto se pretende demostrar la significación de lograr una integración conjunta de estos tres aspectos (...)*” (Muro, 2003).

Otro de los estudios más recientes y abarcativos en esta línea, es “*Diez años de RSE en Argentina*” una investigación sobre el estado del arte de la RSE y la Sustentabilidad a partir del análisis del período comprendido entre 2002 – 2012. A través de un relevamiento periodístico y encuestas a líderes de opinión concluyeron, entre otras cuestiones que: “*la RSE ha avanzado en Argentina, pero no lo suficiente para ser un componente estratégico en los negocios; se comunicó más de lo que se hizo; la reputación ha sido el motivador casi excluyente de la sustentabilidad; se espera que en el futuro la RSE tenga mayor influencia en los negocios, haciéndose*

necesarios sistemas de gestión más sofisticados y transparentes”. (Leidi, Langlois, & Sema, 2012).

Con respecto a las investigaciones realizados sobre reportes o memorias de sostenibilidad, que será el trabajo empírico de esta tesis, se citarán los más relevantes en:

capítulo

5

contextualización del estudio.

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Para llegar a construir lo que hoy configura el objeto de estudio, se transitó un largo proceso cuya primera etapa consistió en una inmersión de gran divergencia en el fenómeno de la Responsabilidad Social Corporativa o Empresaria: lectura de variado material nacional e internacional sobre la temática; asistencia a congresos, jornadas y talleres; revisión de publicaciones, investigaciones y hasta legislación en pos de ir descubriendo las distintas aristas del objeto, los espacios vacantes de exploración y principales nudos problemáticos. De esta manera se llegó a comprender el origen del fenómeno de la RSE y su evolución en el tiempo hasta derivar en el concepto más moderno de Sostenibilidad; los distintos paradigmas y teorías que lo sustentan y las principales categorías conceptuales relacionadas. Esto permitió pasar a una segunda etapa, que podríamos denominar de convergencia, que permitió ir recortando los aspectos sustantivos del objeto para finalmente definir el problema específico a investigar.

Mucho se ha hablado de una nueva dinámica de relación empresa-sociedad, basada en el diálogo y el consenso. Los *stakeholders* o grupos de interés han cobrado relevancia como elemento clave en la teoría y se les ha dado una importancia central en las metodologías y herramientas para elaboración de estrategias de RSE. Sin embargo, no se percibe idéntico avance en términos prácticos.

¿Qué es lo que realmente está sucediendo en la práctica, qué se evidencia de la lectura de los informes? Las empresas argentinas que presenta memorias de sostenibilidad ¿escuchan las distintas voces? ¿toma en consideración sus demandas? ¿incorpora las problemáticas planteadas en términos de estrategias o acciones de sostenibilidad? En definitiva ¿declaran estar dando respuesta a las exigencias de responsabilidad/sostenibilidad por parte de la sociedad?

En esta línea, se pretende hacer un análisis del contenido de las memorias de sostenibilidad elaboradas bajo los estándares de GRI, presentados por empresas privadas argentinas correspondiente al año 2015; especialmente en lo que respecta al aspecto “Participación de los Grupos de Interés”. El objetivo que se persigue es describir cómo estructuran las empresas argentinas la interacción con sus grupos de interés especialmente respecto a la participación en la elaboración de las memorias sostenibles. con el fin último de que sirva de insumo para **contribuir al perfeccionamiento de los procesos de participación de los grupos de interés en la definición de las iniciativas sostenibles de las empresas privadas argentinas. Fomentar el involucramiento de los múltiples grupos con los que éstas se relacionan, en pos de modelos de gestión más plurales, como camino hacia el logro de una economía global más sostenible, inclusiva y consecuentemente más justa.**

Mi interés sobre la cuestión de la RSE, es personal-profesional y social y surgió originalmente a partir la lectura de cifras alarmantes, publicadas por Bernardo Kliksberg¹⁷ en la introducción del libro *“Primero la Gente”*, el economista revela que: *“El Planeta podría producir alimento para una población mucho mayor que la actual; sin embargo 1000 millones de personas padecen de hambre. Las reservas de agua existentes podrían permitir suministrar agua potable a toda la población, sin embargo 1200 millones no tienen acceso a agua limpia. [...] 1.800.000 mueren anualmente por falta de ella. 4900 niños padecen diariamente por no contar con ella. [...] Cada año 500.000 madres mueren durante el embarazo o el parto. [...]. Una por minuto. [...]. Algunas de las causas son las hemorragias y la anemia, una enfermedad que es posible de evitar con tabletas de hierro diarias que cuestan centavos. [...]. Cada cinco minutos mueren 19 niños menores de cinco años por neumonía [...]. Los antibióticos que podrían tratarla cuestan veintisiete centavos de dólar.”* A este sombrío escenario se suma el problema del medio ambiente y el consecuente cambio climático. (Sen & Kliksberg, 2011, pág. X).

Según datos que arroja el Dr. Kliksberg en su informe *“Los siete escándalos éticos”*: *“Hoy las distancias sociales son las peores que ha conocido el planeta en su historia”*. [...] *“El 1% de la población del mundo tiene actualmente el 43% de todos los patrimonios de la tierra”, mientras “el 50% tiene solo el 2% de todos los patrimonios”*. (Kliksberg, El informe Kliksberg: Escándalos éticos, 2012). Estas terribles desigualdades explican los graves problemas sociales que padecemos.

Desafortunadamente América Latina es parte de este flagelo, cómo denuncia el Dr. Kliksberg, *“A pesar de producir 3 veces los alimentos que necesita su población, 17% de los niños latinoamericanos padece desnutrición, es un triste ejemplo en cuestión de desigualdad”*. (Kliksberg, El informe Kliksberg: Escándalos éticos, 2012).

El caso concreto de nuestro país, Argentina, es tristemente paradójico. Según datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) para el 2º trimestre de 2016 en las áreas relevadas por dicha encuesta se estimó una tasa de 6,3% de personas en situación de indigencia y 32,2% en situación de pobreza (Incidencia de la pobreza y de la indigencia en 31 aglomerados urbanos, 2016). Estas cifras representarían alrededor de 2,7 millones de personas indigentes y cerca de 13 millones de personas por debajo de la línea de pobreza al tercer trimestre de 2016, en un país capaz de producir alimento para 300 millones de personas. La misma fuente muestra que el 10% más rico de la población se queda con 1/3 de los ingresos totales mientras que el decil inferior obtiene solo el 1,2%; esto determina una brecha entre ricos y pobres equivalente a un 2500%.

Estos datos ponen en evidencia falencias en la gestión Pública de los recursos, pero también en los modelos de gestión privados, es decir en la manera en que las organizaciones privadas administran sus operaciones y sus impactos en la sociedad. Es por eso que será precisamente sobre este último sector donde se enfocará la investigación.

El recorte del objeto por el tipo de organización empresa, se fundamenta no solo en un interés profesional, como Licenciada en Administración de las organizaciones; sino en datos y sucesos del contexto, que se describirán a continuación y que dejan en evidencia

¹⁷ Bernardo Kliksberg: (1940 Bs. As) Doctorado en Administración, Sociólogo, Contador Público. Trabaja como profesor, escritor, consultor y asesor en temas organizacionales. Referente mundial en temas de pobreza y responsabilidad social.

la magnitud de los impactos que el accionar empresario puede provocar y en consecuencia la importancia e implicancias de una gestión responsable.

El recorte temporal del objeto responde a que el 2015 correspondía al último año calendario cerrado al comienzo de la presente investigación. Las memorias de sostenibilidad suelen ser anuales coincidiendo con el año calendario.

Respecto a la selección de memorias de empresas argentinas, responde al interés de circunscribir la investigación en el ámbito nacional donde se gestó esta tesis.

RELEVANCIA DEL PROBLEMA EN AL ACTUALIDAD

La relevancia en torno a la RSE o sostenibilidad, resurge en los últimos años y vuelve a colocarse en el centro del debate en respuesta a diversos sucesos del contexto:

- “*El avance de la globalización, ha acrecentado el poder económico de gran número de empresas por encima incluso del de muchos países*”, según cita Gilli en su libro *Ética y Empresa*, “[...]52 de las 100 mayores economías del mundo son empresas”. (Gilli, 2011, pág. 41).
- Según la revista Mercado, “*5 empresas igualan el PBI argentino: Apple, Microsoft, Google, Pfizer y Cisco reúnen US\$ 439.000 en efectivo, casi igual a los US\$ 540.000 del PBI de la Argentina en un año*”. (**Revista Mercado, 2015**).
- Los escándalos éticos protagonizados por importantes compañías como *Enron*, *Volkswagen*, *Lehman Brothers* y otros gigantes. El último de los cuales ha provocado la reciente crisis económico-financiera mundial de origen especulativo con epicentro en EEUU. Su desenlace puede explicarse por la búsqueda de beneficios cortoplacistas por parte de los operadores financieros de *Wall Street* que crearon una burbuja financiera con instrumentos de inversión ficticios basados en créditos hipotecarios. Esta conducta orientada a la obtención de utilidades a corto plazo sumió al mundo en una profunda crisis, solo comparable a la *Gran Depresión* de 1929.

Pero, desafortunadamente, nada de esto es nuevo. “*A fines de los 80’ dos tercios de las empresas del ranking Fortune 500, habían incurrido en comportamientos ilegales*” según Etzioni (citado por Gilli, op.cit).

El comportamiento de aquellos ejecutivos paradójicamente ha atentado contra el propio éxito de negocio que perseguía y más aún contra el sistema económico sobre el que se cimienta; poniendo nuevamente de relieve las consecuencias que el enfoque cortoplacista y el sobredimensionamiento de los intereses de los accionistas sobre el resto de los grupos de interés puede provocar.

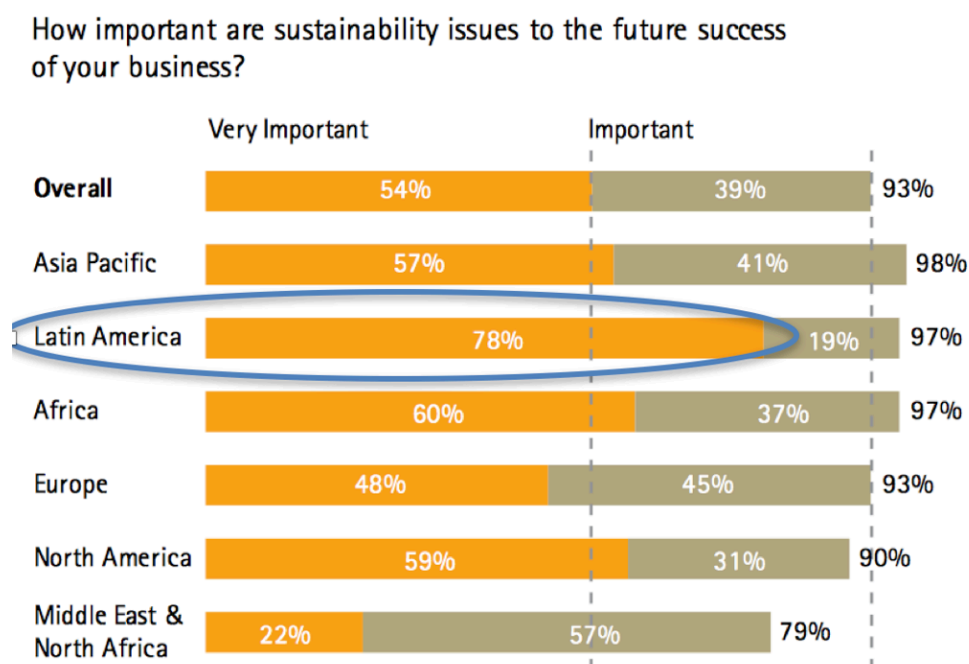
En respuesta a estos acontecimientos, la sociedad, ha comenzado nuevamente a reclamar a las empresas, como agentes económicos de relevancia, su involucramiento en el aporte de soluciones a los problemas sociales, de los cuales en muchos casos son co-responsables.

En síntesis, tras lo expuesto, se considera que la compleja realidad actual requiere de la integración armónica de los distintos saberes al servicio de comprender los fenómenos sociales. Se necesita masificar la indispensable puesta en práctica de modelos de gestión que integren la problemática medio ambiental, social y económica.

Afortunadamente hay condiciones para pensar que son factibles conductas de gestión corporativa responsable, que se encaminen hacia el logro del desarrollo sostenible. Por un lado, diversos sucesos del contexto a nivel mundial ejercen presión sobre las empresas para que actúen de manera responsable: proliferación de iniciativas internacionales sobre la temática; normativas cada vez más estrictas, globalización de la competencia (que coloca estándares más altos a la hora de operar), consumidores cada vez más informados y en consecuencia más exigentes, tecnológicamente interconectados y consecuentemente empoderados. Por otro lado, diversos estudios sobre sostenibilidad demuestran la importancia que ha adquirido el tema. Entre ellos: ‘*La encuesta a Directivos*’ de todo el mundo realizada por Naciones Unidas (CEO Survey 2010. , 2010) refleja la creciente concientización por parte del empresariado de que cada vez será más imprescindible una conducta económica, social y ambientalmente responsable para que las empresas puedan subsistir en el largo plazo.

A continuación, se exhibe un gráfico con sus resultados:

Ilustración 1: La importancia de la sostenibilidad para el éxito futuro de los negocios (en porcentaje)

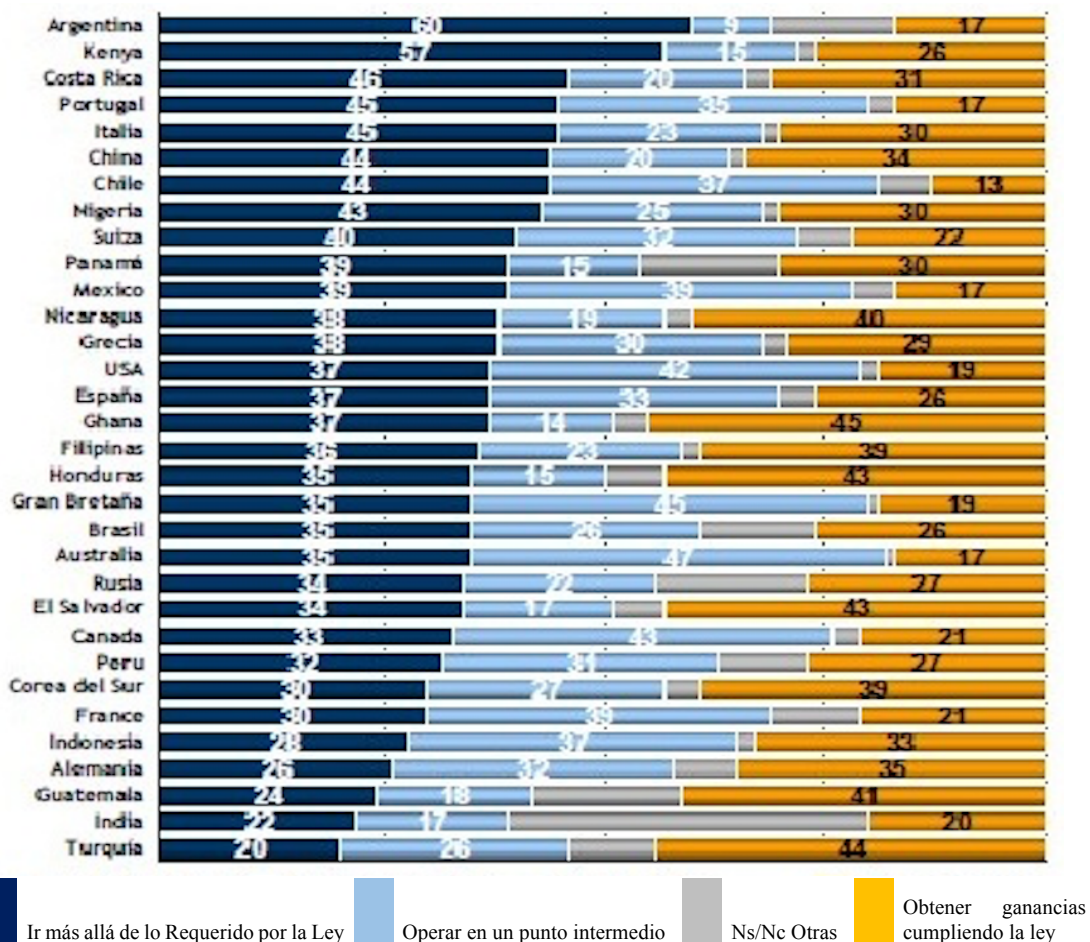


Fuente: CEO Survey 2010 Global Compact Naciones Unidas (base N= 766 respuestas)

Como se ve en el gráfico el 93% de los encuestados opinó que la Sostenibilidad es un tema clave para el éxito futuro de sus negocios. Latinoamérica aparece como la región donde los principales directivos de las empresas, asignan mayor relevancia a la sostenibilidad de cara al futuro de sus negocios.

Desde el lado de la demanda, la tendencia coincide. Los ciudadanos desde hace tiempo han comenzado a reclamar a las empresas comportamientos responsables y los consumidores argentinos se han hecho eco de esta tendencia. Según se muestra en el siguiente gráfico, la percepción sobre el rol de las grandes empresas en la sociedad argentina, es que deben “*ir más allá de lo requerido por la ley*”:

Ilustración 2: El Papel de las grandes Empresas en la sociedad



Fuente: Resultados mundiales. Encuesta poblacional. Globescan y TNS Gallup Argentina. Monitor RSE 2008

Sorprende que Argentina se posicione 1° entre una lista de 32 países en considerar mayoritariamente que las empresas deben “ir más allá de lo requerido por la ley”.

CAPITULO 3

LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

El marco teórico de la presente tesis se nutre de diversas teorías, autores, modelos y conceptos para poder abordar los distintos objetivos propuestos, pero siempre articulado a las implicancias derivadas de la metodología planteada.

La elección y utilización de la Base de Datos de GRI como fuente para este estudio, determina la evidente consideración de sus lineamientos y conceptos como parte del marco teórico. Las definiciones, modelos y lineamientos que forman parte de la guía para elaborar y publicar memorias ajustadas a sus estándares, se irán introduciendo a lo en los capítulos empíricos, previo al análisis de los indicadores asociados a los objetivos. La estructuración propuesta busca facilitar el seguimiento y comprensión del análisis e interpretación de resultados.

Más allá de los conceptos teóricos determinados por la metodología, como ya se mencionó, la teoría base principal que constituirá el marco interpretativo de esta tesis, es “*La teoría de los Stakeholders*” de Edward Freeman, que conformará el contenido principal de este capítulo. El motivo de su elección responde a que representa una concepción amplia de gestión empresarial alineada con la finalidad que persigue esta tesis y porque constituye la base que GRI toma para definir *stakeholders*. Su emergencia planteó una nueva manera de entender a las organizaciones y su rol en la sociedad, incluyendo la dimensión humana en los negocios, que había sido escindida en la concepción tradicional. La capacidad que ha demostrado la teoría como fundamento sobre el cual entender y articular nuevas relaciones entre las organizaciones y la sociedad, pueden explicar su vigencia actual y su elección como marco teórico para esta tesis.

Adicionalmente se incorporaron esquemas y conceptos de otros autores para complementar y enriquecer el análisis y la interpretación, que en el presente capítulo serán mencionados para luego desarrollarse con mayor detalle al introducirse en el capítulo empírico donde se utilicen.

MODELOS Y AUTORES COMPLEMENTARIOS

Comenzar la discusión acerca de la Responsabilidad Social Corporativa, supone una posición ética subyacente, por lo que se aborda la parte teórica de esta tesis con una breve introducción de conceptos y perspectivas de grandes referentes que reflexionaron sobre moral y ética como Aristóteles; Kant; Weber. Esta reflexión permite tomar una posición al respecto, para continuar con el desarrollo del estudio.

Avanzando hacia la construcción crítica específica sobre el fenómeno de la RSE, surge una gran división entre quienes están a favor y quienes se posicionan en contra de esta concepción y su práctica. Tras un breve recorrido inicial por las principales teorías que sustentan los distintos argumentos, se profundizará en dos consideradas centrales: *La Teoría de los Stakeholders* (E. Freeman) y la *Teoría del Valor del Accionista* (M. Friedman).

La Teoría *Shareholders* o del valor del Accionista, se presenta como contrapunto a la *Teoría de los Stakeholders* de Freeman con la intención de contrastarlas. *La teoría del Valor del Accionista* se expondrá a través de las ideas de su máximo referente, el economista Milton Friedman para lo cual se analizó uno de los *papers* más polémicos y emblemáticos relacionados a esta concepción de empresa: “*The social responsibility of business is to increase its profits*” (publicado en *The New York Times Magazine*, el 13 de Septiembre de 1970).

Pasando a la parte empírica de esta tesis, en el análisis sobre las dinámicas de participación que estructuran las empresas con sus grupos de interés, se revisaron los modelos existentes más utilizados sobre métodos para establecer compromisos con los grupos de interés; buscando caracterizar los principales vínculos emergentes. Esto condujo a introducir la Norma *Stakeholder Engagement Standard* (AA1000SES) de la organización *AccountAbility*; reconocida como el primer estándar a nivel mundial de establecimiento de compromisos con los grupos de interés, cuyo objetivo es integrar los procesos de dialogo en la estrategia y práctica del negocio. La AA1000SES propone un método en el que se asocia canales de comunicación con niveles de compromiso, que van desde un nivel bajo hasta uno alto.

Por otro lado, para clasificar, sintetizar y agrupar los canales de comunicación de las memorias analizadas se recurrió a definiciones de autores expertos en comunicaciones de marketing como: Philip Kotler; Navarro, Gonzalo; Agulló, David; Luten, T.

La combinación de los modelos presentados permitió la elaboración personal de un cuadro a partir del cual se caracterizó el tipo de comunicación resultante y se avanzó en una interpretación posible acerca de los niveles de compromiso alcanzados por las empresas con cada grupo de interés en función a las formas predominantes comunicación.

La elaboración de la respuesta del objetivo específico 3, acerca de las iniciativas predominantes en las memorias y los grupos de interés de los cuales surgieron; condujo a buscar un modelo que brindara una explicación posible sobre ese predomino; así se llegó al *Modelo de Atributos de los stakeholders* planteado por Mitchell, Agle y Wood

(Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Mitchell, Agle, & Wood, 1997), como herramienta complementaria a la *Teoría de los Stakeholders*. Estos autores proponen una serie de tipologías de *stakeholders* en base a tres clases de atributos: Poder, Legitimidad y Urgencia. A su entender, la ausencia o presencia de todos o alguno(s) de estos atributos determinan diferentes clases cualitativas de grupos de interés que reflejan su capacidad de predominio a la hora de hacer valer sus intereses; intereses reflejados en términos de iniciativas contenidas en las memorias de sostenibilidad analizadas.

LA CONSTRUCCIÓN CRÍTICA EN TORNO A LA CONCEPCIÓN DE EMPRESA Y SU IMPLICANCIA EN LA RSE

La empresa como construcción social, es concebida y manejada en función de paradigmas de gestión que asumen características particulares en las distintas épocas. La estructura organizacional, el modo de funcionamiento y el vínculo de una organización con la sociedad, se modifican consecuentemente, en respuesta a los paradigmas y discursos dominantes en cada época.

De igual manera, la construcción crítica en torno a la Responsabilidad Social Empresaria es producto de disputas económico-políticas e ideológicas que dejan al descubierto las fuertes divisiones en la forma de abordaje del tema, engendrando defensores y detractores; cuyo eje de discusión tiene su origen en la concepción misma de empresa y el rol que ésta debe desempeñar en la sociedad. En el campo de batalla de las ideas, los diferentes actores sociales luchan por imponer determinados criterios y sentidos a sabiendas de que el lenguaje construye, legitima y condiciona la acción que su vez da sentido al lenguaje.

Así, coexisten múltiples definiciones acerca de la RSE y teorías que la sustentan: “[...] pasando de un continuum desde la sola consideración de los aspectos internos propios de la organización, y su interés exclusivo en la maximización de las utilidades de los accionistas, hasta un extremo en donde la organización empresarial reconoce como una obligación propia el hacerse responsable por los efectos e impactos que causa, respecto de quienes se relacionan con ella, tanto interna como externamente” (Gaete Quezada, 2011).

Tales posturas se diferencian y formalizan en una importante cantidad de teorías: “[...] la teoría de la agencia (conocida también como teoría del valor del accionista), teoría institucional, teoría de los stakeholders, teoría de la administración o la teoría de la firma, solo por dar algunos ejemplos. (Carroll, 1979; Wartick & Cochran, 1985; Garriga & Melé, 2004; Secchi, 2007)”; citados por (Gaete Quezada, 2011).

A los fines de este trabajo, se presentarán y confrontarán 2 grandes perspectivas.

LA DISCUSIÓN ACADÉMICA SOBRE RSE: DETRACTORES, DEFENSORES Y TEORÍAS QUE LOS SUSTENTAN

En un extremo, se ubican aquellos que, desde una visión instrumentalista, entienden que el rol de las empresas en la sociedad es netamente económico. Así podríamos hablar de una “*empresa narcisita*” que reconoce como su única responsabilidad la de generar valor para sus accionistas (*Teoría de los Shareholders* o del *Valor del Accionista*). El

máximo referente de esta línea fue Milton Friedman¹⁸, “padre” del neoliberalismo. Esta perspectiva individualista y liberal, conlleva la escisión de la economía con el resto de los ámbitos de la vida, desde una racionalidad ética teleológica. Dentro de esta corriente, se congregan autores como Peter Drucker (considerado el padre del *management*), Michael E. Porter y Mark Kramer, entre otros, cuyos principales aportes en torno a la RSE se explicitarán en el apartado *sobre Antecedentes* del Capítulo 2.

La construcción que hace Friedman y otros autores en la misma línea sobre la RSE es negativa, denostándola como práctica por considerarla ajena a las funciones de la empresa privada. Con los valores liberales como estandarte, Friedman contrapuso eficiencia económica a justicia social, separando la moral de las decisiones corporativas.

Con el tiempo ha emergido una línea de pensamiento que busca conciliar los intereses económicos con los sociales y ambientales, declarando como fin último el bien común, el desarrollo de la sociedad entendida como un todo.

Alrededor de esta idea, sobre la base de una racionalidad ética deontológica, se congregan autores que promulgan una perspectiva del capitalismo *más integral*; entendiendo que la organización debe ser responsable y responder por los impactos de sus decisiones, teniendo en cuenta a todos los afectados por la misma, no solo los accionistas. La misma conlleva a una concepción de gestión más amplia, que concibe a la empresa como una estructura mucho más compleja, abierta y socialmente interdependiente que busca la creación de valor para todos los individuos y grupos con ella vinculados. Esta perspectiva se identifica con la teoría conocida como *La Teoría de los Stakeholders* desarrollada en la Univ. De Stanford (Freeman, 1984). Dentro de esta corriente se ubican autores como Keneth Arrow (Premio Nobel de Economía 1972) quién se erigió como uno de los exponentes más destacado en la discusión en torno a la RSE, objetando los planteamientos de Friedman.

Otros autores a favor de la RSE: Philip Kotler; Mulligan, 1986; Norman Bowie, 1991; Gallagher, 2005; y el economista argentino (padre de la gerencia social) Bernardo Kliksberg, 2011; quien pregona por una nueva disciplina llamada *ética del desarrollo*, sobre la que trabajan autores como: Amartya Sen, Robert Putnam, James Coleman, entre otros. Esta disciplina, busca recuperar la relación perdida entre ética y economía, como un posible camino para lograr un desarrollo con equidad.

-Antes de continuar, es importante dejar en claro que ambas posturas, detractores como defensores de la RSE, conciben a la misma, si bien desde distintas perspectivas, dentro del modelo de producción capitalista. Podríamos circunscribir a las teorías en favor de la RSE en una corriente que se ha dado en llamar *‘capitalismo consciente’*, cuyos autores pregonan que: *“la libre empresa es el más poderoso sistema de cooperación social y progreso humano por tanto hay que explotar su potencial para hacer un impacto positivo en el mundo.”* (Mackey & Sisodia, 2013). Es una idea que persigue el desarrollo sostenible a través de prácticas como la creación de valor compartido.-

La Responsabilidad Social Empresaria como objeto de estudio presenta un amplio abanico de teorías y multiplicidad de enfoques que sustentan los distintos argumentos.

¹⁸ Milton Friedman (Nueva York 1912 – San Francisco 2006). Estadista, Economista, Intelectual. Premio nobel de Economía 1976. Uno de los más influyentes economistas del SXX representante de la ortodoxia clásica. Uno de los defensores contemporáneos de esta ideología fundamentalista de mercado que predominó durante buena parte de SXX.

Considero que las dos grandes perspectivas polares en torno a la RSE, son la *individualista* y la *colectivista* que tienen su origen en dos visiones del mundo diferentes y se formalizan en: *La Teoría de la Agencia* y la *Teoría de los Stakeholders* respectivamente. Pero entre ambas teorías existes variados enfoques intermedios cuya profundización escapa a los fines de este trabajo; por lo cual tomaré como base el artículo "*Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*" (Garriga & Melé, 2004) que logra sintetizar el mapa de teorías de RSE clasificándolas en cuatro grandes grupos. Seguidamente, presentaré en profundidad las dos teorías que considero principales para poder contrastarlas.

La doctora en Administración Elisabet Garriga y el profesor Doménec Melé del IESE de la Universidad de Navarra, hicieron un excelente trabajo de clasificación de las principales teorías y enfoques de RSE en cuatro grupos.

Partiendo de la hipótesis de que las teorías y enfoques de RSE más importantes presentan cuatro dimensiones vinculadas con los beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos. Sistematizaron las teorías en los siguientes grupos:

1. Teorías instrumentales: donde la empresa es concebida exclusivamente como un instrumento para la creación de riqueza y sus actividades sociales como un medio para alcanzar resultados económicos. Dentro de este grupo se incluyen:

- * La maximización del valor para el accionista como criterio supremo para evaluar las actividades sociales corporativas. -Grupo en el que se encuentra *La Teoría del valor del Accionista* con Milton Friedman como su máximo representante, que será la que presentaré en profundidad -.

- * Las estrategias para lograr ventajas competitivas.

- * El marketing. cuyo objetivo principal es aumentar las ventas e ingresos de la empresa o la relación con los clientes creando una imagen de marca mediante la adquisición o la asociación con la dimensión ética o la dimensión de responsabilidad social.

2. Teorías políticas, cuyo foco se centra en el poder de las empresas en la sociedad y su uso en el ámbito político. Entre las más importantes se mencionan: El constitucionalismo corporativo; *La Teoría del Contrato Social Integrador*, inspirada en el pensamiento filosófico de Locke, La ciudadanía corporativa, un concepto que adquiere diferentes significados en función del enfoque.

3. Teorías integradoras, en las que la empresa se centra en la captación, identificación y respuesta a las demandas sociales. Con ello pretenden legitimidad social y una mayor aceptación y prestigio social.

4. Teorías éticas, basadas en las responsabilidades éticas de las empresas para con la sociedad. Se fundamentan en principios que expresan qué se debe y qué no se debe hacer o la necesidad de construir una sociedad mejor. Entre los enfoques, los autores identifican: *La Teoría Normativa de Grupos Implicados (stakeholders)* -que es la teoría que se ha clasificado como *Teoría normativa*¹⁹ de los Stakeholders y que constituye el elemento principal del marco teórico de esta tesis-.

Clasificación tomando como base (Garriga & Melé, 2004, págs. 51-71)²⁰.

¹⁹ Existen diferentes teorías de *Stakeholders*, (instrumental, normativa). La que Freeman representa, es la normativa, que será la utilizada en esta tesis.

²⁰ Para acceder al artículo completo: <https://www.jstor.org/stable/25123282>.

Lo que se dirime detrás de estos argumentos y teorías, es nada menos que el modelo de funcionamiento de la economía con implicancias directas en el ámbito social, económico y ambiental para las generaciones presentes y futuras, es decir la Sostenibilidad del planeta en su conjunto, el cual peligra de continuar funcionando bajo perspectivas estrechas, individualistas y reduccionistas, poniendo en juego la supervivencia de las futuras generaciones.

LA TEORÍA DEL ACCIONISTA A TRAVÉS DE LAS IDEAS DE MILTON FRIEDMAN

A continuación, se expondrá *La teoría del accionista* a través de las ideas de su máximo exponente: Milton Friedman. Se hará foco especialmente en el análisis del artículo de divulgación: “*The social responsibility of business is to increase its profits*” (publicado en *The New York Times Magazine*, el 13 de septiembre de 1970); por el impacto que tuvieron sus planteos en relación con la discusión de aquel momento en torno a la RSE.

El artículo se abordará desde la *Teoría del Discurso*, tomando como base *la dimensión del poder y lo ideológico*, siguiendo la propuesta de Verón (Semiosis Social, 1987). Se analizará la subjetividad del autor a través de las “*marcas*” que deja en su discurso para conocer su percepción de la sociedad, su visión del mundo y juicios de valor.

Milton Friedman era una voz legitimada para opinar de la temática. Su reconocimiento como uno de los “padres” del neoliberalismo, lo convertía en uno de los economistas más reconocidos e influyentes del SXX; cuya corriente ideológica se veía favorecida en aquel momento, por un contexto de declinación del Estado de Bienestar, (ideológicamente opuesto a liberalismo). Adicionalmente su lengua, el inglés, era la lengua legítima para hablar de RSE porque fue en EEUU donde surgió y se popularizó el concepto.

El artículo comienza afirmando que la función de la empresa es estrictamente económica, su única responsabilidad social es maximizar sus beneficios y por consiguiente el único criterio mediante el cual debe medirse su éxito. Al enfocarse en la obtención de ganancias estaría beneficiando a la población en general.

La afirmación precedente se justifica al considerar que, en toda sociedad libre, los contratos son voluntarios, un consumidor solo pagará por un producto en la medida que el precio vale el beneficio que obtiene. De lo que se deduce que nadie está obligado a comprar nada que no le reporte una satisfacción proporcional a lo que paga para obtenerlo.

Su argumento, en primera instancia, se basa en poner en duda la posibilidad de exigir responsabilidades a una organización, afirmando que las mismas solo pueden recaer sobre individuos.

Tales individuos, en el caso de corporaciones (eje del debate) serían los ejecutivos corporativos, que en tanto empleados, su principal responsabilidad existiría respecto de sus empleadores. Los ejecutivos son concebidos como los responsables de administrar los recursos de los accionistas en pos de cumplir sus objetivos, generalmente asociados a obtener el máximo beneficio posible respetando la ley y las costumbres del lugar.

De esta manera Friedman disocia en la persona del gerente el plano individual, donde actúa como principal, del laboral donde funciona como agente al servicio de otros. Distinguiendo el uso de recursos propios, como personas privadas, de la administración

de recursos ajenos donde debería velar exclusivamente por el interés de sus propietarios.

Siguiendo el razonamiento del autor, en el caso de que los gerentes destinaran recursos a iniciativas de RSE; estarían utilizando el dinero de otras personas para fines sociales perjudicándolas: en el caso de los propietarios: reduciendo sus ganancias; de los clientes: aumentando los costes y en consecuencia los precios; de los empleados comprimiendo sus salarios; lo cual se asemejaría al cobro de impuestos, rol que no les corresponde ni se encuentran capacitados para ejercer.

Más aún, a su entender: *“con dicha práctica ‘socialista’ estarían socavando los cimientos de una sociedad libre”* (Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, 1970). Las comillas son de mi autoría, ya que el término surge en el marco del sistema económico capitalista para el cual ha sido siempre funcional. El temor de Friedman, puede justificarse más bien, por el surgimiento de nuevas corrientes de pensamiento que venían a ampliar la visión estrecha con la que se gestionaban los negocios buscando redefinir el término “Responsabilidad” en la idiosincrasia empresaria, ampliando su significado.

Para el Economista, El Estado o las organizaciones con fines sociales, son quienes deben destinar recursos para llevar a cabo acciones de responsabilidad social. Las empresas no solo persiguen una finalidad distinta, sino que hacerlo atentaría contra su eficiencia empeorando su posición en el mercado y poniendo en riesgo su supervivencia.

Ahora bien, como todo fenómeno social, el discurso puede ser leído desde dos dimensiones desde la dimensión del *Poder* y de lo *Ideológico* (Verón, 1987), siguiendo la propuesta de Verón, lo cual se manifiesta a través de distintos elementos del discurso:

En las concepciones que deja entrever:

- El mundo como lugar para ser dominado bajo la racionalidad pragmática, con la finalidad última de obtener ganancia
- El hombre como un ser individualista y egocéntrico, esencialmente económico (el hombre es visto principalmente en su rol de consumidor).
- La empresa como una institución netamente económica, separada de la sociedad.
- La libertad económica como requisito esencial para libertad civil y el capitalismo como el sistema más favorable a ello.

En los supuestos:

- Los agentes actúan racionalmente buscando maximizar su beneficio. Pueden hacerlo porque cuentan con información perfecta.
- La competencia y la maximización de utilidades serían la manera más eficiente que tiene el mercado de generar beneficio social.
- El capitalismo como sistema emancipador insuperable
- El mercado como organizador de todas las relaciones sociales.
- La cooperación y la voluntariedad como atributo inherente al sistema de libre mercado: *“En un mercado libre ideal [...], toda cooperación es voluntaria, todas las partes de dicha cooperación se benefician de ella o no necesitan*

participar”. (Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, 1970)

- El Estado como instrumento, como árbitro para determinar y aplicar las reglas del juego garantizando el funcionamiento.

A través de estas “*huellas*” que deja el autor, se descubre la corriente económico-política neoliberal que atraviesa el discurso.

Tomando la libertad como premisa fundamental, sustenta su posición filosófica individualista colocando al sujeto como unidad central, en oposición a la doctrina colectivista asociada a la RSE: “[...] *la gente [...] puede hacer el bien pero solo a expensas de ellos mismos*”. (Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, 1970).

Pero, ¿*libertad*’ para quiénes, con respecto a qué? ¿Con qué sentido se utiliza la palabra *libertad*’?

La libertad que Friedman defiende es indisociable de la propiedad privada y se refiere a la libertad de disponer de los recursos propios; al libre albedrío de actuar según la conveniencia individual y sin la intromisión del Estado, (idea que se apoya en la metáfora de la “*mano invisible*” de Adam Smith que toma como base).

Pero lo que el economista no dice es que la libertad es una construcción social concebida solo por y para algunos, aquellos que logran estar dentro del sistema.

El efecto, que parece perseguir el autor con su discurso, es el de influir sobre la opinión pública a través de un enfoque normativo, desacreditando aquella práctica emergente. Lo que está en juego es para Friedman nada menos que los fundamentos de una sociedad *libre*, el modelo de organización social y su implicancia en el funcionamiento del mercado. Friedman no esconde su preocupación al advertir que “*la doctrina de la Responsabilidad social implica la aceptación de la visión socialista según la cual son los mecanismos políticos, y no los mecanismos de mercado, la manera apropiada de determinar la asignación de recursos escasos a usos alternativos*”. (Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, 1970).

Desde el título mismo “*La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios*” se puede advertir cómo acota la actuación de la empresa al universo económico, cómo si actuara de forma aislada sin interferir en otros ámbitos de la vida. Esta visión reduccionista de la empresa, la sitúa en el rol de instrumento de conflicto, contraponiendo los intereses de un grupo social frente a otro: directivos y accionistas vs. el resto de la sociedad.

Esta concepción económica tradicional; se presentaba como verdad única, real y objetiva; como alerta el Dr. Roberto Follari, a pesar de qué, parafraseando al autor, constituía solo una interpretación de la realidad, entre muchas posibles; hija de las formas de apreciación dominantes en el campo de la economía, aquellas proveniente de los sectores con mayor poder de capital, es decir de los grandes grupos económicos favorecidos por el sistema de producción capitalista (Follari, 2002).

LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

Edward Freeman, su autor, es un reconocido Filósofo (Georgia 1951) y profesor de Administración de Negocios en EEUU. Reconocido mundialmente como líder en ética

de los negocios y *management* estratégico. En el ámbito de los negocios es particularmente conocido por su *Teoría de los Stakeholders* originalmente publicada en su célebre libro de 1984: “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”. Su vasta obra en el ámbito de la estrategia corporativa y la ética en los negocios continúa en la actualidad.

El término stakeholder apareció por primera vez en 1963 en EEUU en un memorando del *Stanford Research Institute* para expresar una idea de negocios nueva; pero fue R. E. Freeman quien lo introdujo al lenguaje de la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa a partir de su obra: “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” (Freeman E. , 1984). En la actualidad el término es indisoluble del filósofo.

Sus escritos sobre la materia, surgen en un momento de grandes transformaciones en el contexto empresarial estadounidense, donde los cambios experimentan cada vez mayor aceleración. Las corporaciones son objeto de importantes críticas desde la opinión pública y los medios, simultáneamente, el aumento de la competencia repercute en un incremento de las regulaciones gubernamentales ejerciendo mayor presión sobre sus directivos (*managers*). En el ámbito interno de las compañías, los cambios del contexto se reflejan en una falta de capacidad de adaptación a esos nuevos escenarios: poca flexibilidad, criterios de medición de *performance* que dejan de ser claros y la noción de *management* efectivo comienza a convertirse en una contradicción. Estos cambios imponían la necesidad de modificar la forma en la que las organizaciones estaban siendo administradas, para poder dar respuesta a las nuevas y crecientes demandas.

Ante la aparición de nuevos y variados actores, la visión tradicional de la Teoría administrativa; centrada en la satisfacción de los intereses del accionista, comienza a ser objeto de críticas.

La teoría de los stakeholders surge en oposición a la perspectiva economicista tradicional que había dominado el campo de los negocios durante buena parte del S.XX. La naturaleza impersonal de la empresa, su función exclusivamente económica y su concepción como unidad aislada de la sociedad, escindía la ética de los negocios.

En respuesta a los cambios en el contexto, Freeman ve la necesidad de un nuevo marco de análisis que incluyera a este nuevo espectro de actores que había surgido y sus demandas. Así en 1983 aparece su primer trabajo enfocado en la Administración de Negocios, “*Stockholders and stakeholders. A new perspective on Corporate Governance*” (Freeman & Reed, *Stockholders and Stakeholders. A new perspective on Corporate Governance.*, 1983), con el objetivo de ayudar a los *manager* a administrar con éxito las corporaciones en tiempos que califica como ‘*turbulentos*’. Dicho objetivo se mantendrá a lo largo de su vasta obra, que continúa en la actualidad.

En 1984 se publica la que será su gran obra en el campo de La Teoría de Administración “*Strategic Management. A Stakeholder Approach*” (Freeman E. , 1984).

Allí definirá el concepto principal de su teoría, el de *Stakeholder*. Por *stakeholder* Freeman define, en su acepción amplia²¹, a:

“Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el cumplimiento de los objetivos de una corporación”. *Stakeholders* incluye a

²¹ Freeman propone 2 acepciones una amplia y otra restringida; según la cual *stakeholder* es cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia, lo cual excluye a grupos que sí formarían parte de la primera. El autor utiliza a lo largo de toda su obra la acepción amplia por lo que es la que utilizaré en la tesis.

empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación. (Freeman E. , *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1984). En trabajos posteriores añade al concepto, la necesidad de verlos como individuos, con nombre y apellido, sujetos de derecho. (Freeman E. , *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, 1994, pág. 25).

La corporación u organización es entendida como una institución fruto de un contrato entre sus *stakeholders*, para la realización de sus proyectos personales, configurando un sistema, una red interconectada de intereses. El stakeholder es para Freeman parte de la organización por lo que tiene derecho a participar en las decisiones. Colocando a todos los stakeholders en un plano de igualdad.

En esta definición, Freeman deja entrever la base contractualista de su teoría. El contrato es la base que legitima las demandas de los stakeholders, lo cual tiene como implicancia para la organización, el deber (ético) de buscar armonizar la satisfacción de los intereses de todos sus stakeholders.

Las corporaciones, son para Freeman *'ficciones'*, meros medios para la realización de los intereses de sus stakeholders; quienes constituyen los fines en sí mismos y en tanto y cuanto son fines, se encuentran en un plano de igualdad, con derecho a no ser medios para la realización de los fines de otro (en clara alusión a la supremacía de los intereses de los accionistas, que había imperado en la práctica en el ámbito de los negocios). Es precisamente contra las narrativas predominantes de los negocios que privilegian un grupo particular (cualquier sea) sobre otro, que Freeman desarrolló su planteamiento crítico.

Desde esta lógica el vínculo que se establece entre la organización y los stakeholders en un vínculo basado en el interés mutuo: los stakeholders, como individuos, necesitan de la organización para cumplir con sus proyectos personales (intereses) y la organización necesita de su apoyo; sin el cual no podría cumplir sus objetivos en el largo plazo y consecuentemente no podría subsistir.

El tan ansiado apoyo se conseguiría a través comprender y así satisfacer las aspiraciones de los distintos *stakeholders* simultáneamente, lo cual significa distribuir beneficios y costos de manera equilibrada para asegurar su cooperación en el largo plazo.

La ética o la moral (los toma como sinónimos) vendría a ser el conjunto de principios o reglas que tienen como propósito resolver los conflictos entre individuos cuando los proyectos de uno resultan incompatibles con la realización de los proyectos personales de otro. Ese conjunto de reglas va generando una *'moralidad común'* (conjunto de reglas compartidos que facilita la convivencia en sociedad. Vale decir que el conflicto es constitutivo de la vida en sociedad y la moral es la base para solucionarlos. Llevado al ámbito organizacional, los conflictos también adoptan el carácter de éticos y las decisiones son morales en tanto pueden afectar la consecución de los objetivos de otro individuo. Alejado de una noción objetiva de "Bien", Freeman contempla *"Una ética pluralista consecuente con la diversidad de las sociedades democráticas liberales contemporáneas en las que conviven distintas visiones filosóficas y religiosas"* (Escudero Poblete, 2010, pág. 289). Lo que les permite cooperar a largo plazo es compartir un conjunto de valores fundamentales.

Desde su visión, tanto la firma como el entorno pueden afectarse mutuamente. Su teoría pretende precisamente servir de marco de trabajo para que quienes dirigen la empresa puedan fijar la dirección futura de la organización en pos del cumplimiento de los

objetivos de la firma. Esa dirección futura tiene que ver con el diseño de estrategias. Dado su entorno de *stakeholders*, Freeman sugiere que la relación con éstos puede ser creada y gestionada por los administradores de las empresas (*managers*) con el objetivo de conseguir su apoyo.

“En definitiva, se impone la tarea de levantar una especie de mapa topográfico donde se destaquen, por un lado, los distintos grupos de interesados; por otro, los intereses en juego [...] Sólo desde aquí es pensable avanzar hacia una gestión de los intereses en juego no sólo eficiente, sino también socialmente responsable y éticamente correcta. Es decir: una gestión a la altura de las demandas del momento en lo económico, pero también en lo humano y lo moral”. (Freeman, R. E. and D. R. Gilbert, 1987 “Managing stakeholder relationships” en, Fernandez Fernandez & Bajo Sanjuán, 2012, pág. 139).

“De lo que se trata es de gestionar adecuadamente las relaciones entre la empresa y los distintos grupos de interés con ella relacionados [...], conectar lo estratégico con lo social y lo éticamente, en justicia debido.” (Freeman, R. E. and D. R. Gilbert, 1987 “Managing stakeholder relationships” en, Fernandez Fernandez & Bajo Sanjuán, 2012, pág. 139).

Supuestos

A través de estas huellas que deja el autor, se descubre la corriente económico-política liberal que atraviesa el discurso.

- El capitalismo como sistema crea valor aumentando el bienestar social.
- El mercado como organizador de todas las relaciones sociales.
- La cooperación y la libertad como atributo inherente al sistema de libre mercado
- Dentro del marco de una lógica de mercado liberal, incorpora el elemento ético a la administración estratégica de los negocios.

Lo novedoso de esta teoría, es la importancia de los valores y la ética para su aplicación en el campo de la administración estratégica organizacional. Desde una visión del capitalismo más integral; Freeman propone un tratamiento estratégico y un compromiso activo a la relación de la organización con los individuos o grupos que configuran su red de stakeholders.

El concepto viene a reconocer la dimensión humana de los negocios, que para Freeman, son en esencia un asunto ético.

Con su proyecto de construcción de una nueva teoría para el campo de la administración, Freeman intentó recuperar espacios del conocimiento; aquellos que los teóricos más ortodoxos habían logrado exiliar de sus prácticas de investigación, como la ética. En su afán por acercarse a los criterios de demarcación positivista de las ciencias “duras”, los economistas, como M. Friedman, pretendieron hacer economía a secas dejando a un lado los valores.

Posición de Freeman respecto a la RSE

La idea en torno a la RSC (el autor se refiere a la misma como *Corporate Social Responsibility*), es que ha fallado en su promesa por crear una buena sociedad, su lógica subyacente separa los negocios de la responsabilidad (de la ética) y termina funcionando como un agregado que pretende reparar los efectos indeseados que ocasiona. Aduce que no constituye un concepto fértil y llama a abandonarla reemplazándola por el concepto alternativo de ‘*Company Stakeholder Responsibility*’.

Utilizando las mismas siglas (en inglés) que del término que se propone reemplazar (CSR). Donde '*Company*' (Empresa) reemplaza a '*Corporate*' (Corporación) con la intención de ampliar el alcance a todo tipo de organizaciones. '*Stakeholder*' hace alusión a que los grupos de interés deben ser el objetivo de la creación de valor y '*Responsibility*' como el componente ético indisoluble de cualquier negocio.

CAPITULO 4

DATOS Y MÉTODOS

MUESTRA, CRITERIOS DE SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

El estudio se abordó con una metodología principalmente cualitativa, utilizando diferentes técnicas de análisis.

Por un lado, se realizó un análisis de las memorias de sostenibilidad estableciendo como variables los indicadores expresados en la Tabla de Contenidos de GRI (tabla en Anexos).

A través de un análisis de estadística descriptiva de frecuencias, se obtuvo una primera descripción general de los rasgos más frecuentes encontrados en las respuestas de los indicadores asociados a cada objetivo de investigación.

La descripción estadística se complementó y profundizó con un análisis temático. Se construyó una matriz de datos cualitativa, una vez leídos la totalidad de los documentos de la muestra; a través de la cual se organizó, sintetizó y agrupó la información en base a ciertas categorías emergentes.

Esto permitió elaborar esquemas conceptuales que grafican los hallazgos de la investigación.

Para el análisis de contenido, se tomaron múltiples indicadores en cada reporte relativos al Perfil de la Organización que presenta la memoria de sostenibilidad; Perfil de la Memoria; Aspectos Materiales y de Cobertura); pero se profundizó especialmente en los indicadores que GRI agrupa bajo la temática: *Participación de los grupos de interés*.

El principio *Participación de los Grupos de interés* se incluye dentro de los Contenidos Básicos Generales de la tabla de indicadores GRI y es uno de los cuatro principios que define GRI para determinar el contenido de una memoria. Los otros tres

son: *Materialidad; Contexto de sostenibilidad y Exhaustividad*. Los principios han sido diseñados para ser usados conjuntamente para decidir qué se incluirá en una memoria.

Tabla 1: Principios de Elaboración de las Memorias GRI

PRINCIPIOS DE ELABORACIÓN DE MEMORIAS	
Principios para determinar el contenido de la memoria	
1. Participación de los grupos de Interés	La organización ha de indicar cuáles son sus grupos de interés y explicar cómo ha respondido a sus expectativas e intereses razonables
2. Contexto de Sostenibilidad	La memoria ha de presentar el desempeño de la organización en el contexto más amplio de la sostenibilidad.
3. Materialidad	La memoria ha de abordar aquellos aspectos que: a. Reflejen los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización; b. Influyan de un modo sustancial las evaluaciones o decisiones de los grupos de interés
4. Exhaustividad	La memoria ha de abordar los aspectos materiales y su cobertura de modo que reflejen sus efectos significativos tanto económicos, ambientales como sociales y que los grupos de interés puedan analizar el desempeño de la organización en el período analizado

Fuente: elaboración propia en base a los Principios para determinar el contenido de la Memoria. GRI-G4. (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación, 2013, págs. 8-13)

Se tomó como universo, la base de datos de acceso público *Sustainability Disclosure Database*²² del *Global Reporting Initiative* (GRI) por su relevancia a nivel mundial como iniciativa para la presentación de reportes de Sostenibilidad: Actualmente es la guía voluntaria de elaboración de memorias de sostenibilidad más usada en todo el mundo: el 60% de todas las empresas que preparan memorias hacen referencia a los Estándares GRI y el 74% de las 250 empresas más grandes del mundo la elijen como guía para reportar su gestión de sustentabilidad (KPMG, 2015). En sus 20 años de existencia, acumula más de 37000 memorias en su base de datos provenientes de alrededor de 90 países. Hacia finales del primer trimestre de 2017 un total de 26.063 reportes habían sido elaborados con metodología GRI frente a los 14.840 registrados hasta 2013 y 4.000 en 2010.

Del universo se toma una muestra, con el fin de analizar solo aquellas organizaciones empresariales y privadas, que configuran la unidad de análisis de esta tesis.

Así, se llega a una muestra compuesta por 43 Memorias de sostenibilidad de empresas privadas argentinas (con una extensión media aproximada de 100 hojas cada una), elaboradas bajo el estándar GRI en su versión G4 de la base de datos de GRI, cuyo período reportado es anual y corresponde al año 2015. Ya que constituye el período cerrado más actualizado al momento de comenzar la presente tesis. Los criterios

²² <http://database.globalreporting.org>

utilizados para elaborar un corpus de memorias que conformarán la base de datos de GRI para este estudio son:

CRITERIOS UTILIZADOS PARA SELECCIONAR LAS MEMORIAS Y SU UTILIZACIÓN:

- **Tamaño***: Pequeñas y Medianas - Grandes - Multinacionales.

Es decir, se consideran todos los tamaños de empresas que conforman la base de datos.

- **Sector industrial****: todos excepto (*Universities; Public agency; Non Profit Services*)

Se sacan de la muestra las organizaciones sin fines de lucro, ya que el actor eje de este estudio lo constituye la empresa privada, tal como se fundamentó oportunamente.

- **Región**: América Latina
- **País**: Argentina

El estudio se restringe a La República Argentina por un interés personal y porque la maestría que dio origen a la presente tesis de investigación se sitúa en la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

- **Tipo de reporte*****: GRI- G4.

Se toma la versión G4 de los lineamientos, porque corresponde a la versión más reciente que se encuentra en implementación al momento de iniciar el campo de la presente tesis. En mayo de 2013 se presentó la cuarta generación de indicadores (G4) a ser empleados a partir de 2015 con vigencia hasta 2018, momento a partir del cual las empresas deberán tomar los nuevos estándares recientemente presentados.

- **Frecuencia y Período de cobertura de la información reportada**: anual 2015.

La cobertura se toma anualizada porque es la unidad de tiempo utilizada por el 96% de las empresas argentinas que presentaron memorias en dicho período. Por otro lado, la decisión de tomar un solo año se fundamenta en la extensión que presenta los documentos que constituyen la fuente de este estudio. Al contener una media aproximada de 100 hojas, la muestra totaliza unas 4300 hojas; lo cual supone un volumen muestral considerable teniendo en cuenta que responde a una tesis individual de maestría. Por último, se decidió tomar 2015, en lugar de otro año, porque constituye el período cerrado más reciente y consecuentemente con información más actualizada, al momento de definir la muestra de la presente tesis.

*GRI insta a que cada organización defina su tamaño en función a la regulación local.

***Tipo de Reporte: se denomina reportes GRI a aquellas memorias de Sostenibilidad que fueron elaboradas siguiendo el marco de elaboración de GRI y que poseen el índice de contenido GRI. El tipo de reporte indica la versión de la guía GRI aplicada.

**Aclaración sobre el Tipo de Organización en función a la propiedad del capital: el campo se realizará sobre empresas privadas, por lo cual se excluirán de la muestra los

tipos de organización: Públicas (agencias estatales) y Sin fines de lucro (universidades, colegios profesionales, fundaciones). Para conseguirlo se aplica el filtro en Sector Industrial.

Las empresas cuyas memorias fueron analizadas, se exhibe a continuación por orden alfabético.

Tabla 2: Listado de Empresas de la Muestra

1	3M	23	GRUPO SUPERVIELLE
2	ACINDAR	24	HIDROELECTRICA EL CHOCÓN
3	ADECCO ARGENTINA	25	KIMBERLY-CLARK
4	ARCOR	26	LEDESMA
5	BANCO GALICIA	27	MANPOWER
6	BANCO HIPOTECARIO	28	MASTELLONE
7	BANCO PATAGONIA	29	MINERA ALUMBRERA
8	BANCO SANTANDER RÍO	30	MOLINOS RÍO DE LA PLATA
9	BBVA FRANCÉS	31	NIDERA
10	BOUGE ARGETINA	32	PROFERTIL
11	CASINO SANTA FÉ	33	RANDSTAD
12	CENTRAL DOCCK SUD	34	SAN MIGUEL
13	COCA-COLA ANDINA	35	Scienza
14	DOW ARGENTINA	36	SECURITAS
15	EDESUR	37	TARJETA NARANJA
16	EMTR	38	TELECOM
17	ERNST & YOUNG	39	TELEFONICA
18	ESET	40	TERMINALES RIO DE LA PLATA
19	GAS NATURAL FENOSA	41	TOYOTA
20	GLOBANT	42	TRANSPORTADORA GAS DEL NORTE
21	GRUPO CLARÍN	43	ZARCAM
22	GRUPO MACRO		

Fuente: tabla de elaboración propia sobre la base de las empresas privadas argentinas que conformaron la muestra de esta investigación, luego de aplicar los criterios de selección descriptos a la base de datos de memorias sostenibles de GRI.

Se agregará mayor detalle sobre el diseño metodológico en un Anexo.

PARTE II

EMPÍRICA

CAPITULO 5

CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO

ESTADO DEL ARTE DE LOS REPORTES GRI

Con el fin de contextualizar el problema y dar un marco de referencia al lector, a continuación, se presentarán datos mundiales, regionales: de América Latina y locales: de Argentina de los estudios más actuales y relevantes sobre la temática y análisis propios realizados sobre la base de datos GRI²³ que se tomará para el estudio de campo.

EN EL MUNDO

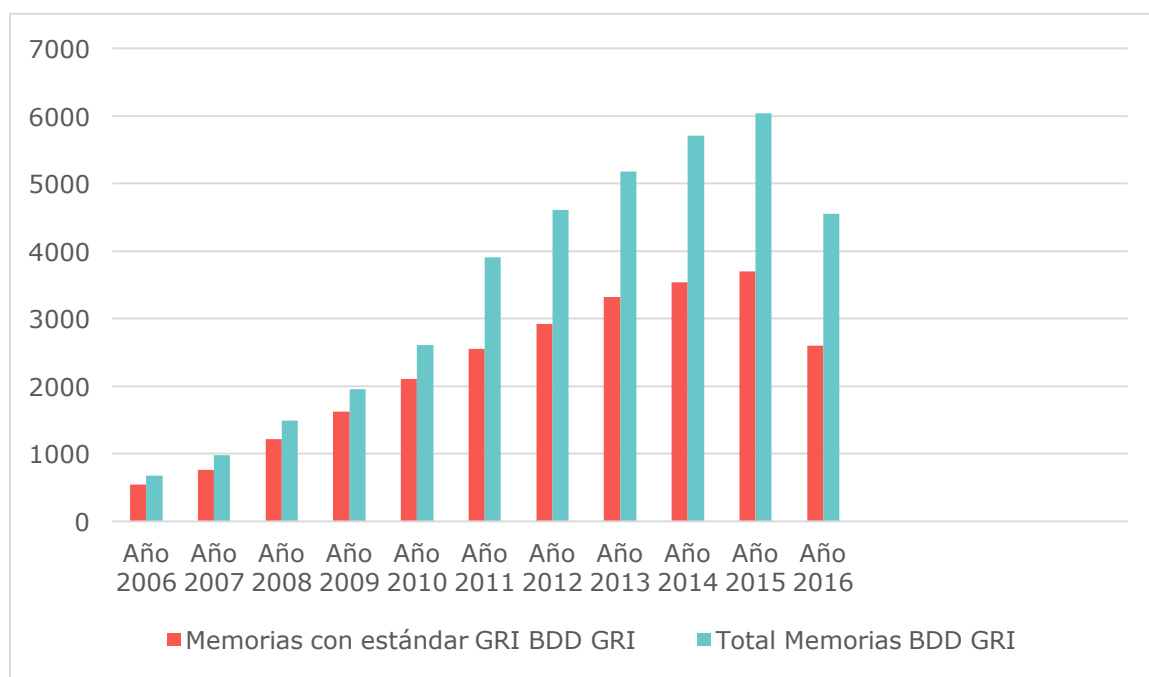
Para poder dimensionar la evolución que ha tenido la rendición de cuentas a los grupos de interés reflejado a través del *reporting* sustentable, se tomarán 2 fuentes. Por un lado estadísticas de la propia base de datos del *Global Reporting Initiative*. Por otro lado, se revisarán los resultados de la última encuesta sobre reportes de responsabilidad Corporativa de la Consultora KPMG que por su relevancia y envergadura, constituye una autoridad en la materia y por tanto una referencia obligada. Esta investigación, que ha venido publicándose desde 1993, revela el estado actual de los reportes de información no financiera, (a los que el estudio llama Reportes de Responsabilidad Corporativa 'RC') en el mundo, incluyendo datos cuantitativos sobre las tendencias

²³ Aclaración: los datos que mostrarán extraídos de la base de datos GRI y Corporate Register: incluyeron todos los tipos de organizaciones en términos de finalidad, es decir se no se excluyeron las organizaciones sin fines de lucro como sí se hará para el trabajo de campo.

globales en la materia, con especial foco en las 250 empresas más grandes del mundo (N=G250) según la clasificación de *fortune 500*²⁴.

Con respecto a la base de datos de del GRI, hacia finales de marzo de 2017 la base cuenta con 39.026 memorias de sostenibilidad de las cuales 26.060 han sido elaboradas siguiendo los estándares GRI. Como se puede notar, la base alberga tanto informes sustentables generados bajo sus propios estándares como los que no siguen sus lineamientos. Durante el último año (2016) fueron publicados 4550 reportes frente a los 6041 registrados en 2015. Si bien tal cifra indicaría una disminución en la cantidad de informes publicados; el dato de 2016 es de mediados de marzo de 2017, lo que podría indicar que hay organizaciones que aún no hay publicado su memoria correspondiente al último año²⁵.

Gráfico 1: Evolución de las memorias sostenibles publicadas en GRI 2006 -2016 (en absolutos)



Fuente: Gráfico de elaboración propia en base datos de la base de datos GRI a marzo 2017. Los datos sobre cantidad de reportes GRI se obtuvieron de excluir de la selección 'Report type' las referencias 'non-GRI' y 'citing-GRI'. (<http://database.globalreporting.org/search/>)

Como puede verse en el gráfico, la publicación de memorias ha aumentado sostenidamente durante el último decenio.

Pasando a la encuesta de KPMG, en su novena edición, el estudio tomó como base las memorias de responsabilidad corporativa (RC), informes financieros y sitios web de

²⁴Fortune 500 es una lista publicada de forma anual por la revista Fortune que presenta las 500 mayores empresas estadounidenses de capital abierto a cualquier inversor según su volumen de ventas.

²⁵ A la fecha de cierre de este informe se procedió al chequeo de datos constatando que efectivamente la baja registrada correspondía a la fecha de consulta. Los datos actualizados totalizan 6844 para 2016 de las cuales 3634 con estándar GRI, y para 2015 un total de 6244, de las cuales 3745 GRI.

4500 empresas de 45 países²⁶. En esta última edición se puso el foco en revisar cómo reportan las compañías más grandes del mundo (G250) sus emisiones de carbono. Si bien este punto está fuera del objeto de investigación de esta tesis; hay conclusiones generales que resultan interesantes por lo que se incluirán, aunque la lectura exhaustiva se hará sobre los resultados de la Parte 3 del estudio que trata sobre “*Tendencias Globales en Reportes de RC*”²⁷.

En la tercera parte, el estudio analiza las tendencias globales en reportes de sostenibilidad de las 100 empresas principales²⁸ de 45 países (N=100). Entre los principales hallazgos se mencionan:

La práctica de reportar en materia de Responsabilidad Corporativa se ha vuelto una práctica estándar, 73% de las 100 compañías que componen la muestra, presentan informes de responsabilidad. Su crecimiento ha sido continuo (desde 1993) aunque la tasa de crecimiento se ha desacelerado en los últimos años.

Los países que han tenido un fuerte aumento en la cantidad de reportes presentados desde la última medición (2013) son aquellos donde se ha introducido un requerimiento de obligatoriedad de reportar en la materia. Esto sugiere que, para acelerar el incremento, se hace necesario un impulso externo como las regulaciones que exijan la presentación de reportes.

En el caso de las G250²⁹ la actual tasa de reporte es del 92%.

Según KPMG, el principal motivo para que los reportes de RC continúen es el marco legislativo: “*hay una creciente tendencia a regular la presentación de información no financiera*”. (KPMG, 2016, pág. 5).

Donde ha habido un gran avance es en la inclusión de datos de responsabilidad corporativa en los informes financieros anuales. Actualmente 3 de cada 5 compañías lo hacen mientras que en 2011 eran 1 de cada 5. Sin embargo, el número de compañías que declara elaborar reportes integrados (práctica que supone la integración de información financiera y no financiera en un único reporte consolidado) se mantiene bajo.

GRI se mantiene como los lineamientos de reporte voluntario más utilizados alrededor del mundo, sin embargo, su uso ha declinado entre las compañías más grandes del mundo. Como interpretación personal, este hecho puede deberse a la familiarización del uso de estándares ya que este tipo de empresas son las primeras que han comenzado a utilizarlo, su experiencia y recursos, puede haber derivado en el desarrollo de indicadores propios, completamente ajustados a su operatoria. (KPMG, 2016).

Con respecto al tema foco de esta investigación que es *la participación de los grupos de interés* si bien en la investigación que hace KPMG no hay una sección específica, se extrajeron algunos datos interesantes:

En lo que respecta a medición y reporte sobre emisiones de carbono, el reporte advierte sobre escasa o nula explicación detrás de los objetivos de reducción de

²⁶ Argentina no está incluida en la muestra.

²⁷ La versión completa del estudio puede encontrarse en: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.pdf>

²⁸ Compañías con mayores ingresos en cada uno de los países que han participado del estudio.

²⁹ Las 250 empresas con mayor facturación del mundo según Fortune 500.

carbono establecidos y ausencia de objetivos a largo plazo. Esto impide a los grupos de interés contar con información suficiente para poder tener una visión clara de lo que se espera a futuro.

Dos tercios de las compañías que reportan sobre emisiones de carbono contrata a un tercero independiente para que valide su información. Esta práctica demuestra un compromiso en proveer confianza a sus *stakeholders* sobre la información reportada.

No ha habido avances en la calidad de reportes entre las compañías más grandes del mundo (N=G250) desde la última medición, con excepción a un criterio: *identificación de riesgos y oportunidades ambientales y sociales*. Según la descripción metodológica; para evaluar la calidad de reportes de RC, KPMG se vale de 7 criterios 1 de los cuales es “*Participación a los stakeholders*”. Esto demuestra que hay oportunidad de mejora en este aspecto aún en las empresas más grandes del mundo. Avanzar en este punto se ve lógico, considerando que la última versión en funcionamiento de los estándares GRI (G4), que son los más utilizados, pone foco en la calidad de la memoria. (KPMG, 2016)

REGIÓN AMÉRICA LATINA

América Latina no se queda atrás en la tendencia hacia la rendición de cuentas de las empresas hacia sus públicos de interés. Los gobiernos han avanzado en materia legislativa. En Chile, por ejemplo, a fines de 2012, la Superintendencia de Valores y Seguros dictó la norma de carácter general N° 341 para sociedades anónimas abiertas, que regula la difusión de información respecto de los estándares de gobierno corporativo de estas compañías.

Esto se ve reflejado en el terreno que ha ido ganando el continente americano en el ámbito del reporte de responsabilidad empresarial. En 2013 América superó a Europa en cantidad de informes debido en parte, al aumento en la cantidad de reportes de América Latina, según datos de la 3ra edición del estudio “*Carrots and Sticks*” (Carrots and Sticks. Sustainability Reporting policies worldwide - today's best practice, tomorrow's trends, 2013). En el mismo año GRI desembarcó en estas tierras (en Bogotá) lo cual representó un impulso hacia la consolidación del *reporting* en la región.

En lo que respecta a la base de datos de GRI, la misma muestra que la región América Latina totaliza 4750 reportes presentados desde 1999, de los cuales 3960 (83%) se elaboraron conforme a los estándares GRI. Como se ve en el gráfico a lo largo de los años, ha ido aumentando el número de reportes presentados por empresas latinoamericanas. Durante el último año se ve un importante retroceso, pero el mismo se atribuye a que a la fecha de realizar la consulta muchas empresas aún no hay presentado su memoria de sostenibilidad del último año.

Gráfico 2: Evolución de las memorias Sostenibles de América latina publicadas en GRI 2006-2016 (en absolutos)



Fuente: Gráfico de elaboración propia en base datos tomados de sustainability disclosure database de GRI a marzo 2017. Los datos sobre cantidad de reportes GRI se obtuvieron de excluir de la selección 'Report type' las referencias 'non-GRI' y 'citing-GRI' (<http://database.globalreporting.org/search/>)

Pasando a otra fuente, en 2014 se presentaron los resultados de la primera (y hasta hace pocos meses única) investigación latinoamericana que analiza reportes de Sustentabilidad realizada por ComunicarRSE y CEMEX³⁰ en 2013. Para realizar este trabajo se valieron de dos herramientas metodológicas complementarias: el análisis de más de 200 reportes de sostenibilidad tomados de la base de datos GRI y una encuesta de opinión a 140 ejecutivos de toda la región.

Se mencionarán alguna de las principales conclusiones que se consideran relevante como marco contextual para la presente tesis:

Los indicadores GRI se destacan como los lineamientos más utilizados en América latina con vistas a su consolidación a futuro.

Brasil se posiciona como el país como mayor generación de reportes de la región; liderazgo al cual se suma la valoración sobre la calidad de sus informes. Argentina se ubica como el cuarto país, pero con una importante diferencia respecto a Brasil.

La credibilidad de los reportes se juega en el equilibrio de la información y en su validación: la inclusión de información negativa o metas no alcanzadas fue uno de los atributos más mencionados (por los ejecutivos) en torno a la legitimidad de la información reportada; el otro resultó ser la verificación externa de la información por parte de un tercero. A pesar de ello, solo el 34% de los reportes contaba con verificación externa. (ComunicaRSE y CEMEX, 2013, págs. 14-37).

Entre los resultados, hay hallazgos que resultan claves para el objeto de investigación de la presente tesis. El primero es el arrojado por la encuesta a ejecutivos, donde se

³⁰ Para ver el estudio completo:

http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/1411486009_reportes-de-sustentabilidad-america-latina-2013.pdf

revela que la demanda de transparencia y la rendición de cuentas (por parte de los grupos de interés) aparecen entre los tres principales motivadores para la elaboración de reportes de sostenibilidad.

Cuando se indaga en la participación de los grupos de interés si bien todas las empresas dicen tener algún tipo de vínculo con ellos, al analizar los reportes el número de compañías que realmente identifica e incorpora las demandas de sus partes interesadas disminuye notablemente.

Otra de las conclusiones interesantes es el reconocimiento por parte de los ejecutivos de que los reportes están dirigidos principalmente a accionistas y clientes, por el contrario, los Sindicatos y la Academia serían los más relegados. Se advierte además que los proveedores no aparecen como un grupo de interés estratégico. Tal determinación se basa en el hecho de que el porcentaje de indicadores que reflejan la gestión responsable en la cadena de suministro es menor en comparación con otros grupos; y por otro lado los líderes encuestados lo detectan como el tema de mayor dificultad para reportar.

Tales hallazgos llevan a los investigadores a concluir que *“existen oportunidades de mejora en la incorporación de las expectativas de los grupos de interés en la gestión”*. (ComunicaRSE y CEMEX, 2013, págs. 52-55).

En 2017, la misma organización presentó la segunda investigación sobre reportes de sostenibilidad *“Reportes en América 2016”* centrándose nuevamente en el análisis del contenido de los reportes de sostenibilidad de empresas latinoamericanas tomando como universo la base de datos de GRI y como muestra todos aquellos reportes publicados en 2015 (con año reportado 2014) de la región de América Latina, versión GRI G4, totalizando 269 reportes analizados. Entre los principales hallazgos encontraron que:

La legitimación de la información de Reportes continúa pasando por obtener la validación de los grupos de interés y no tanto por la verificación externa de una auditora.

Se registra escasa aplicación de políticas y estrategias de derechos humanos, (...) es marginal el porcentaje de ellas que declaran tener políticas. Lo mismo se puede ver en temas diversidad y género.

Los Sindicatos continúan siendo el Grupo de Interés que menos participación tiene en los procesos de diálogo y consulta que establecen las empresas para definir sus estrategias de sustentabilidad.

Se verifica que las iniciativas ambientales, las herramientas técnicas como la de medición de “huella de carbono” su aplicación no termina de consolidarse entre las empresas líderes en materia de sostenibilidad.

En la dimensión social, respecto a la “conciliación entre la vida personal y laboral”, se detectó una enorme brecha entre el amplio número de empresas que declara tener “acciones” aisladas y el que reconoce contar con “políticas” de mayor consistencia estratégica. —comillas de los autores— (Langlois, Leidi, Arana Sema, & Salvador, 2016, pág. 12).

De lo expuesto se puede concluir que los resultados del estudio dan cuenta de que las organizaciones han tomado nota de las exigencias de la sociedad civil en materia de

responsabilidad y los reportes de sostenibilidad se han consolidado como una estrategia de respuesta a esos reclamos. De la presente investigación surgirá qué respuesta están dando las empresas argentinas y a quiénes están principalmente dirigidas.

ARGENTINA

La Argentina ha tenido un despertar más reciente en el tema de la Responsabilidad Social Empresaria, su consolidación se vincula a crisis económicas en relación con la ayuda social de las empresas a la comunidad. Con el pasar de los años, especialmente a lo largo de la última década, ha tomado un lugar más estratégico e integral.

Desafortunadamente no contamos con muchas investigaciones específicas que analicen cómo se desarrolla el tema de la sostenibilidad en las organizaciones argentinas, por lo que se citarán los resultados de los estudios específicos hallados y se recurrirá nuevamente a la base de datos GRI para un análisis que permita contextualizar y comparar con el resto del mundo y la región.

Uno de los estudios más recientes y abarcativos es *“Diez años de RSE en Argentina”* una investigación que se propuso reflejar el estado del arte de la RSE y la Sustentabilidad en nuestro país durante el período comprendido entre 2002 – 2012. Para alcanzar dicho objetivo se valieron de un relevamiento periodístico y una encuesta a más de 100 líderes de opinión. Las principales conclusiones a las que arribó el estudio fueron:

La responsabilidad social empresaria ha avanzado en la última década en Argentina desde la percepción de los líderes de opinión consultados, pero no con el impulso suficiente para ser un componente estratégico en los negocios.

La RSE se considera más importante hoy pero no logró ser relevante en la agenda de la dirigencia, frenando el desarrollo de una cultura de negocios responsable.

“Sustentabilidad” es el término que se ha impuesto como sucedáneo de RSE. “Cadena de Valor” y “agenda ambiental” tendrán mayor preeminencia sobre “agenda social” que dominó estos últimos años.

Predominio del “Paradigma Comunicacional” por encima del “Paradigma de gestión” la gran mayoría cree que se comunicó más de lo que se hizo; que los reportes de sustentabilidad no reflejan con exactitud la gestión.

Casi la totalidad de los líderes coinciden en que la sustentabilidad tendrá mayor influencia en los negocios y se necesitarán sistemas de gestión más sofisticados y transparentes. –Comillas de los autores- (Leidi, Langlois, & Sema, 2012, págs. 44, 58).

Otro estudio relevante, fue el realizado por ComunicaRSE en 2008 que se propuso investigar cómo es *“La gestión de la RSE en las empresas argentinas”* donde indagó, entre otros aspectos, el grado de relación del área de RSE dentro de cada empresa con cada uno de los grupos de interés. La metodología consistió en una encuesta de administración presencial a los encargados de la gestión de la RSE en 63 compañías argentinas. Los principales resultados, de relevancia para este trabajo, se resumen en los siguientes puntos³¹:

³¹ El informe completo puede encontrarse en:
<http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/gestion-rse.pdf>

No se ha consolidado aún un modelo único e indiscutido de gestión de la RSE.

El concepto de RSE se encuentra ligado con la relación con los grupos de interés y la sustentabilidad de los negocios.

Los grupos de interés con los que las empresas construyen los vínculos principales son: con los propios empleados, las ONGs y la comunidad en general. Por el contrario, los sindicatos y los competidores representan un déficit en la construcción de vínculos.

La mayoría de las compañías no realiza encuestas a públicos externos en lo relativo a RSE. Sí encuestas internas. (ComunicaRSE, 2008, págs. 3-5, 39).

Este resultado muestra una diferencia en el tratamiento y posterior consideración de las empresas hacia las expectativas o demandas de los grupos de interés externos entre sí y en comparación con los internos. Resultado que será contrastado con los resultados arrojados por esta investigación.

Las 63 empresas que conformaban la muestra realizaban actividades de RSE sin embargo solo 28 declaró elaborar “*Balances de RSE*”. A pesar de que, según consta en las notas metodológicas del estudio: [...] *todas las organizaciones encuestadas cuadran dentro de la clasificación de medianas o grandes en cuanto a su tamaño, [...]*” (ComunicaRSE, 2008, pág. 4) y según el alcance geográfico que publican son en su mayoría multinacionales. Con lo cual no se puede argumentar que la falta de formalización, a través de reportes, responda a una cuestión de tamaño de la compañía³².

Este último dato resulta revelador para dar cuenta de que el número de compañías argentinas que realizaba acciones de RSE resultaba significativamente superior al que puede obtenerse en datos cuantitativos, quedando fuera de los registros y estadísticas.

La denominación más común que le asignan las compañías argentinas al reporte es “*Informe de Sustentabilidad*” y sus principales destinatarios son: “*empleados, medios de comunicación y ONGs.*”

Entre los principales desafíos manifestados por los responsables del reporte está el de mejorar la relación con los públicos de interés externos y aumentar la participación de los empleados. (ComunicaRSE, 2008, págs. 5, 40).

Un año después, Comunicarse publica otro estudio que complementa el anterior, titulado: “*Comunicación Externa de la RSE en Argentina*” pero con otro enfoque. El mismo se basó en estudiar las estrategias de Comunicación de RSE de 66 empresas argentinas con el objetivo de conocer cómo se están comunicando las empresas con sus distintos grupos de interés cuando se trata de asuntos de RSE, buscando detectar los medios mejor valorados, los mensajes y canales más frecuentes y descubrir las motivaciones y temores a la hora de comunicar RSE. Entre los principales hallazgos resalta que: “*...las empresas han logrado superar prejuicios en torno a comunicar o no RSE, basado en el hecho de que el 95% aumentó o mantuvo la comunicación sobre RSE el último año. Aún predomina una agenda de comunicación ligada a la acción social y hay poca planificación estratégica*”, llegando a la conclusión que en lo que

³² La nota es personal y responde a que es usual que los motivos de falta de formalización en las empresas se asocien a falta de recursos por su tamaño (como sucede generalmente en las empresas PyMes).

hace a la gestión de esa comunicación las empresas todavía están en una etapa de desarrollo (ComunicaRSE, 2009, págs. 6, 38-40).

Otra fuente que considero importante citar, a pesar de su fecha de elaboración, es un estudio sobre reportes de sustentabilidad (tal como se denomina en el informe) realizado y publicado en 2008 por el Instituto de Administración de la Fac. De Ciencias Económicas de la Universidad de Córdoba. El informe tomó como universo la base de datos de *Corporate Register*³³. En el informe se advierte que solo 29 organizaciones argentinas publicaban hasta ese momento reportes de sustentabilidad en el directorio mencionado; siendo en su totalidad empresas privadas de gran tamaño; en su mayoría filiales de multinacionales que ya implementan RSE en sus casas matrices. Los principales hallazgos que se mencionan (de una muestra de 10 reportes) son: existencia de diferentes niveles de aplicación de los lineamientos de la guía GRI; énfasis en distintas dimensiones de RSE en función de la naturaleza de la actividad de la organización y en diferentes indicadores según la legislación existente; sin embargo, se advierte un excesivo énfasis en la dimensión social y la filantropía. Por otro lado, se hace notar que en general no se informan resultados negativos en los reportes de sustentabilidad. (Mter. Blazquez, Lic. Peretti, Cr. Sedevich Fons, Lic. Buraschi, & Cr. y Lic. Mondino, 2008).

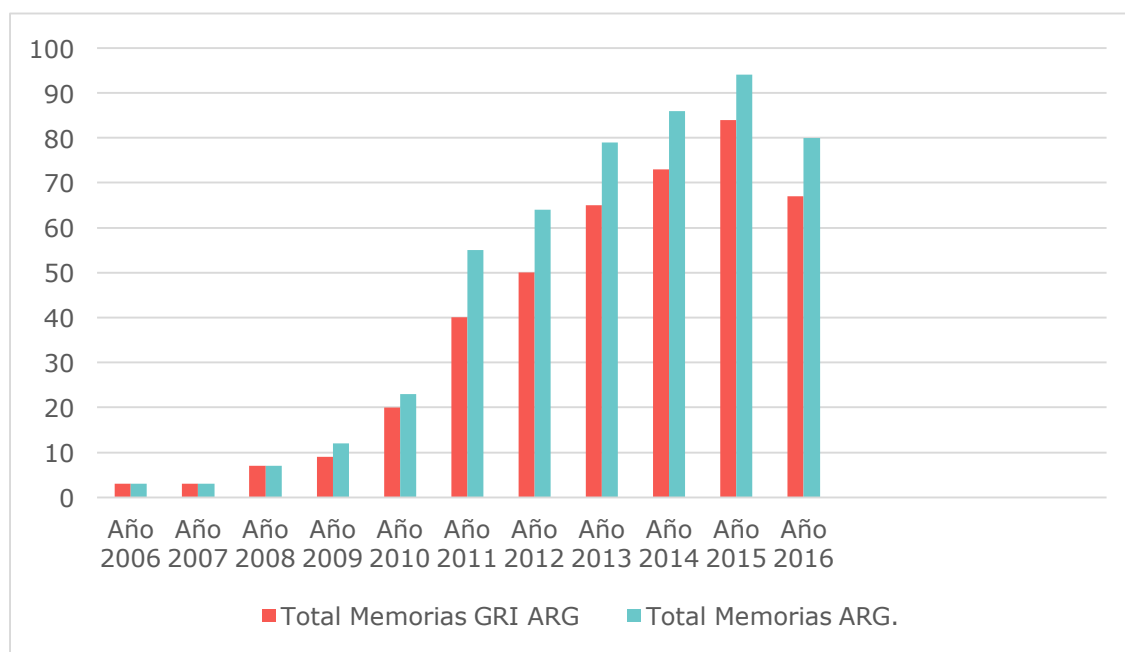
BASES DE DATOS DE MEMORIAS SOSTENIBLES

En línea con el despertar más reciente de la RSE en Argentina, la elaboración de Reportes también ha tenido un comienzo más tardío pero su crecimiento ha sido exponencial durante el último lustro, tal como puede verse en el gráfico a continuación, pasando de 3 en 2006 a 80³⁴ en 2016.

³³ *Corporate Register* es el directorio mundial *online* más grande del mundo sobre reportes de Responsabilidad Corporativa (tal como se autodenominan). Recopila todos los reportes de responsabilidad corporativa del mundo en alfabeto latino.

³⁴ Al momento de culminar la presente tesis, el número de reportes ingresados en la base de datos mencionada asciende a 91 memorias sostenibles publicadas por organizaciones argentinas en 2016 de las cuales 69 fueron realizadas bajo estándares GRI.

Gráfico 3: Evolución de Memorias Sostenibles Argentina publicadas en GRI 2006 – 2016 (en absolutos)



Fuente: Gráfico de elaboración propia en base datos tomados de sustainability disclosure database de GRI a marzo 2017. Los datos sobre cantidad de reportes GRI se obtuvieron de excluir de la selección 'Report type' las referencias 'non-GRI' y 'citing-GRI'. (<http://database.globalreporting.org/search/>)

145 son las organizaciones argentinas que han publicado, al menos un reporte sostenible en la base de datos de GRI, en el período comprendido entre 2006 y 2016.

Tal como se desprende del gráfico, la cantidad de reportes totales de la base de datos de GRI es muy similar a la cantidad de reportes elaborados bajo los estándares de GRI como se puede ver en el gráfico, lo cual indicaría un gran porcentaje de utilización de los lineamientos GRI (84%) por parte de las organizaciones argentinas a la hora de reportar y publicar información no financiera.

Concretamente en 2016, 80³⁵ reportes de sostenibilidad fueron publicados por organizaciones argentinas durante 2016 (último año calendario cerrado), dando un total acumulado de 510 reportes desde 1999. El registro de 2016 resulta inferior si se compara contra 2015, donde alcanzó un total de 94 reportes, baja que se aduce a la misma situación ya referida, la fecha de consulta. Actualmente (considerando el año 2016), Argentina se ubica como el cuarto país con mayor cantidad de reportes de sostenibilidad en América Latina, luego de Colombia (124), Brasil (148) y México (84). El sorprendente caso de Colombia detrás de Brasil puede explicarse por las variadas regulaciones y códigos de conducta que regulan la presentación de reportes no financieros.

Si tomamos la base de datos, *Corporate Register (CR)* a la fecha, y la comparamos contra la de GRI, podemos ver que los datos de Argentina son muy similares, en cuanto a cantidad de reportes publicados:

³⁵ Al momento de culminar la presente tesis, el número de reportes ingresados en la base de datos mencionada asciende a 91 memorias sostenibles publicadas por organizaciones argentinas en 2016 de las cuales 69 fueron realizadas bajo estándares GRI.

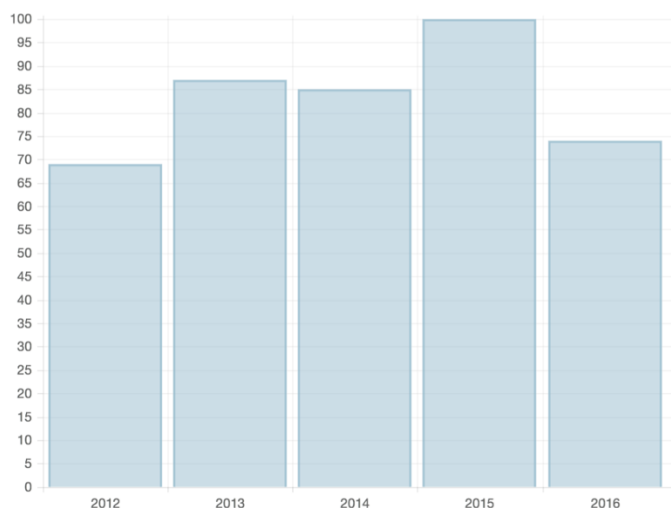
Ilustración 3: Evolución de los reportes Responsabilidad Corporativa 2012 - 2016 de empresas argentinas publicados en Corporate Register

ARGENTINA

Organisations: 131

Reports: 683

Published reports, Argentina. Last five years.



Fuente: Chart publicado en Sitio web de Corporate Register (<http://www.corporateregister.com/map/>)

La gran diferencia entre la base de datos de CR y la de GRI es que la de CR es solo un directorio, no es una organización elaboradora de lineamientos para reportes como lo es GRI, con lo cual hay mayor variedad de informes en la base de datos, lo que dificulta su comparación. Por otro lado, las posibilidades de búsqueda (de aplicación de filtros) son más limitada, lo que imposibilita el tipo de análisis que se pretende realizar para la presente tesis.

Un aspecto que puede ayudar a explicar el impulso que ha tomado en la última década la elaboración de informes no financieros en nuestro país, es la legislación nacional y provincial y también municipal. La entrada en vigencia de la Resolución General N° 606 de la Comisión Nacional de Valores referida al Código de Gobierno Societario, incorpora el requerimiento de presentar información relacionada a la emisión de reportes de sostenibilidad y otras prácticas en materia de responsabilidad social.

A nivel provincial también algunos gobiernos han regulado la presentación de información no financiera; es el caso de La Ciudad de Buenos Aires a través de la Ley N°2594, que impuso la obligatoriedad de presentar “Balance de Responsabilidad Social y Ambiental” (BRSA) para grandes empresas (Legislatura Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2008). Mendoza, mediante La ley Provincial n° 8.488, de Responsabilidad Social Empresaria aprobado en noviembre de 2012, se ha convertido en la primera provincia del país en contar con una ley de RSE. El texto ha incluido la presentación del “Balance de Responsabilidad Social y Ambiental” aunque de cumplimiento voluntario.

CAPITULO 6

CARACTERIZACIÓN DE LOS REPORTE DE SOSTENIBILIDAD GRI DE LAS EMPRESAS ARGENTINAS ANALIZADAS

IMPRESIONES GENERALES

La base de datos de GRI, al 07 de mayo de 2017, registra un total de 83³⁶ memorias de organizaciones argentinas correspondientes al año de publicación 2016 (*Publication year 2016*).

Al aplicar los criterios de selección, para llegar a la unidad de análisis: *-empresas privada argentinas*, que presentan memorias de sostenibilidad bajo el estándar *-GRI versión G4, cobertura del informe anual y período reportado 2015-*, la cantidad se reduce a un total de 43 memorias que constituirán la muestra de este trabajo.

Luego de una primera lectura de la totalidad de las memorias, se pueden esbozar las primeras impresiones generales:

Se trata de memorias extensas, que superan en general las 100 páginas, mucha información que hace pensar en las posibilidades reales de su lectura por parte de los

³⁶ Tal como se precisó en el capítulo de contextualización, la cantidad, actualizada al momento de entregar esta investigación alcanza las 91 memorias.

grupos de interés en una época de vertiginosa velocidad como la actual caracterizada por la inmediatez y la instantaneidad.

Resalta en los documentos, el diseño y la presentación de la información, con gráficos e imágenes ilustrativas siguiendo un estilo dinámico que resulta amigable y facilita la lectura. En términos de contenido, las memorias tienden a un estilo de comunicación comercial asemejando los reportes más a folletos comerciales (donde se resaltan los beneficios, se incluye solo información positiva) que a un informe de rendición de cuentas como intenta ser: con información objetiva, mostrando tanto los resultados negativos como positivos.

También se encontró alta variabilidad en la interpretación de los indicadores del aspecto '*Participación de los grupos de interés*' y '*Asuntos Materiales*'. Si bien la gran mayoría de las organizaciones los reportan, el contenido informado muchas veces no responde a los requerimientos definidos por GRI en sus guías de elaboración. Por citar un ejemplo: dentro del '*Análisis de Materialidad*', en el paso de priorización de los temas relevantes para obtener la lista de '*Asuntos Materiales*'; es frecuente ver cambiado uno de los ejes de la matriz propuesta por GRI y en lugar de considerar **el impacto “de” la empresa**; consideran el impacto **“para” la empresa**. Aunque en apariencia sutil, la diferencia es crucial, ya que, en lugar de mostrar las implicancias de las operaciones hacia el exterior de la empresa, el foco se pone en cómo afecta el asunto puertas adentro de la empresa (en su estrategia, en su negocio). Así, el objetivo primordial de la sostenibilidad que es la consideración del impacto de las operaciones en el contexto queda desvirtuado.

CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

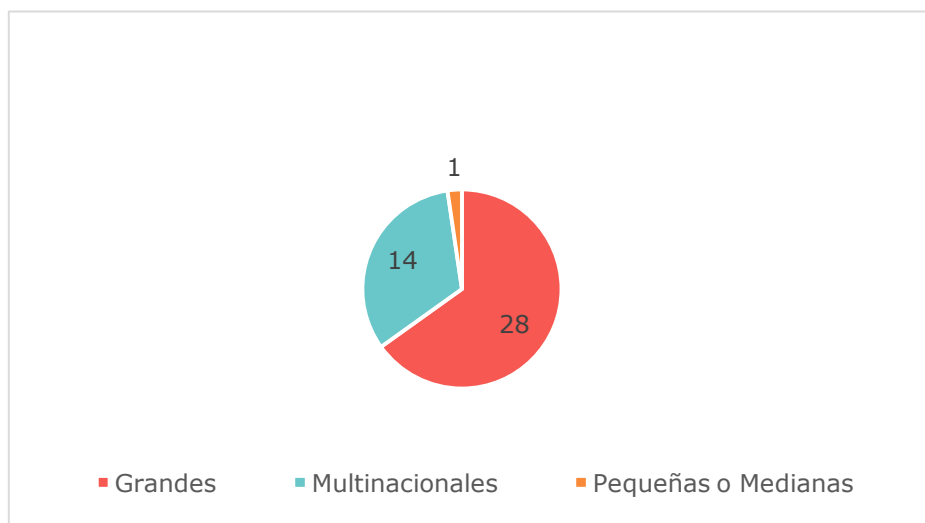
A través de un análisis estadístico de frecuencias, se realizó una primera caracterización general de todas las empresas de la muestra tomando los indicadores GRI relativos al perfil³⁷ de la empresa tamaño, sector industrial y el tipo de reporte: frecuencia de publicación, si posee verificación externa, a qué otros estándares o normas adhiere el reporte, etc.

Del total de la muestra, 98% son grandes empresas, es decir, poseen 250 empleados o más y facturan al menos €50 millones (s/ clasificación propuesta por GRI en base a la definición de la Unión Europea). Del conjunto grandes empresas 33% se autoclasifican como multinacionales³⁸. Solo 1 empresa de la muestra se autodefine como pequeña o mediana.

³⁷ Para mayor detalle sobre las características relativas al perfil ver tabla GRI en Anexo.

³⁸ Se aclara “autoclasifican” porque del listado de empresas que constituyen la muestra se puede ver que aparecen más empresas multinacionales que las 14 que así lo declaran, es el caso de Banco Galicia, Telefónica, Bco Santander, que en la base figuran como grandes, pero no como multinacionales.

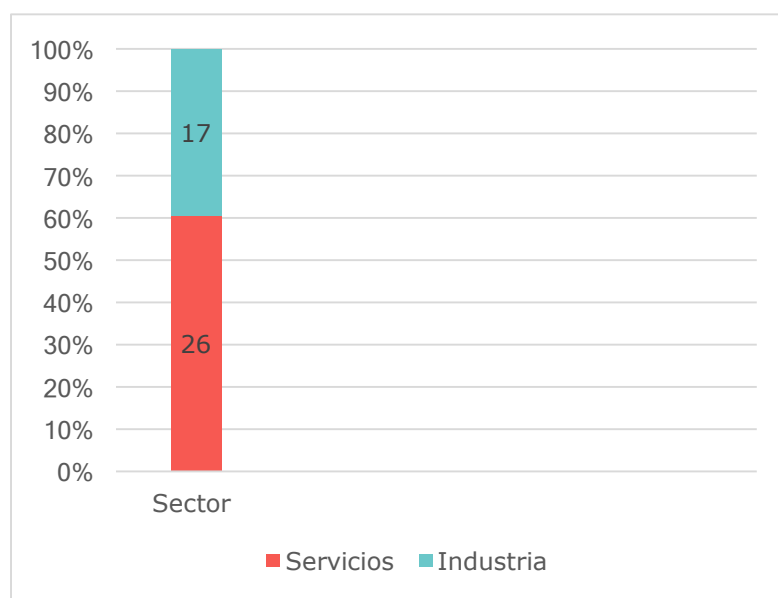
Gráfico 4: Distribución de las empresas de la muestra por tamaño (en absolutos)



Fuente: elaboración propia en base a los resultados arrojados por el análisis de frecuencias sobre la base de 43 memorias publicadas en la base de datos de GRI por empresas privadas argentinas correspondientes al año 2015

Respecto a los sectores industriales donde operan, en su mayoría pertenecen al sector de servicios, que representa el 60% (26) de la muestra. Dentro de los servicios, el sector financiero prevalece con un 20% (8) de las memorias analizadas. En cuanto a las empresas industriales, el sector industrial con más memorias presentadas en la muestra es el de “alimentos y bebidas” (4).

Gráfico 5: Empresas analizadas por sector industrial



Fuente: elaboración propia en base a los resultados arrojados por el análisis de frecuencias sobre la base de 43 memorias publicadas en la base de datos de GRI por empresas privadas argentinas correspondientes al año 2015.

En cuanto al término más empleado por las empresas argentinas para nombrar sus reportes, “Sustentabilidad” aparece en el 56% de los títulos que llevan las memorias publicadas. Mientras que: “sostenibilidad”, que es la palabra utilizada por GRI, aparece

en cambio, en el 26% de los títulos. El término “Responsabilidad (Social) Corporativa/ Empresaria” se encuentra solo en 5 de los informes que componen la muestra, lo cual es otro reflejo de la sustitución, previamente comentada, de este concepto por el más contemporáneo de ‘sostenibilidad’, a pesar de sus diferencias de significado. Ocurre algo similar en cuanto a la denominación asignada al tipo de publicación. Más de la mitad emplea el término “Reporte” mientras que poco menos de un 30% prefiere llamarlo “Informe” y solo 2 empresas de la muestra utilizan el término que propone GRI: “Memoria”.

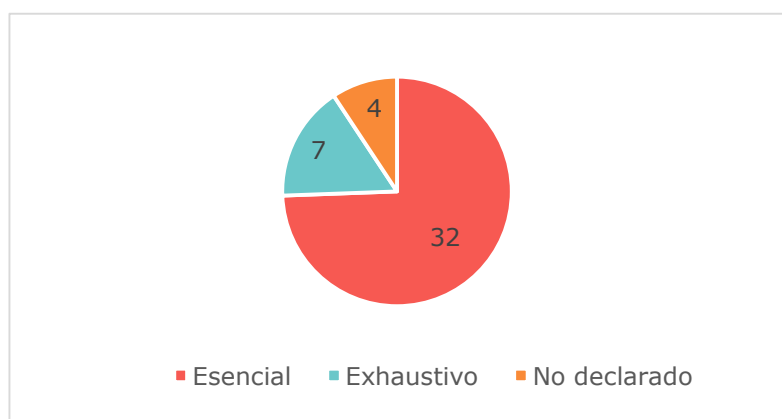
Las empresas de la muestra presentan cierta trayectoria y continuidad en el proceso de rendición de cuentas. Para 2011, más de la mitad de estas empresas (60% - 26 compañías) ya había publicado su primera memoria sostenible. Solo 1 de los informes analizados, pertenece a una empresa que publica por primera vez su memoria sostenible.

Luego de publicar el primer reporte, continúan haciéndolo, casi en su totalidad (40 empresas) con una frecuencia anual. Esto demuestra que las organizaciones asumen un compromiso una vez que deciden hacer público su desempeño social, ambiental y económico.

El reporte Integrado, aquel que agrega información financiera a la memoria de sostenibilidad (más allá de la información económica básica requisito de la memoria GRI), parece no tener adeptos entre las empresas analizadas. Solo 1 empresa de la muestra publicó una memoria integrada para dar a conocer su información.

En cuanto al nivel de adhesión, que refleja el grado de aplicación de los lineamientos GRI a la memoria de sostenibilidad, el mayor porcentaje se inclina por el tipo de reporte que GRI denomina “core” (esencial) informando solo los principales indicadores de cada uno de sus asuntos que cada empresa define como sus ‘Asuntos Materiales’. Solo el 16% declara publicar un informe “comprehensive” (exhaustivo), es decir informando todos los indicadores propuestos por la tabla de GRI para cada uno de sus asuntos definidos como materiales.

Gráfico 6: Tipo de adhesión a los lineamientos GRI de las empresas privadas argentinas que publicaron memorias sostenibles en 2015



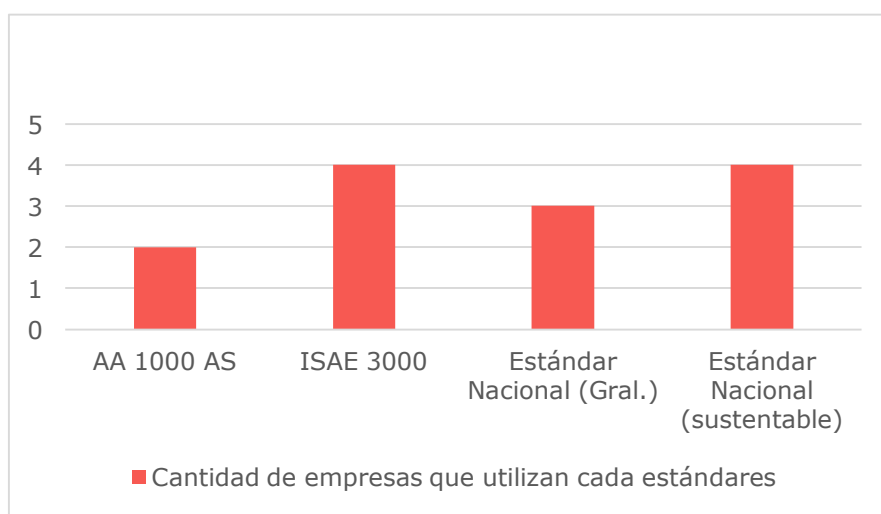
Fuente: elaboración propia en base a los resultados del análisis estadístico de frecuencia sobre la base de 43 memorias publicadas en la base de datos de GRI por empresas privadas argentinas correspondientes al año 2015.

Solo el 16% de las empresas contrata los servicios de GRI para soporte en la elaboración de las memorias, de lo que surge que el proceso de elaboración es esencialmente interno.

En cuanto a la verificación externa de la información (“*external assurance*”) 1/3 de las empresas de la muestra recurren a un tercero para que realice las corroboraciones pertinentes y redacte el informe de verificación.

Las verificadoras elegidas son en su mayoría grandes firmas contables. Del 30% que verifica las memorias, el 80% somete a revisión el informe completo mientras que el 20% restante lo hace solo con secciones específicas. Al ahondar sobre las características de las auditorías externas, el nivel alcanzado, respecto de la comprobación de los datos, es limitado o moderado según declaran las propias empresas o sus auditoras. Solo 2 de las compañías de la muestra consiguen una memoria con un nivel alto de comprobación. En cuanto al estándar utilizado, para la comprobación externa de los datos, las elecciones se reparten entre: AA1000 AS (2), ISAE3000 (4), Estándar Nacional General (3): Conjunto de normas reconocidas a nivel nacional, que sirven de guía para el tratamiento de información; como por ejemplo “*Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*” ó “*Las Normas de Información Financiera*”, Estándar Nacional sobre Sustentabilidad (4): conjunto de normas para el aseguramiento de la información de los reportes sustentables; como por ejemplo “*Resolución Técnica RT37*” de la FACPCE³⁹:

Gráfico 7: Estándares utilizados para la Comprobación externa de datos por las empresas privadas argentinas que publicaron memorias GRI en 2015 (en absoluto)



Fuente: elaboración propia en base a los resultados del análisis estadístico de frecuencia sobre la base de 43 memorias publicadas en la base de datos de GRI por empresas privadas argentinas correspondientes al año 2015.

A pesar de la adhesión a la verificación externa por parte de una firma contable; cuándo observamos cuántas empresas recurren a un panel de *stakeholders* para obtener su opinión final sobre el reporte (“*Stakeholder Panel/ Expert Opinion*”), **ninguna empresa de la muestra declara haber sometido su informe a un proceso de opinión**

³⁹ Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

formal por parte de experto o de un grupo de representantes de sus públicos de interés.

Por último, respecto a la integración de iniciativas y regulaciones internacionales dentro de las memorias de GRI; la más extendida entre los empresarios argentinos que componen la muestra resulta ser la de Naciones Unidas: más el 70% de las empresas que componen la muestra hace referencia explícita a la aplicación de los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas dentro del reporte ‘UNGC’ (31). Los 10 Principios del Pacto Mundial derivan de declaraciones de Naciones Unidas en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción y gozan de consenso universal.

En busca de una explicación a la gran adhesión de la que gozan los principios nos encontramos con algo sugerente. Si bien se rescata la orientación de los principios hacia objetivos deseables, la adhesión a los mismos no parece requerir un rol muy activo por parte de las empresas; si nos ceñimos a su redacción, los principios se limitan a solicitar a las organizaciones: “apoyar”, “favorecer” y “fomentar”. A modo de ejemplo:

Principio 1: “Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia”

Principio 5: “Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil”

Principio 8: “Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental”

Principio 9: “Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente”

*UN Global Compact. Pacto Mundial Red Española. 10 Principios*⁴⁰. (United Nations, s.f.).

Otra de las iniciativas que cuenta con gran adhesión es la Norma internacional ISO26000, cerca del 40% de las empresas de la muestra (17) declaran utilizar esta guía voluntaria en materia de Responsabilidad Social. Esta norma es una guía de Responsabilidad Social voluntaria (y por lo tanto no certificable a diferencia del resto de normas ISO) que proporciona orientación sobre los principios que subyacen a la RSE. Se basa en las mejores prácticas desarrolladas en RSE tanto en el sector público como privado, con el objetivo de ayudar a todo tipo de organizaciones a actuar de una manera socialmente responsable.

Las normas internacionales en materia ambiental, en cambio, muestran menos adeptos. Al igual que las iniciativas generales, como los 10 principios del pacto mundial; son guías o sistemas de gestión y divulgación, pero exclusivamente en materia ambiental, que permiten gestionar el impacto en el medio ambiente y reflejarlo a través de indicadores ambientales. La medición de emisión de gases de efecto invernadero, por ejemplo, que promueve la organización *Carbon Disclosure Project (CDP)*, ha sido adoptada solo por un 7% de la muestra (3 empresas). Con respecto a la utilización de las normas de desempeño IFC en sostenibilidad social y medio ambiental para entidades financieras; 2 de las 8 empresas financieras de la muestra declara aplicarlas de las cuales solo la mitad pertenece al sector financiero; a pesar de ser una referencia internacional para la detección y gestión de riesgos sociales y ambientales para instituciones

⁴⁰ Para mayor detalle, consultar sitio web: <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>

financieras. Igual de marginal (10% / 4 empresas) resulta aún la adhesión a los “*Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas*”, (SDGs, por sus siglas en inglés) recientemente aprobados, en septiembre de 2015 en una cumbre histórica de las Naciones Unidas. Se trata de 17 objetivos de desarrollo sostenible a través de los cuales se pretende intensificar los esfuerzos para poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático garantizando, al mismo tiempo, que nadie se quede atrás (Naciones Unidas, s.f.). Aquí su baja aplicación podría deberse a que su fecha de publicación se corresponde con finales del mismo año que se tomó como período muestral (enero-diciembre 2015).

Por último, las directrices de la de la OCDE para empresas multinacionales, que son un conjunto de recomendaciones que contienen principios y normas no vinculantes para una conducta empresarial responsable; son aplicada solo por 2 de las 14 multinacionales que componen la muestra.

CAPITULO 7

PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LA ELABORACIÓN DE LAS MEMORIAS

RELEVANCIA DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Existe numerosa bibliografía sobre la integración de las relaciones de los grupos de interés con las organizaciones. Pero cabe primero hacer una reflexión sobre la razón de por la cual las empresas deberían dar participación a los grupos de interés. A continuación, se presentarán las directrices de GRI sobre *“La Participación de los grupos de interés”*, como marco general del capítulo, para luego destacar otros modelos que se ubican entre los más importantes en términos de su utilización a nivel mundial. A lo largo de todo el capítulo, se irán presentando los resultados del análisis de los indicadores respectivos a este punto.

Cabe quizás preguntarnos ¿Y por qué debería la empresa escuchar las demandas de todos sus grupos de interés? Si nos remitimos a Freeman, la definición misma de *stakeholder* supone *“poseer”* un interés en la organización que otorga el derecho no solo a expresarlos sino a que se satisfagan, en la medida de lo posible, sus intereses. *“Cada uno de estos grupos de stakeholders [...] debería participar en la determinación del futuro de la firma en la cual tiene un interés”* (Freeman (1998d), citado por Escudero Poblete, 2010).

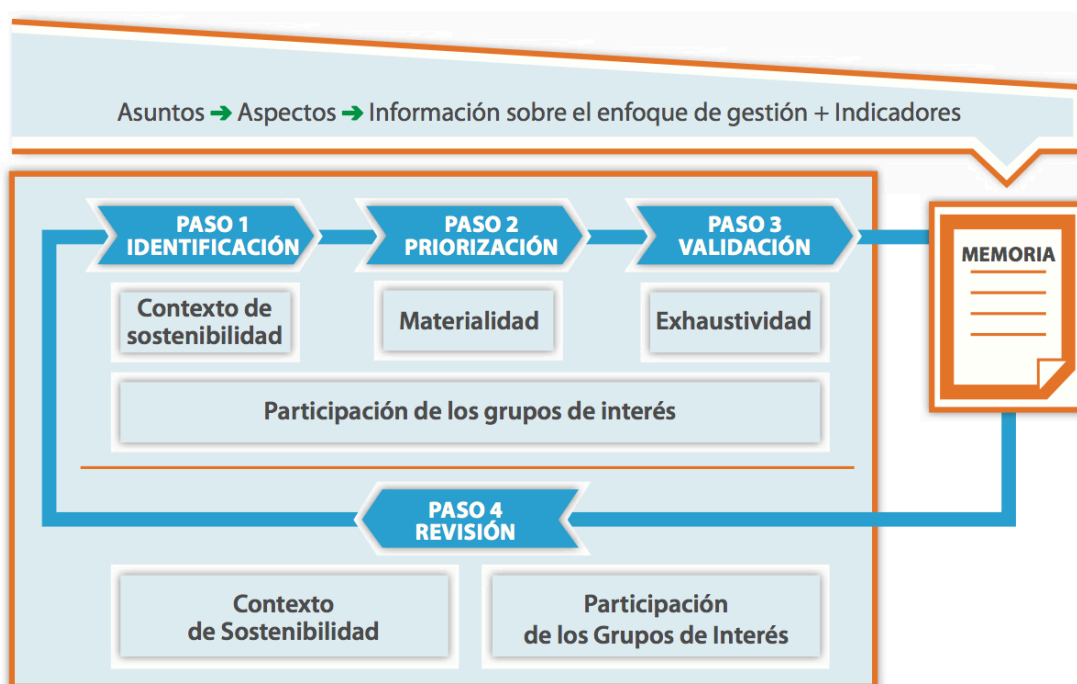
En consecuencia, quienes gobiernan una organización deben hacerlo en provecho de ambos. Considera *“la necesidad de ver a los stakeholders en último término como individuos”* (Freeman, Gilbert, & C., *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, 1994, pág. 411) y en tanto individuos sujetos de derecho a quienes debe

verse en un plano de igualdad con el resto de los miembros de una organización y por lo tanto respetar, no porque sea necesario para el éxito del negocio, sino por el simple hecho de ser seres humanos). Las implicancias de esta perspectiva suponen poner en un plano de igualdad los objetivos económicos junto a los sociales y ambientales. En línea con el paradigma Deontológico Kantiano desde donde me he ubicado al comenzar esta tesis, toda persona tiene el mismo valor y por consiguiente sus intereses el mismo derecho a ser escuchados y atendidos que los intereses de los demás.

LA PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN GRI

La participación de los grupos de Interés en la versión de indicadores G4 de GRI, constituye uno de los 4 principios de GRI para la elaboración de las memorias; su involucramiento es un asunto clave: sus lineamientos ponen el foco en la “Participación de los grupos de interés” a lo largo de todo el proceso de elaboración de la memoria de sostenibilidad, como se ve en la siguiente figura:

Ilustración 4: Proceso de Definición de los Aspectos materiales y su cobertura en el marco de la elaboración de la memoria de sostenibilidad



Fuente: Ilustración tomada del Manual de aplicación de GRI para su versión G4 (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación, 2013).

Este principio está compuesto por 4 indicadores (G4-24 a G4-27) que aportan una visión de conjunto sobre la intervención de los *stakeholders* en la empresa durante todo el período objeto de análisis, es decir que comprende, pero no ha de limitarse, a la participación derivada de la elaboración del reporte.

GRI establece criterios y requisitos en torno a *qué* deben informar las organizaciones que utilicen su marco de referencia, pero no tanto a *cómo* deben hacerlo, donde solo aporta consejos o ejemplos, a saber:

- Indicar cuáles son los grupos de interés vinculados a la organización y el criterio en el que se basa tal elección.
- Describir el enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés indicando la frecuencia.
- Precisar las cuestiones o problemas claves identificadas a raíz de la participación de los grupos de interés y explicar cómo ha respondido la organización a las expectativas o intereses razonables.
- Los procesos con fines de elaborar una memoria deben documentarse y basarse en enfoques, metodologías o principios sistemáticos o generalmente aceptados.

(GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Principios y Contenidos Básicos, 2013, págs. 29, 30).

La aplicación de los 4 principios es requisito obligatorio para que una empresa pueda declarar en su memoria que la misma *“ha sido elaborada de conformidad con los estándares de GRI”*. Sin embargo, es importante aclarar que esta frase es auto-declarativa y carece verificación posterior por parte de GRI.

Es oportuno precisar que el fin de la participación de los grupos de interés en GRI tiene 2 ámbitos o momentos (aunque luego en el documento se refleje de manera integrada):

“La identificación y comprensión de sus intereses, preocupaciones o expectativas razonables (...)”

- Para la elección de las iniciativas sostenibles a llevar a cabo la empresa.
- Para la elaboración de la memoria.

La organización debe dar cuenta de cómo ha afectado la participación de los grupos de interés a ambos aspectos. (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación, 2013).

En el primer caso, central a los fines de esta tesis, **la participación persigue la finalidad de conocer los aspectos que preocupan o interesan a los grupos de interés, a fin de que sean considerados durante el proceso de toma de decisiones respecto a las actividades sostenibles que realizará la empresa.** El hecho de poder opinar, favorecerá que las actividades llevadas adelante por la empresa resulten relevantes a los grupos de interés satisfaciendo (en la medida de lo posible) sus necesidades e intereses.

En el segundo caso, la participación se centra en la rendición de cuentas, es decir, en el proceso de elaboración del documento propiamente dicho que constituirá la memoria de sostenibilidad y debe ser el reflejo de las actividades sostenibles que ha llevado a cabo la empresa. El objetivo de la empresa es el de conocer las expectativas de sus grupos de interés en torno al documento en sí mismo: su claridad, credibilidad y contenido en función a la necesidad de información de los grupos de interés como usuarios de la misma.

Los métodos a través de los cuales se incluirá a los grupos de interés GRI los deja a elección de la empresa; mencionando algunos solo a modo de orientación, pero estableciendo requisitos en torno al proceso:

- Programas de inclusión/Participación habituales en función de un cumplimiento regulatorio

- Programas Informativos sobre procesos en curso
- Medios de comunicación

(GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación, 2013, págs. 9, 10, 40-45).

En definitiva, lo que se busca es motivar la participación de las distintas voces como medio para la inclusión de una mirada plural a la hora de definir estrategias sostenibles y reportarlas.

Otras normas relevantes a nivel internacional sobre Participación de los grupos de interés

La Norma SGE 21 propiedad de Forética⁴¹, es el primer sistema de gestión de la Responsabilidad Social certificable. La norma incorpora criterios e iniciativas actuales tanto en materia de RSE como de sistemas de gestión, estableciendo los requisitos que deben cumplirse para garantizar la integración de la gestión de la responsabilidad social en la estrategia corporativa. Promueve la integración voluntaria de aspectos sociales y medioambientales en las operaciones habituales de las organizaciones y en su relación con los grupos de interés. (Forética, s.f.).

La AA1000SES (*Stakeholder Engagement Standard*) de la organización británica AccountAbility. La AA1000SES, forma parte de la serie de normas (*Accountability*) de procedimiento, concernientes a la implicación de los grupos de interés, que garantizan la transparencia en la rendición de cuentas (en las esferas social y ética) frente a los grupos de interés. La AA1000SES, ofrece un marco de gestión para el diseño, implementación, evaluación y comunicación con los grupos de interés, estableciendo los pasos que una organización debe seguir para fomentar el compromiso con sus *stakeholders* como parte del esfuerzo de una organización para ser sostenible. Está compuesta por tres criterios fundamentales: *materialidad, conformidad y credibilidad*. A diferencia de otras normas, no define indicadores, sino que propone directrices para que las empresas y sus grupos puedan crear sus propios indicadores. Requiere rendición de cuentas, a través de auditorías y comunicaciones sobre el desempeño ético y social.

Como puede apreciarse, las distintas *Normas* citadas consideran dimensiones diferentes de la RSE/Sostenibilidad. Mientras que algunas hablan de ética, otras se enfocan en el gobierno corporativo, los derechos humanos, entre otras cuestiones de relevancia.

PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS⁴²

Como punto de partida, precisaremos la definición de grupos de interés propuesta por GRI. En su documento “*Fundation*” lo define exactamente como: “*Entidad o individuo que puede ser, razonablemente considerado como afectado de manera significativa por el informe de actividades, productos o servicios de una organización; o cuyas acciones*

⁴¹ Es la asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial / sostenibilidad líder en España y Latinoamérica, que tiene como misión fomentar la integración de los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones (www.foretica.org).

⁴² Correspondiente al indicador G4-24 de la tabla de indicadores de GRI.

pueden afectar razonablemente la capacidad de una organización de implementar con éxito sus estrategias o alcanzar sus objetivos". (GRI Standards 101 Foundation 2016, 2016, págs. 8, traducción propia)

Si retomamos la propuesta por Freeman; el autor define a los *stakeholders* como: "*Cualquier individuo o grupo que pueda afectar o que se vea afectado por el logro de los objetivos de la firma.*". Estos grupos juegan un rol vital en el éxito de los negocios en el contexto actual (contexto que define como tiempos turbulentos). Cada uno de los cuales tiene una '*stake*', una apuesta en la organización, y de allí el término de "*stakeholders*". (Freeman E. R., 2010, págs. 25, traducción propia).

Como vemos, un rasgo que caracteriza a estas definiciones es su amplitud, la falta de un criterio que determine qué debería considerarse como "*razonable*" y "*significativo*" para encuadrar como grupo de interés o no.

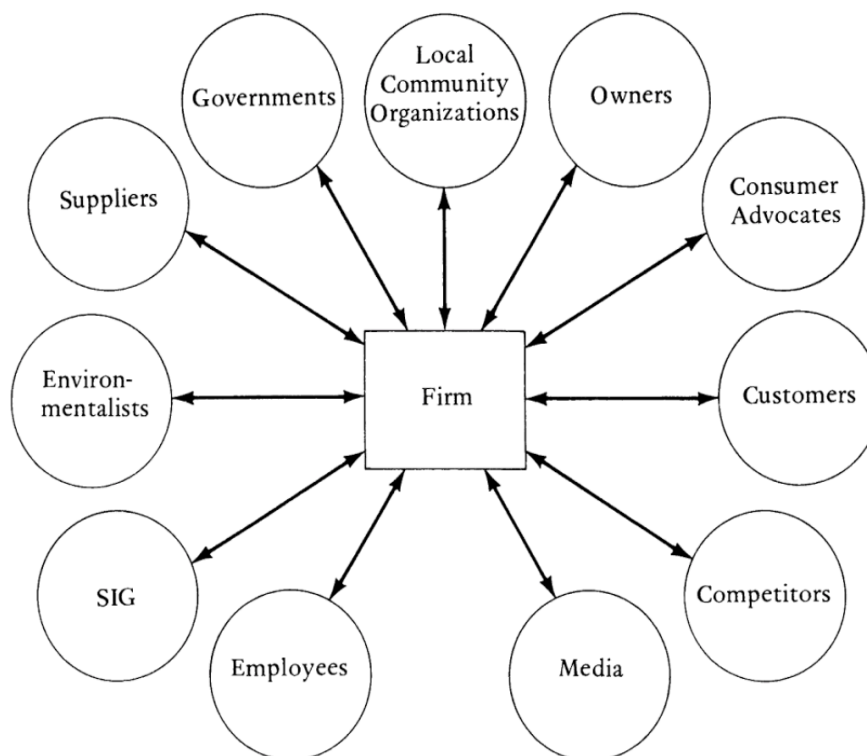
Las empresas resuelven la cuestión valiéndose de modelos ó metodologías para la identificación de sus *stakeholders*, pero no existe en la literatura una lista de grupos de interés genérica. Lo cual es lógico dada la amplitud de las definiciones, por un lado; y las singularidades que distinguen a cada organización y la naturaleza cambiante del entorno, por el otro. Este hecho pone en evidencia que la identificación de los *stakeholders* debe tomarse como un proceso abierto y dinámico para reflejar un panorama actualizado de los grupos de interés con los que cada organización se vincula.

En el caso de GRI, la institución solo aporta algunos ejemplos, dejando a libre elección el método de identificación, la cantidad y las categorías de *stakeholders*. A modo de ejemplo, en su manual de aplicación, cita los siguientes: *sociedad civil; clientes; proveedores; empleados; otros trabajadores y sindicatos; comunidades locales; accionistas y proveedores de capital*". (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación, 2013, pág. 44).

Sí nos remitimos a Freeman, el autor ofrece una lista de 11 (once) grupos de interés también a modo de ejemplo de categorías de *stakeholders*: "*Empleados; Dueños; Proveedores; Clientes; Gobiernos; Competidores; Medios de Comunicación; Asociaciones de consumidores; Organizaciones de la comunidad Local; Ambientalistas; Grupos de interés especial*". (Freeman E. , Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984, pág. 25).

Ilustración 5: La visión de la empresa desde la perspectiva de los Stakeholders en E. Freeman.

EXHIBIT 1.5 Stakeholder* View of Firm



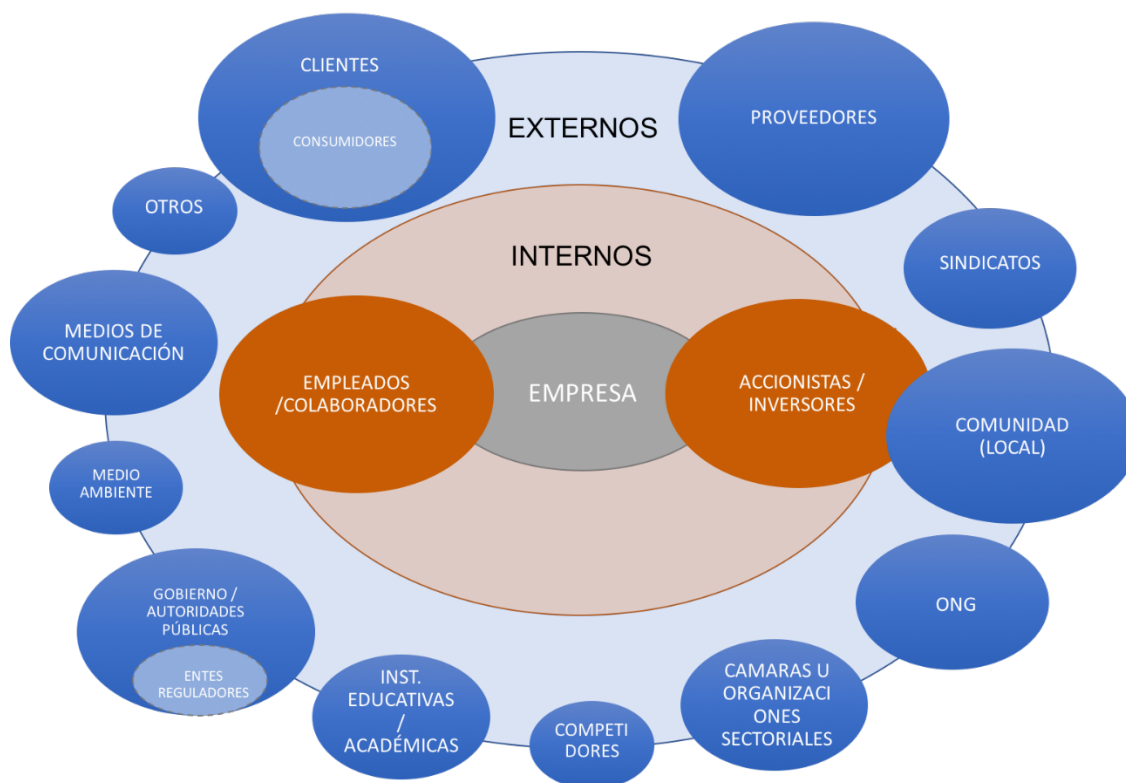
*Fuente: Ilustración tomada de Freeman, Edward "Strategic Management. A stakeholder approach" (Cambridge University Press 2010); pág. 25 *SIG (special Interest Group).*

A su vez, los grupos de interés se pueden agrupar o dividir según múltiples parámetros. Una primera clasificación que hace Freeman resulta de dividirlos en 2 grandes categorías: *Internos*: que incluye a empleados, miembros del directorio, propietarios y/o accionistas. Serían todos aquellos que integran la organización ya sea porque trabajan en la misma o porque poseen una inversión de capital; y los *Externos*: como los proveedores, clientes, gobierno, etc. Que vendrían a ser aquellos que tienen algún tipo de interés vinculante, pero no pertenecen al ámbito interno de la organización. Reconoce la enorme sobre-simplificación al considerarlos "iguales" al interior de cada grupo cada categoría y alerta que podría ser descompuesta en varias categorías más pequeñas, tarea que escapa a los objetivos de esta tesis.

CATEGORÍAS DE GRUPOS DE INTERÉS EMERGIDAS DE LAS EMPRESAS ARGENTINAS ANALIZADAS

Tomando estas categorizaciones como base, al analizar las respuestas obtenidas de las memorias de la muestra, nos encontramos con los siguientes grupos de interés identificados por las empresas privadas argentinas de la muestra:

Gráfico 8: Principales Grupos de Interés de las empresas privadas argentinas que publicaron memorias GRI en 2015



Fuente: Elaboración propia en base al análisis del indicador G4-24: Identificación de los principales grupos de interés sobre la base de 43 memorias publicadas en la base de datos de GRI por empresas privadas argentinas correspondientes al año 2015; donde el tamaño de cada figura tiene relación directa con el número de empresas que identifica cada grupo como: de interés.

Dentro del grupo “Internos”, el 93% de las empresas los identifica bajo el nombre de: “Empleados” y/o “Colaboradores” 88% “Trabajadores/Público Interno 5%. A su vez al interior de estos grupos algunas empresas distinguen a diferentes subgrupos: “Gerentes” / “directores” / “Corporación” / “Empleados”; reflejando de alguna manera la heterogeneidad al interior de cada uno de los grupos de interés.

Como contrapartida, es sorprendente advertir que un 7% de la muestra no identifica a los trabajadores internos como grupo de interés, a pesar de su innegable relevancia como recurso clave de toda empresa, sin el cual no tendría razón de ser ya que no podría funcionar.

Desde la perspectiva de Freeman podríamos decir que la empresa no los estaría legitimando. El autor advierte al respecto que la negación de un grupo de *stakeholders* incluye no considerarlos como legítimos, y ellos pueden nada menos que afectar el cumplimiento de los objetivos y planes de la organización (Freeman E. R., 2010, pág. 23). Si bien, desde una perspectiva centrada en el éxito de los negocios, la advertencia del autor es un llamado de atención a los *managers* (administradores de las empresas); desde otra perspectiva, centrada en los grupos de interés, podemos advertir que, para un grupo de interés, el hecho de no ser tenidos en cuenta (no ser identificados como tal) impactará en la posibilidad de expresar sus intereses, expectativas y sus preocupaciones a la empresa.

Volviendo a los grupos de interés internos; el otro grupo identificado en las memorias de sostenibilidad, es el conformado por los dueños del capital. Las empresas de la muestra le asignan el nombre de “Accionistas” (70%) y/o “Inversores” (12%). Sorprendentemente un 25% de las empresas, no lo incluye en su lista de “Grupos de interés”; sin embargo, más adelante se comprobará que, aunque no lo incluyan inicialmente en la lista de *stakeholders* de la memoria; luego aparecen en los indicadores que reportan la participación en el proceso de elaboración de la memoria.

Pasando a los grupos de interés externos; los clientes conforman un grupo clave ya que son la razón de ser de las empresas, sin ellos no hay negocio viable. El 97% los reconoce. El 95% de la muestra utiliza el nombre de “Clientes” para designarlo. Algunas empresas incluyen en este grupo a los “Distribuidores / Consumidores”. El 25% de las empresas de la muestra opta por distinguir a los “Consumidores” como otro grupo diferenciado del de clientes, asignándole un nombre en relación al tipo de negocio; así el grupo toma el nombre de: “Usuario”; “Candidatos”; “Audiencia”; “Consumidor” en función del sector industrial al que pertenece la empresa.

En lo que respecta a la categoría “Proveedores” existe más consenso en la denominación optando el 88% por llamarlo “Proveedores” ó “Proveedores y Contratistas”. Solo un 7% de la muestra no lo considera en la identificación de sus Grupos de interés.

Pasando a la categoría “Gobierno”; un 72% de las empresas analizadas lo incluye entre sus públicos de interés; de las cuales la mitad utiliza exactamente la palabra “Gobierno” para designarlo; mientras la otra mitad se reparte entre los términos: “Autoridades gubernamentales/públicas”; “Estado”. Si bien la mayor parte de las empresas incluye dentro del grupo “Gobierno” a los “Entes reguladores”, “Organismos de control”; un escaso 16% lo considera separadamente como un grupo adicional.

Otro grupo de relevancia es la comunidad, el lugar donde está establecida y opera la organización; GRI la designa como “Comunidad local”; Freeman en cambio utiliza la categoría de “Organizaciones de la comunidad local” pero no siempre la comunidad está organizada, corriendo el riesgo de quedar invisibilizada ante la inexistencia de organizaciones que la representen. El 77% de las empresas de la muestra identifican a la categoría “Comunidad (local)” como un grupo de interés. Algunas empresas incluyen dentro de esta categoría a las organizaciones de la sociedad civil, otras en cambio, la distinguen como una categoría aparte bajo el término “ONG”. También dentro de este grupo una minoría de empresas incluye a las universidades o hasta la sociedad en general.

Además, un tercio de las empresas de la muestra identifica a las “Instituciones educativas / Académicas” como su público de interés. Si nos detenemos a indagar posibles motivos de su consideración a través de las iniciativas que vinculan a la organización empresa con la academia, encontramos en las memorias, acciones conjuntas (como acuerdos, proyectos) donde las empresas buscan: cubrir puestos con estudiantes o recientes profesionales; introducir contenidos de formación en áreas donde advierten escases de talento; publicitar la empresa entre los potenciales candidatos, entre otras motivaciones.

Con respecto a los “Medios de Comunicación”, para poco más de la mitad de la muestra; constituyen un grupo de interés a considerar. Este grupo incluye líderes de opinión, prensa, periodistas. Su interés no radica tanto como grupo en sí mismo sino más bien por su capacidad de influir sobre la opinión pública.

La relevancia que han cobrado las ONG en estos últimos años se ve reflejada en su consideración como un grupo en sí mismo. El 40% de las empresas privadas que componen la muestra la considera un grupo de interés en sí mismo. Algunas empresas incluyen las Cámaras y otro tipo de instituciones dentro de esta categoría. Las ONG responderían a la categoría que Freeman nombra como *SIG* (*special interest groups*).

En relación a los Sindicatos, apenas un 28% de las empresas los reconoce como uno de sus grupos de interés relevante.

Una de las 11 categorías que identifica Freeman, en su ejemplo de grupos de interés asociados a una empresa, son los competidores; sin embargo, solo un 14% de las empresas de la muestra los incluye entre sus principales grupos de interés. El 35%, en cambio, se inclina por incluir a las “Cámaras u organizaciones sectoriales” donde está implícita la competencia. Estas cámaras u organizaciones sectoriales son redes de organizaciones de las cuales las empresas participan. A diferencia de los “Competidores”; este grupo supone un vínculo de cooperación, colaboración más que de competencia. El identificar a los competidores como “grupos de interés” requeriría, siguiendo los lineamientos de GRI, el conocer y responder a sus intereses y preocupaciones. Es difícil pensar la posibilidad real de averiguar los intereses y preocupaciones de empresas que compiten por ganar lugar en un mismo mercado, por captar a los mismos consumidores. Más allá de puntos en los que seguramente puedan acordar, existen intereses contrapuestos y como resultado cautela a la hora de compartir información.

Un 16% de las empresas identifica al “Medio Ambiente” como un grupo de interés. Con respecto a si puede considerarse o no un grupo de interés existe un debate.

En este sentido sorprende el hecho que el medio ambiente como tal no encuadraría en principio dentro de la definición de GRI, pero el organismo lo menciona explícitamente tanto al “Medio ambiente” como a las “Generaciones futuras” al explicar el proceso de determinación de aspectos materiales: *“El proceso de participación debe adecuarse a al conjunto de grupos de interés correspondiente. La participación de éstos también debe servir para identificar los intereses de aquellos grupos que no pueden expresar sus opiniones (por ejemplo, las generaciones futuras, la fauna, los ecosistemas, etc.). La organización ha de incorporar un proceso para la identificación de esos puntos de vista [...]”* (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación, 2013, pág. 37). Siguiendo esta definición debería ser una organización ambientalista u otro interlocutor que pueda representar y así dar voz al medio ambiente como grupo de interés.

Si nos remitimos a Freeman el autor no deja clara su posición al respecto, si bien plantea la pregunta sobre la pertinencia de su consideración, la misma queda abierta (Freeman & Pierce, *El Ambientalismo y la Nueva lógica de los Negocios*, 2001).

Volviendo a la identificación de los grupos de interés; por último, podríamos mencionar la categoría “Otros” que incluye grupos de interés minoritarios, con poca representatividad en la muestra como: “Organismos Internacionales / Multisectoriales / Multilaterales”, “Contratistas/Distribuidores”, “Partners” (socios) entre otros.

Del análisis de las memorias puede advertirse en algunos informes grupos que no aparecen en principio identificado como grupo de interés, pero luego se explicita su participación en el proceso de elaboración de la memoria; como se comentó oportunamente respecto a la categoría de “Accionistas”.

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS POR PARTE DE LAS EMPRESAS ARGENTINAS

En la identificación de los *stakeholders* se ve una preferencia a considerar definiciones tradicionales que no toman en cuenta nuevas dinámicas de relaciones surgidas, por ejemplo, a partir de las nuevas tecnologías de la información.

Freeman ha identificado con posterioridad al listado presentado en “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, la emergencia de grupos de interés no tradicionales y los ha conceptualizado llamándolos:

- “*Grupos virtuales de defensa: se constituyen sobre la base de interacción virtual a través del uso de las tecnologías de la información y su identidad consiste en ser opositores a algo*” (Philips & Freeman, 2008).

El nuevo escenario digital ha abierto aún más el concepto de *stakeholders*. La importancia de la identificación y relacionamiento de todos los grupos de interés es crucial en términos de sostenibilidad y supervivencia del negocio en el mundo actual. Se plantea un gran desafío de cara al futuro, para quienes están al frente de las empresas. El proceso de identificación de los grupos de interés debe ir más allá de las definiciones tradicionales, respondiendo a la mayor complejidad y pluralidad del contexto actual, comenzando por incluir las nuevas dinámicas de participación que han surgido a raíz de los grandes avances de las tecnologías de la información y que han posibilitado el surgimiento de nuevos grupos y formas de interacción, dotando de “voz” a nuevos actores.

La falta de un criterio claro para determine quién es y quién no es *stakeholder*, tanto en GRI como en la *Teoría de Stakeholders* plantea un dilema. ¿A quién considerar como “*significativamente afectado por las operaciones?*” En definitiva, termina siendo un dilema ético que deberá resolver cada empresa determinando hasta dónde asumirá la responsabilidad por los efectos (por los afectados) que pueda generar. En la actualidad queda a discreción de cada empresa establecer sus propios límites o fronteras de inclusión.

Las implicancias de este dilema se traducen, en la práctica, en la no consideración de importantes grupos de afectados y las hemos visto traducidas en graves consecuencias sociales, económicas y ambientales. Por citar un ejemplo reciente:

- La marca de indumentaria ZARA (perteneciente a INDITEX) en mayo de 2017 fue acusada de haber aceptado condiciones de trabajo esclavo en más de 30 de sus proveedores subcontratados⁴³ en Brasil. Trabajadores inmigrantes producían prendas en condiciones de esclavitud. Ya en 2015 la ONG *Reporter Brasil* había advertido y denunciado una situación similar en otros proveedores de la marca. En ambas ocasiones ZARA regularizó la situación, declarando desconocerlas. Luego de resolver la situación, organizó consultas con grupos de interés relevantes de Brasil incluyendo al Ministerio de Trabajo con el que amplió acuerdos sociales para evitar futuras violaciones a los DDHH.

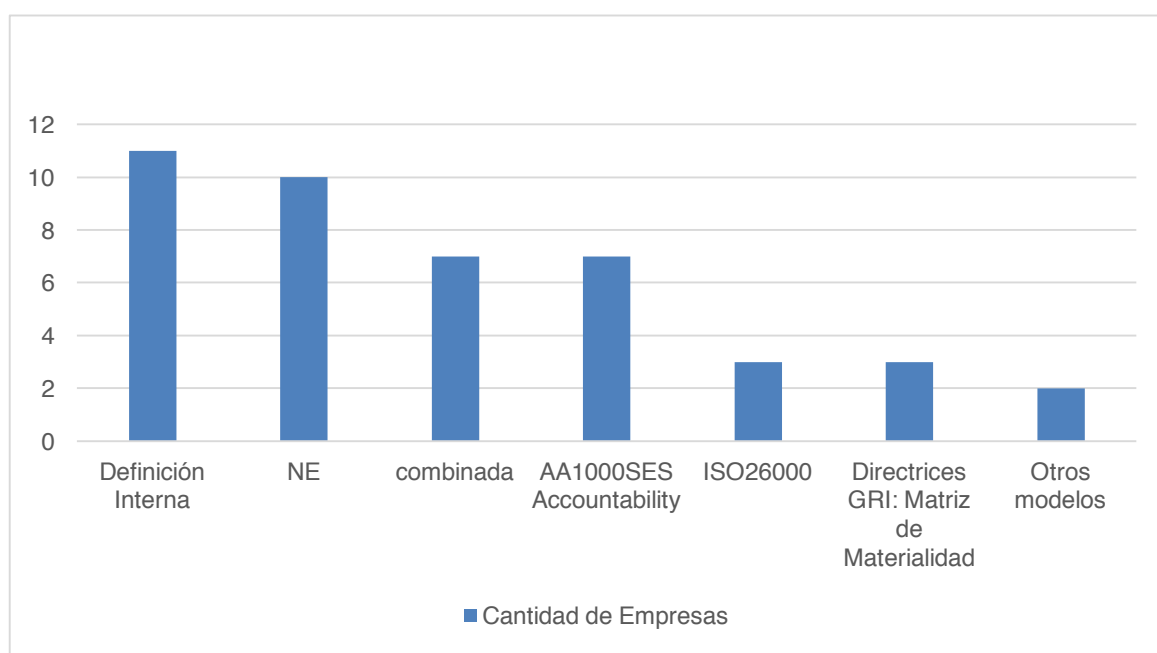
A nivel social, el haber ignorado a la ONG como grupo de interés provocó consecuencias sociales graves, mientras que a la marca le significó pérdida de reputación, confianza y seguramente dinero.

⁴³ Si bien no eran trabajadores de ZARA, se considera que las empresas tienen la responsabilidad legal por lo que sucede en toda su cadena de valor; en este caso en las fábricas que subcontratan, por lo que tiene la obligación de velar por el cumplimiento de las condiciones laborales.

Criterios utilizados por las empresas para la identificación de sus grupos de interés

Como parte de los lineamientos, GRI establece, a través del indicador G25, el requisito de explicar el proceso a través del cual las empresas identifican a sus grupos de interés, no menciona metodología ni modelo a seguir, dejándolo a libre elección de la organización. Al ahondar en las respuestas, encontramos gran diversidad de criterios en cuanto de selección de los métodos para identificar a los grupos de interés con los que interactuará cada empresa. El siguiente cuadro muestra de manera gráfica los criterios más utilizados:

Gráfico 9: Criterios utilizados en la identificación de los grupos de Interés (en absolutos)



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del análisis de frecuencia en la base de datos de GRI por empresas privadas argentinas correspondientes al año 2015.

Un cuarto de la muestra utiliza criterios propios para la identificación de sus públicos de interés; es decir define variables o parámetros vinculados a sus políticas o estrategias internas de sostenibilidad o bien toma algunas variables de modelos existentes y los combina con otras propias. Por ejemplo, una empresa de servicio de Recursos humanos, los define según el impacto de los grupos en la compañía, el impacto de la compañía en los grupos y la estrategia y el marco de sostenibilidad propios. Por su parte, una empresa de productos químicos, declara identificarlos internamente a través de dirección de asuntos públicos y gubernamentales.

Por otro lado, un gran porcentaje de las empresas de la **muestra no especifican el criterio utilizado para seleccionar a sus grupos de interés**, a pesar de ser un requisito establecido por GRI para la elaboración de la memoria. Lo curioso es que el indicador es reportado por todas las empresas en el índice de la tabla GRI (con excepción de una sola empresa que no lo incluye) pero luego al buscar la información en la página indicada la misma no se encuentra. En el gráfico, corresponde a la barra que se muestra como “NE”.

El modelo más mencionado, a la hora de documentar el proceso de identificación en la memoria, es el que ofrece la norma AA1000SES, elegido por al menos el 16% de la muestra. Con respecto a la identificación, sugiere un conjunto de criterios, entre otros los siguientes:

- Tipo de Relación con la organización (formal, informal, positiva, negativa)
- Voluntad de comprometerse
- Nivel de Influencia (informal o basada en un poder formal. Grupos con capacidad de impedir o impulsar la consecución de los objetivos organizacionales)
- Tensión (grupos que necesitan atención debido a algún tema sensible que les inquieta)
- Dependencia (directa o indirecta. Grupos cuyo sustento, salud, seguridad, bienestar dependen de las actividades, productos o servicios de la empresa)
- Tipo (sociedad civil, gobierno, consumidores)
- Responsabilidad (individuos o grupos con los que la organización puede tener responsabilidades legales, morales, comerciales)
- Legitimidad y representación
- Contexto cultural, Perspectivas diferentes (Por ejemplo: género, etnia, religión. Sus diferentes puntos de vista pueden favorecer el conocimiento de situaciones nuevas, identificación de riesgos u oportunidades).

AA1000 *Stakeholder Engagement Standard*, (Accountability , 2015).

Un menor grupo de empresas toma como base los lineamientos de la norma ISO26000. En lo respectivo a la participación de los *stakeholders*, ISO pone el foco en los intereses de éstos. Los define como: “*todo individuo o grupo que tiene un interés en cualquier decisión o actividad de una organización*” (GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction, 2014).

Otras empresas en cambio elijen utilizar una combinación de directrices, tomando variables o parámetros de diversas fuentes como GRI, AA1000SES, ISO26000 y criterios internos.

Por último, un mínimo número de empresas utilizan otros modelos como la ‘*Licencia Social para Operar*’ y el ‘*Modelo para una gestión de Excelencia*’.

Con respecto a los participantes del proceso de identificación, más de la mitad de las empresas de la muestra afirman que es un proceso interno, realizado por grupos de interés pertenecientes a la compañía. Mientras que el resto no especifica quiénes participan del proceso. Vale decir que **ninguna de las empresas de la muestra declara involucramiento de un externo en el proceso de mapeo de sus grupos de interés.**

Jerarquización de los grupos de interés

Un 84% de la muestra no menciona utilizar algún método de priorización de los grupos de interés identificados.

El porcentaje que sí lo hace, utiliza las variables del mismo método empleado para el proceso de identificación. Por ejemplo, las empresas que declaran utilizar la norma

AA1000SES para identificar a los grupos con los que trabajarán, luego mencionan variables contenidas en la misma norma (donde influencia y dependencia aparecen entre las más mencionadas) para indicar el proceso de priorización.

A pesar de que las empresas no expliciten método de priorización de sus grupos; se pudo advertir que, se refleja en la memoria un tratamiento diferente otorgado a los grupos a la hora escuchar las expectativas, problemas o intereses e incorporarlos a las memorias en forma de iniciativas sostenibles. Más adelante se detallará este punto al analizar los métodos de interacción y la incorporación de expectativas.

INTEREACCIÓN DE LAS EMPRESAS CON SUS GRUPOS DE INTERÉS

La interacción entre las empresas y sus grupos de interés puede tomar múltiples formas desde la información unilateral hasta el empoderamiento de los individuos que componen los grupos de interés.

Existen variados modelos sobre distintas maneras de establecer vínculos con los grupos de interés.

La Norma AA1000SES, es el primer estándar a nivel mundial de compromiso con los grupos de interés, desarrollado por la organización *AccountAbility*, con el objetivo de integrar los procesos de dialogo en la estrategia y práctica del negocio. La AA1000SES propone un método para establecer compromisos. Asumir un compromiso con los grupos de interés a través de una gestión sostenible, supone comprender sus demandas e involucrarlos en la toma de decisiones. (*Accountability* , 2015).

Cada uno de los canales de comunicación, que la norma llama *métodos de compromiso* tiene asociado un nivel de compromiso, que van desde un nivel bajo hasta uno alto. El nivel de compromiso que se logre con cada grupo dependerá la naturaleza y grado de implicación que la empresa se proponga con cada grupo, pero la norma advierte que debería establecerse procurando satisfacer de la mejor manera posible las expectativas y necesidades de cada grupo. El cuadro a continuación resume los niveles y métodos de compromiso propuestos en AA1000SES:

Tabla 3: Niveles y métodos de compromiso

Niveles de Compromiso	Descripción	Métodos de compromiso	Ventajas	
Pasivo	No se produce comunicación activa	Cartas; Protestas; sitios web	No se produce intercambio.	NIVELES DE COMPROMISO BAJO. NO HAY COMUNICACIÓN. RELACIONES DE CORTO PLAZO
Controlar	Comunicación de una vía desde los grupos de interés hacia la organización	Observar actividad en los medios e internet; reportes a través de otro grupo de intererés	No se produce intercambio.	
Propugnar	Comunicación de una vía desde la organización hacia el grupo de interés	Presión a través de organismos regulatrorios; esfuerzos de <i>Lobby</i>	No se produce intercambio.	
Informar	Comunicación de 1 vía desde la organización hacia el grupo de interés	Boletines; cartas; folleto; reportes; sitios webs; discursos y presentaciones públicas	Se informa sobre algo específico pero sin posibilidad de réplica.	NIVELES DE COMPROMISO MEDIO. COMUNICACIÓN LIMITADA. RELACIONES DE MEDIANO PLAZO
Transacciones	comunicación de bidireccional limitado	Iniciativas financieras privadas; consesión de subvenciones;	existe vinculación limitada a través de un contrato.	
Consultar	Compromiso bidireccional limitado: La organización pregunta, los grupos responden	Encuestas; grupos de Discusión; diálogo, reuniones; Comités consultiros; Mailing	Los grupos pueden expresarse pero no hay un ida y vuelta simultaneo	
Implicar	Compromiso bidireccional y multidireccional	Foros con múltiples grupos; Paneles de asesoramiento; Procesos de cración de consensos; Talleres	Aprendizaje de todas las partes pero actuación independiente	
Negociar	Debate entre 2 o más partes	Negociaciones colectivas / contractuales;	La solución a la que se arriba surge de un acuerdo mutuo	NIVEL DE COMPROMISO ALTO. RELACIONES DE LARGO PLAZO. COMUNICACIÓN DIVERSA
Colaborar	Compromiso de doble o múltiple sentido	Iniciativas conjunos; alianzas; negocios o proyectos conjuntos; asociaciones	Se produce aprendizaje, toma de decisiones y acciones conjuntas	
Empoderar	Delegar decisiones en los grupos de interés. Dar un rol dentro del gobierno de la organización	Integración de los grupos de intererés dentro del gobierno o un proceso de decsión de la organización	Es el mayor nivel de compromiso que se puede alcanzar, donde el grupo es artífice de la decisión	

Fuente: Norma AA1000SES Levels and Methods of Engagements, traducción propia. (Accountability, 2015).

Los niveles de compromiso se establecen para cada grupo en particular y debe contemplarse como algo dinámico en el tiempo.

Freeman, por su parte, describe algunas de las formas en que una organización interactúa con sus *stakeholders*:

- **Ignorar**
 - **Enfoque de Relaciones Públicas**
 - **Negociación implícita**
 - **Negociación Explícita**
- ✓ (Freeman, 1984; citado por Escudero Poblete, 2010, págs. 108-109)

DINÁMICAS DE INTERACCIÓN PLANTEADAS POR LAS EMPRESAS CON SUS GRUPOS DE INTERÉS⁴⁴

⁴⁴ Análisis Estadístico Descriptivo del indicador GRI G26

Para dar respuesta a punto que constituye un objetivo central de la tesis; comenzaremos indagando las respuestas de las empresas de la muestra al indicador G4-26 de la guía GRI. El mismo establece: *“Describe el enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés, incluida la frecuencia con al que se colabora con los distintos tipos y grupos de partes interesadas, o señale si la participación de un grupo se realizó específicamente en el proceso de elaboración de la memoria”* (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Principios y Contenidos Básicos, 2013, pág. 30).

Nótese que el término utilizado es “enfoque”, su amplitud habilita una gran variedad interpretaciones y respuestas y así sucede.

Si nos remitimos al manual de aplicación de GRI para más detalle, aporta algunas directrices y cita a modo de ejemplo: *“Pueden emplearse encuestas; grupos de discusión; grupos de expertos sociales; grupos de asesores empresariales; comunicaciones escritas, estructuradas directivas o sindicales y otros medios”* (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación, 2013, pág. 45). *“Las organizaciones también pueden utilizar otras vías como los medios de comunicación; la comunidad científica o las actividades de colaboración con entidades pares y grupos de interés. Esto puede contribuir a que la organización comprenda mejor las expectativas y los intereses razonables de los grupos de interés”* (2013, pág. 9). Esta tarea podría lograrse también a través de los programas de inclusión y participación que normalmente las empresas establecen como parte de sus actividades habituales; aquí la guía menciona como ejemplo los programas que promueven la participación de los grupos de interés en el marco de una regulación internacional y los que informan sobre procesos organizativos.

Al analizar las memorias de las empresas, para dar respuesta a este indicador, las organizaciones mencionan todos los canales a través de los cuales interactúan con sus distintos grupos de interés. Tanto los que utilizan habitualmente, que GRI da en llamar *“Programas de inclusión y participación habituales”*, como los que establecen exclusivamente con el fin de elaborar la memoria de sostenibilidad.

En todos los casos, **las empresas afirman tener canales o medios de comunicación habituales con sus grupos de interés**, es decir que los canales de interacción descriptos, no se limitan a la elaboración de la memoria; (exceptuando algunos pocos casos de consulta a un organismo especialista como UNICEF en algún tema relacionado a la sostenibilidad). Aquellas empresas que explicitan instancias de participación específicas para la elaboración de la memoria lo describen como un mecanismo de interacción adicional.

El gráfico que se muestra a continuación, resume las formas de interacción más utilizadas por las empresas de la muestra con cada grupo de interés⁴⁵. Donde los valores (en números absolutos) representan la cantidad de empresas de la muestra que utiliza determinado método para interactuar con un grupo de interés. A partir de los valores obtenidos, se extraen las conclusiones a continuación del gráfico.

⁴⁵ Nota: que el gráfico refleja los canales descriptos por las empresas en sus memorias en respuesta al indicador G26 de la tabla.

Tabla 4: Mecanismos de Interacción entre las empresas y sus grupos de interés. En cantidad de casos absolutos (Grilla 1:2)⁴⁶

FORMAS DE INTERACCIÓN		FORMAS DE INTERACCIÓN						
		Internos	Clientes y consumidores	Proveedores	Accionistas	Comunidad	Gobierno / Organismos de Control	Medios de Comunicación
Asambleas	Diálogos / Encuentros Cara a cara	33	13	26	25	18	19	12
Reuniones								
Mesas de Trabajo								
Audiencias	Conferencias							7
Conferencias de prensa								
Conferencias telefónicas	Comunicaciones off line	31	24	13	9	12	5	10
Comunicaciones impresas								
Comunicaciones TV								
Comunicaciones radiales	Comunicaciones on line	31	30	17	9	21	7	13
Sitio Web Empresa								
Redes Sociales y Foros								
Mailing								
Intranet	Informes y Reportes							
Comunicaciones digitales								
Balance		9	10	9	22	11	4	2
Memorias sostenibles	Encuesta y otras Metodologías de Investigación							
Otros informes								
Encuesta de Satisfacción		35	36	23	9	21	9	9
Encuesta de Clima								
Encuesta para conocer expectativas								
Consulta para la elaboración de la								
Grupos Focales / de discusión								
Dinámicas de Grupo	órganos de Representación / Comités							
Otros estudios Quali								
Estructuras sindicales		15	2					3
órganos de representación empleados	Capacitación / Desarrollo							
Representantes ante la empresa								
Programas de Capacitación		24	12	14		4		
Talleres	Participación en Iniciativas /Programas / organizaciones							
Programas de desarrollo								
Involucramiento en Proyectos		18	2			28	12	
Voluntariado								
Acciones Conjuntas	Evaluación / Auditorías							
como miembro / socio en iniciativas / organizaciones								
Evaluación de desempeño		15	4	10				
Auditorías	Eventos							
Evaluaciones								
Ferias		9	13	2	2	13		2
Exposiciones								
Congresos / Charlas								
Otros Eventos	Visitas a la empresa							
Visitas a la fábrica/oficina			6	5	2	7	4	4
Visitas de la empresa	Atención Personalizada							
Centros de atención / suc.		5	21	10	3	4		
Departamento específico								
Representante de la empresa	Recepción Quejas y Sugerencias							
Recepción / gestión de quejas / denuncias		4	2					
Recepción / gestión sugerencias	Relación Contractual							
Código de Conducta				6				6
Contrato								
Convenio / Acuerdo	Grupos de Expertos							
Guías de actuación								
Expertos Sociales						6		
Comités de consulta								
líderes de opinión	Otros		Concursos Promocione Etiquetado			Diagnóstico s/ necesidades		

Fuente: matriz de elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas al indicador G4-26 y su agrupamiento; sobre la base de 43 memorias publicadas en la base de datos de GRI por empresas privadas argentinas correspondientes al año 2015. Referencias: la utilización de colores pretende facilitar su interpretación; donde azul indica utilización por muchas empresas, amarillo utilización intermedia y rojo baja.

⁴⁶ La tabla se divide en 2 para permitir su lectura. Grilla 1 exhibe los datos de los primeros 7 grupos de interés (identificados a partir del análisis de G4-24) y en la grilla 2 los 6 restantes.

Tabla 5: Mecanismos de Interacción entre las empresas y sus grupos de interés. En cantidad de casos absolutos (Grilla 2:2)

	FORMAS DE INTERACCIÓN					
	ONGs	Cámaras Empresarias	Academia	Sindicatos	Competidores	Medio Ambiente
Asambleas	Diálogos / Encuentros Cara a cara	14	8	6	8	4
Reuniones						
Mesas de Trabajo						
Audiencias						
Conferencias de prensa	Conferencias					
Conferencias telefónicas						
Comunicaciones impresas	Comunicaciones off line	2	3	3		6
Comunicaciones TV						cartelería / Campaña
Comunicaciones radiales						
Sitio Web Empresa	Comunicaciones on line	5	5	3	4	3
Redes Sociales y Foros						Mails para concientizar publico
Mailing						Campaña concientizacion
Intranet						
Comunicaciones digitales	Informes y Reportes					
Balance		6	5	2		
Memorias sostenibles						
Otros informes						1
Encuesta de Satisfacción	Encuesta y otras Metodologías de Investigación	10	9	3	5	
Encuesta de Clima						
Encuesta para conocer expectativas						
Consulta para la elaboración de la						
Grupos Focales / de discusión						
Dinámicas de Grupo						
Otros estudios Cuali						
Estructuras sindicales	órganos de Representación / Comités					
órganos de representación empleados		3				
Representantes ante la empresa						
Programas de Capacitación	Capacitación / Desarrollo					
Talleres						
Programas de desarrollo						
Involucramiento en Proyectos	Participación en Iniciativas / Programas / organizaciones	12	12	10		2
Voluntariado						
Acciones Conjuntas como miembro / socio en iniciativas / organizaciones						
Acciones Conjuntas						
Evaluación de desempeño	Evaluación / Auditorías					
Auditorías						
Evaluaciones						
Ferias	Eventos	5	4	5		
Exposiciones						
Congresos / Charlas						
Otros Eventos						
Visitas a la fábrica/ oficina	Visitas a la empresa			2		
Visitas de la empresa						
Centros de atención / suc.	Atención Personalizada					
Departamento específico						
Representante de la empresa						
Recepción / gestión de quejas / denuncias	Recepción Quejas y Sugerencias					
Recepción / gestión sugerencias						
Código de Conducta	Relación Contractual					
Contrato						
Convenio / Acuerdo						
Guías de actuación						
Expertos Sociales	Grupos de Expertos	6				
Comités de consulta						
líderes de opinión						1
	Otros					Dialogo con representantes Sistema Gestión Ambiental

Fuente: matriz de elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas al indicador G4-26 y su agrupamiento; sobre la base de 43 memorias publicadas en la base de datos de GRI por empresas privadas argentinas correspondientes al año 2015. Referencias: la utilización de colores pretende facilitar su interpretación; donde azul indica utilización por muchas empresas, amarillo utilización intermedia y rojo baja.

Para sistematizar y resumir la información se utilizaron agrupamientos de los canales de comunicación que se utilizan en el mundo corporativo. El anglicismo *online* (en

línea): es un término que se emplea para designar a los medios de comunicación que requieren la conexión a una red. Según la definición de Navarro y Agulló: “*son todas las acciones que se realizan dentro de Internet*” (Navarro & Agulló, 2013). Implica un diálogo dinámico, un ida y vuelta constante posibilitado por las herramientas que ofrecen las nuevas tecnologías de la información. Ejemplos de estos canales son: Redes Sociales; Sitio Web de la Empresa; *Mailing*; foros de discusión.

Offline (fuera de línea): en oposición a los medios *online*, los *offline* no requieren conexión a una red. Luten lo define exactamente como “*entendemos como Marketing offline todo desarrollo del Marketing que no tenga Internet como canal preferente de comunicación*” (Luten, 2008). Incluye los clásicos medios de comunicación como la Radio; Televisión; Teléfono, Comunicaciones impresas: folletería, cartelería, revistas, entre otros etc.

Pasando al análisis, como se ve en el gráfico, el grupo de interés con el que las empresas más interactúan forma parte de su ámbito interno y es el grupo formado por quienes trabajan en la organización: Empleados, Directivos y Colaboradores. Los canales más habituales de interacción son: “Las encuestas y otras metodologías de investigación” empleadas por el 81% de las empresas de la muestra: donde “Las encuestas de clima”⁴⁷ (metodología exclusivamente utilizada con este grupo) y “las encuestas de satisfacción” suman el mayor porcentaje de uso (74%). El segundo medio en importancia, utilizado por el 77% de la muestra, lo configuran los “diálogos cara a cara”, que adquieren múltiples formatos como “reuniones individuales”; “reuniones de equipo”; “desayunos de trabajo”, etc. Otro medio de interacción de gran relevancia son las comunicaciones tanto *online* como *offline*. En el plano *online* entre los principales canales se citan: “*intranet, e-mails, sitio web de la compañía*” mientras que en el plano *offline* “las comunicaciones impresas” aparecen entre las más utilizadas (revistas, *newsletter*, cartelería). La “Capacitación” también aparece como un mecanismo de interacción relevante; más de la mitad de las empresas de la muestra la mencionan como un canal de comunicación. El involucramiento de los empleados en iniciativas o acciones sostenibles, como por ejemplo acciones de “voluntariado corporativo” también es utilizado por cerca de la mitad de la muestra.

El otro grupo que conforma el entorno interno de las empresas, los Accionistas / Inversores o Propietarios, se relacionan con la firma principalmente a través de 2 canales: “los encuentros cara a cara” que se llevan a cabo a través de reuniones formales que en este caso reciben el nombre de asambleas y a través de “Informes y Reportes”: documentos públicos y privados como “balances”, “memorias” e “informes” a través de los cuales las empresas informan y rinden cuentas. Una vía de comunicación distintiva de este grupo, aunque no relevante son “las conferencias telefónicas”, dentro de las comunicaciones de tipo *offline*.

Pasando al ámbito externo, el grupo con el que las empresas más interactúan es el de los Clientes y/o Consumidores. Donde los “estudios de investigación” constituyen el principal medio de interacción, siendo “las encuestas” la metodología más utilizada para conocer las percepciones, expectativas y opiniones de los clientes. Las comunicaciones en línea como el “*mailing*”, “el sitio web de la empresa” y “las redes sociales”, aparecen como el segundo canal más mencionado seguido por los medios de comunicación tradicional, elegidos por la mitad de las empresas de la muestra, donde la comunicación impresa aparece como la más mencionada. Como último canal

⁴⁷ Las encuestas de clima son una herramienta muy utilizada por las empresas para conocer el grado de satisfacción de sus empleados con el entorno laboral.

relevante podemos señalar “la atención personalizada” a través de “sucursales”, “centros de atención” o “departamentos específicos” donde personal de la empresa se encuentra a disposición de los clientes, usuarios o consumidores.

Luego de los Clientes y/o Consumidores; el segundo grupo externo con el que las empresas más interactúan es el de Proveedores. En este caso los “diálogos cara a cara” resultan la forma de intercambio más utilizada con este grupo; seguido por “la encuesta y otras metodologías de investigación” para recabar información. Las “comunicaciones *online*” también ocupan un lugar relevante, siendo “el *mailing*” el principal medio de intercambio.

Respecto a la Comunidad, el mecanismo de interacción más habitual se da a través de la “Participación en programas, iniciativas o acciones sostenibles” para la comunidad. En segundo lugar, aparecen los “estudios de investigación” y “las comunicaciones *online*”, como los 2 métodos elegidos por la mitad de las empresas de la muestra. En lo que respecta al universo *online*, el “sitio web de la empresa” y “las redes sociales” resultan ser las vías de interacción más habituales. En cuanto a los estudios de investigación, además de las usuales “encuestas”, se mencionan “estudios de opinión pública”, “estudios de reputación”. Por último, “los diálogos a través de referentes comunitarios” también ocupan un lugar relevante a la hora de establecer contacto con este grupo de interés.

De aquí en adelante, para los restantes grupos, las instancias de interacción se reducen notablemente. En el caso del Gobierno / Organismos de control, “los encuentros cara a cara” a aparecen como el medio principal en la forma de “reuniones”, “audiencias” y “mesas de trabajo”. Otros mecanismos, nombrado por un tercio de las empresas de la muestra, es la “participación en iniciativas o programas conjuntos” gobierno-empresa hacia la comunidad.

Para entablar contacto con Los Medios de Comunicación las empresas eligen principalmente “las comunicaciones *online*”, donde además de las clásicas, se mencionan “boletines y otros comunicados digitales”. Los “encuentros con periodistas”, para entablar “diálogos cara a cara”, constituyen el segundo canal en importancia para este grupo. Un canal de comunicación exclusivo de este grupo, aunque poco relevante, son las “conferencias de prensa”, mencionadas como canal de interacción por el 16% de las empresas de la muestra.

En el caso concreto de las ONG, si bien, como ya se ha indicado, muchas empresas las consideran dentro del grupo Comunidad, otras las identifican como un grupo aparte, por lo que así la tomaremos para ver las formas de interacción específicas para con ellas. A diferencia de la comunidad, aquí los “encuentros cara a cara” con representantes de estas instituciones, aparecen como la forma de interacción más habitual seguida por la vinculación con las ONGs de la empresa a través de la “participación en iniciativas o programas”.

Tanto con las Cámaras Empresariales como con la Academia / Instituciones educativas la “participación en iniciativas o programas” aparece nuevamente como el principal mecanismo de interacción.

Los Sindicatos, como grupo en sí mismo, considerado fuera del grupo Empleados, es identificado por una minoría de empresas y las interacciones se corresponden con ello. Apenas un 20% de las empresas de la muestra declara interactuar con los representantes de los sindicatos a través del “diálogo cara a cara”.

Por último, quienes identifican al Medio Ambiente como grupo de interés en sí mismo, aunque una minoría, ya que la mayoría no lo contempla como grupo en sí mismo sino dentro de otro que lo contiene y representa como la ONGs, la Comunidad. A pesar de ello resulta interesante ver los canales de comunicación empleados. Las empresas que lo identifican como grupo apelan a “acciones de concientización” como “campañas de comunicación” para concientizar a su público interno y/o la sociedad en general.

Al analizar las formas de comunicación de manera transversal a los grupos; podemos ver que las más utilizadas son “los diálogos” o “encuentros cara a cara”, y las “metodologías de investigación”, donde “la encuesta” resulta la más elegida. Ambos métodos permiten recoger las expectativas con respecto a la gestión de la compañía y la manera en la que se ve reflejada en la memoria de sostenibilidad, pero se limitan a alcanzar un nivel de compromiso bajo, según el modelo *Niveles de Compromiso empresa-grupos de interés* presentado (Tabla 6).

Los métodos de “comunicación online”, resultaron el tercer método más utilizado.

Nótese que es coincidente el hecho de que los grupos con los que más interactúan las empresas sean los que fueron identificados como los principales en G24: Empleados y Accionistas en el entorno interno y Clientes y consumidores, Proveedores y Comunidad entre los principales grupos externos. De igual manera, los menos nombrados por las empresas resulten los grupos con menos interacciones.

Frecuencia de interacción de las Empresas argentinas con sus grupos de interés

Entre sus lineamientos, GRI llama a las empresas a establecer la frecuencia de colaboración (interacción), en respuesta al indicador G4-26, con sus grupos de interés; solicitando especifiquen si la comunicación se limita a la elaboración de la memoria.

Por regla general, **las empresas no especifican concretamente la frecuencia con la que interactúan con cada grupo**, más bien, dan una única respuesta general respecto al enfoque o criterio en cuanto a la periodicidad de comunicación.

En ningún caso las empresas declaran que la comunicación se limite a los fines de la memoria. Las respuestas más frecuentes hablan de “Diálogo permanente, fluido”. “Canales abiertos”, “comunicación constante, periódica, diaria”, especificando en algunos casos que la dinámica responde a variables como: *cercanía, naturaleza de la relación*, entre las más mencionadas.

Niveles de compromiso alcanzados por las empresas con sus grupos de interés

A partir de una combinación de los modelos y definiciones presentadas, tomaré como base la norma *Stakeholder Engagement Standard* (AA1000SES) para presentar a continuación una tabla de elaboración personal que permite una interpretación posible acerca de los niveles de compromiso alcanzados por las empresas con cada grupo de interés en función a los canales de comunicación utilizados.

Tabla 6: Niveles de Compromiso empresa-grupos de interés según métodos de comunicación empleados

Nivel	Función	Tipo de comunicación	Método / canal	Tipo de herramienta	Características
Muy bajo	Informar	Unidireccional	Comunicaciones masivas Impresas, radiales, televisadas, digitales. Eventos	Impersonales	La empresa comunica algún tema específico
Bajo	Consultar	Bidireccional	Encuestas, Grupos de discusión, Diálogos, reuniones, comités, <i>mailing (la empresa va)</i>	Personales	La organización pregunta; grupo de interés responde. La decisión la toma la empresa
Moderado	Implicar	Bidireccional Simultanea ó multiples direcciones	Paneles, Foros, Planes, Procesos, Talleres	Personales	Implica diálogo, debate. Aprendizaje mutuo
InterMedio	Negociar	Bidireccional Simultanea	Negociaciones (convenios colectivos, contractuales)	Personales	comprometerse a debatir
Alto	Colaborar	Integradoras	Proyectos, iniciativas, negocios o asociaciones conjuntas	Personales	Acciones conjuntas
Muy Alto	Empoderar	Integradoras	Incorporación al gobierno o a un proceso ó delegación de toma de decisiones	Personales	Incorporar en la estructura o delegar función

Fuente: Elaboración propia en base a Norma AA1000SES Accountability; Philip Kotler clasificación de canales de comunicación (Kotler, 2001).

Valiéndome de esta herramienta, analicé las formas predominantes de interacción que utilizan las empresas argentinas de la muestra con sus diferentes grupos de interés; esto me permitió obtener una escala que va desde un nivel de compromiso muy bajo, caracterizado por un tipo de comunicación unidireccional e impersonal limitada a informar; hasta un nivel de compromiso muy alto que implica el empoderamiento del grupo de interés a través de una comunicación integradora y personal.

De su aplicación se desprende que, en el ámbito interno, con los empleados, predomina un nivel de compromiso bajo, que hace hincapié en la consulta como medio de interacción principal. A través de “la encuesta”, como herramienta de escucha; si bien se les otorga a los empleados la posibilidad de expresarse, no hay una respuesta inmediata, ya que es bidireccional pero no simultánea. En el “diálogo cara a cara” en cambio, que es el segundo medio más utilizado con este grupo, se produce un intercambio bidireccional simultáneo pero limitado; la organización pregunta y los grupos de interés responden; la decisión final es tomada unilateralmente por la empresa. Con respecto al tercero de los canales en importancia, en el caso de “las comunicaciones *online*”: el “sitio web de la empresa”, la intranet, los mails; implican una comunicación personal y bidireccional pero no simultánea, es decir en 2 etapas. En el caso de las comunicaciones *offline* (con predominio de la “comunicación impresa”) el nivel de compromiso es el más bajo de la escala; el canal se caracteriza por la unilateralidad e impersonalidad, donde la función principal pasa a ser *informar*.

Con el otro grupo que pertenece al ámbito interno, los Accionistas, los niveles de compromiso alcanzados también son bajos, quedando en la función de *Consulta*. El “Diálogo cara a cara”, a través de “reuniones” y “asambleas”, es el principal método de interacción; si bien dialogar es considerada la forma más personal y directa de comunicación; donde se produce un intercambio en tiempo real; a nivel de construcción de compromisos, según el modelo que estamos tomando, es incipiente. Si consideramos el siguiente canal en importancia, el nivel de compromiso es aún menor: los “Informes y Reportes” constituyen un tipo de canal unidireccional e impersonal cuya función principal se limita a *Informar*.

Pasando al ámbito externo, con los Clientes y Consumidores, que conforman el grupo con el que la empresa más se relaciona puertas afuera; también se genera en un bajo nivel de compromiso. El principal canal lo constituyen “las encuestas” y “otros métodos de investigación” como por ejemplo los “grupos focales” (*focus groups*), a través de los mismos las empresas buscan conocer la percepción, grado de satisfacción, o las opiniones sobre de sus clientes respecto a temas específicos relativos a la memoria de sostenibilidad. La *Consulta* es la función principal que se persigue a través de estas herramientas de comunicación personales. Si bien hay una comunicación bidireccional la misma no es simultánea. El otro canal relevante de este grupo es el de “las comunicaciones *online*”, y aquí conviven herramientas de consulta (“*mailing*”, “redes sociales”) pero también de implicación, como los “foros *online*”, lo cual supone un mayor nivel de compromiso, ya que existe una intención de *Implicar* al cliente o consumidor. Los foros posibilitan un intercambio simultáneo, la posibilidad de un debate y así un enriquecimiento mutuo.

En el caso de los Proveedores, aunque los dos principales métodos de interacción tienen la función de *Consulta*, (“diálogos” y “encuestas”) con un bajo nivel de compromiso; aquí también aparece otros canales, que, aunque de menor utilización (33%), implican mayores niveles de compromiso. Los “Programas de desarrollo” destinados a la capacitación de los Proveedores conllevan un nivel de implicación. Aún de menor utilización, “las relaciones contractuales”, mencionadas por una minoría de empresas, suponen un nivel de compromiso intermedio logrado a través de la negociación, toda vez que un contrato es producto de consensos.

La Comunidad, es el grupo externo con el que mayor nivel de compromiso logran las empresas: *Colaboración*. Por medio de herramientas integradoras como “La participación en organizaciones” por medio de iniciativas, acciones o programas, como el de “voluntariado”, las empresas plantean vínculos más fuertes y de largo plazo. La importancia asignada a este grupo puede explicarse por el hecho de que es el que “otorga” implícitamente, lo que en se ha dado en llamar ‘*La Licencia Social para operar*’ (LSO). Este concepto, fue definido en el marco de las industrias mineras, para designar a una mina o proyecto cuando cuenta con la aprobación continua de la comunidad local y otros grupos de interés (The organization Business for Social Responsibility, 2003), o amplia aceptación social (Joyce & Thomson, 2000). Sin esta licencia las empresas no podrían operar, o les acarrearía altos niveles de conflicto. Esto es especialmente importante para ciertas industrias cuyo objeto es controvertido, como el caso de la minería, donde (empujados por una baja reputación pública) surgió y se formalizó esta noción, llegándose a convertir en un modelo de gestión. Desde el lado de los *stakeholders*, su cooperación, en forma de “licencia” en este caso, se puede entender ya que, a través del involucramiento de la empresa, la comunidad también obtiene beneficios que explican su cooperación y tiene que ver con la obtención de recursos en pos de la satisfacción de alguna de sus necesidades o requerimientos, ya sea social, ambiental o económico.

Los siguientes canales de comunicación con este grupo, suponen un menor nivel de compromiso, por un lado, los de *Consulta* donde “las encuestas”, “estudios de opinión pública” y reputación”, dan lugar a una bi-direccionalidad pero no simultánea. Por otro lado, “las comunicaciones *online*”, combinan tanto herramientas unidireccionales e impersonales (como “el sitio web de la empresa”) con bidireccionales y personales (como las redes sociales).

Con el Gobierno y/o Organismos de control, predomina un bajo nivel de compromiso, caracterizado por encuentros personales, bajo la forma de “reuniones”, “audiencias”, etc. de comunicación bidireccionales simultánea. Sin embargo, el segundo mecanismo de interacción más mencionado, aunque solo por el 28% de la muestra, lo conforman las “Iniciativas o programas conjuntos” gobierno-empresa hacia la comunidad. A través de estas herramientas integradoras de colaboración, la empresa puede alcanzar un alto nivel de compromiso por parte de este grupo clave.

Con el resto de los grupos de interés, se reduce notablemente la interacción. Como máximo solo 1/3 de las empresas declara establecer vínculos con ellos. Sin embargo, con algunos de los grupos el nivel de vínculo establecido es alto. Es el caso del grupo de interés “Instituciones Educativas”, “Cámaras Empresarias” y “ONGs”, donde logran establecer vínculos de colaboración a través de herramientas integradoras como la “construcción de alianzas”, la “participación en actividades conjuntas” o el involucramiento con las mismas.

En el caso de los Medios de Comunicación, en cambio, a pesar de su importancia estratégica basada en su capacidad de influencia sobre la opinión pública; los métodos de comunicación más relevantes declarados, son de carácter unidireccional e impersonal. A través de “boletines” y “otros comunicados digitales”; “conferencias de prensa” y “eventos con periodistas”, la empresa establece un bajo nivel de compromiso cuya función principal es *Informar*. También se generan instancias de comunicación bidireccionales y personales a través de “encuentros de diálogo con periodistas”, que suponen un escalón más, aunque bajo, de compromiso.

Los Sindicatos, con quienes solo una quinta parte de las empresas declara establecer canales de interacción, a pesar de su importancia en tanto representantes del personal de la empresa; predomina un bajo nivel de compromiso que se limita a “*Consultar*” a través de “reuniones”. Nótese que los “convenios colectivos de trabajo”, que son una herramienta muy vinculada a este grupo de interés, constituyen una instancia de debate, negociación y generación de consensos que posibilitaría la generación de niveles más altos de compromiso; sin embargo, su mención como medio de interacción en las memorias analizadas es insignificante.

Por último, me parece interesante mencionar que los Competidores, aunque uno de los grupos de interés menos relevante en términos de identificación e interacción; constituye el único grupo de interés donde el medio de interacción principal son las “comunicaciones *offline*” caracterizadas por su masividad, unidireccionalidad e impersonalidad. El nivel de compromiso que se espera de este tipo de comunicación es muy bajo, ya que el objetivo principal que se persigue es *Informar*.

PROBLEMÁTICAS QUE PRIORIZAN LAS EMPRESAS EN LA SELECCIÓN DE INICIATIVAS SOSTENIBLE

Cuestiones y problemas clave surgido a raíz de la participación de los grupos de interés y la respuesta de la organización.

En su *Guía de elaboración*, respecto de este indicador GRI requiere a las empresas señalar las cuestiones y problemas identificados a raíz de la participación de los grupos de interés y describir la evaluación hecha por la organización, especificando qué grupo planteó cada uno de los problemas clave. (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Principios y Contenidos Básicos, 2013, pág. 30).

El objetivo es asegurarse de que la participación de los grupos de interés sea tenida en cuenta por la organización.

Por un lado, que exista coherencia entre las cuestiones surgidas de los procesos de participación y los aspectos de sostenibilidad que contiene la memoria. Por otro lado, que la memoria propiamente dicha (el documento), se base en los procesos de participación con los grupos de interés.

A través de varias afirmaciones GRI resalta la relevancia de contar con la opinión de los distintos grupos: *“Las expectativas y los intereses razonables de los grupos de interés son una referencia fundamental para muchas de las decisiones que se toman al elaborar la memoria”*. *“Es importante que los procesos permitan identificar los aportes directos realizados por las partes interesadas, así como las expectativas sociales creadas legítimamente.”* (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación, 2013, págs. 9, 10)

IDENTIFICACIÓN, TRATAMIENTO E INCORPORACIÓN DE EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD

A través de todos los métodos de comunicación descriptos, las organizaciones deberían ser capaces de conocer y comprender las expectativas, preocupaciones e intereses de cada grupo con el que se relacionan, respecto de la gestión sostenible que lleva a cabo la empresa y la forma en la que se ve reflejada en la memoria.

El primer paso para conocer esas expectativas es identificarlas durante las instancias de interacción, priorizarlas, incorporando las que resultan de gran relevancia para los grupos de interés.

Para GRI la estructura basal de una memoria de sostenibilidad lo constituyen sus *“Aspectos Materiales”* que son asuntos de gran relevancia, ya sea porque son considerados de gran importancia por los principales grupos de interés (porque influyen significativamente en sus decisiones) o porque reflejan los efectos económicos, sociales o ambientales significativos de las operaciones de una organización. Si cumple cualquiera de las 2 condiciones, un asunto debe ser considerado *“Material”* y formar parte de la memoria. Por este motivo, la lista de *“Aspectos Materiales”* (acciones sostenibles) contenida en la memoria de cada organización debe tomar como base los aportes resultantes de los procesos de participación. Para corroborarlo se cruzará las respuestas al indicador G4-27 con las de los indicadores G4-18 y G4-19 sobre: *“Aspectos materiales y de cobertura”*.

Tratamiento de las expectativas de los grupos de interés en las memorias

El análisis de los datos, mostró que **solo en unas pocas memorias se encuentran descriptas las expectativas relevadas a cada grupo de interés y la respuesta (o compromiso) de la organización para cada tema**, a pesar de que constituye un lineamiento de GRI documentar los asuntos planteados por los grupos de interés en los procesos de participación

Si nos remitimos a la identificación, concretamente el 88% de la muestra (38 empresas) completa el indicador G4-27 de la tabla GRI, relativo a la identificación de las

preocupaciones e intereses (planteos) de los grupos con los que se relaciona. Pero dentro de ese 88% encontramos una gran heterogeneidad.

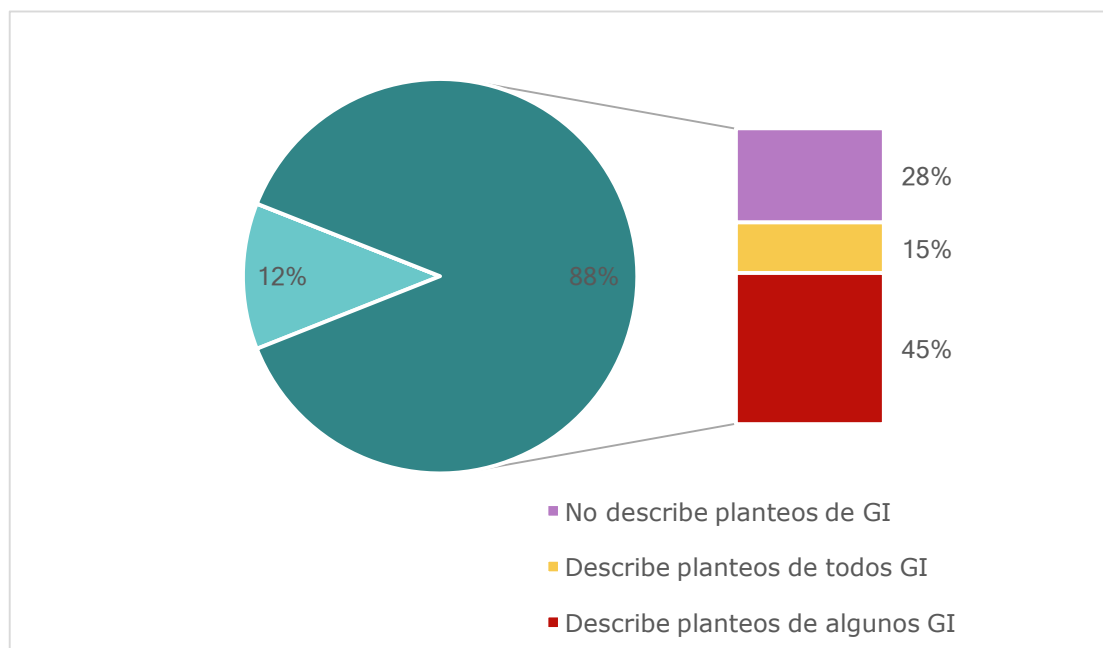
La mitad de estas empresas (19), identifica planteos, pero al cruzar la información de este indicador con las obtenidas en G4-24 (Identificación de los grupos de interés), se reveló que este grupo de empresas **solo identificaban los aportes de algunos de sus grupos de interés**. Es decir que no aparecen los planteos de ciertos grupos que en un principio fueron identificados entre los principales. La cantidad se reduce aún más cuando vemos que solo el 66%(13) de estas empresas, documenta las acciones tomadas respecto de cada una de esas cuestiones. Finalmente, **solo 7 empresas, incorpora dichas preocupaciones o intereses como acciones sostenibles en la memoria**

Otro 32%(12), si bien declara identificar las opiniones de sus públicos, al indagar en la respuesta al indicador, no surge información al respecto; no se describen los planteos surgidos ni la evaluación hecha por la empresa respecto de tales cuestiones. A pesar de ello, luego la mitad de estas empresas (6) incorpora acciones sostenibles relacionadas con sus grupos de interés dentro de la memoria. Vale decir que se genera allí un “salto” en la información. Al no documentarse una parte del proceso, estas memorias no permiten entender los planteos que dieron origen a esas acciones sostenibles.

Finalmente, **solo el 16%(6) de todas las empresas** que declaran identificar las preocupaciones o intereses planteados por sus grupos de interés, **describe los planteos de todos los grupos que previamente identificaron como sus grupos de interés**, (en respuesta al indicador G4-24 previamente analizado). Cuando observamos cuántas de estas empresas luego incorpora las cuestiones identificadas en el contenido de la memoria, la cantidad se reduce a 4 empresas.

A continuación, se grafica los resultados del análisis del indicador G4-27:

Gráfico 10: Identificación y descripción de los planteos de los Grupos de Interés en las Memorias



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del análisis del indicador G4-27 sobre la base de 43 memorias publicadas en la base de datos de GRI por empresas privadas argentinas correspondientes al año 2015.

El hecho de que se incluyan preocupaciones e intereses de grupos de interés que no habían sido identificados como tales previamente (Medios de Comunicación, Accionistas, Sociedad), resulta positivo, toda vez que una mayor inclusión de perspectivas propicia una mirada plural y acciones sostenibles que contemplen la diversidad de intereses. Pero cuando ocurre la situación inversa; grupos de interés previamente incluidos cuyas demandas no aparecen expuestas en las memorias (Academia, Sindicatos, Gobierno, Organismos Multilaterales), supone invisibilizar a ciertos actores, deslegitimando sus opiniones al no incluirlas en los procesos decisorios.

Una participación sistemática, cuyo resultado sea utilizado en los procesos decisorios; propiciará un aprendizaje mutuo y una mejora continua tanto del plan de acciones sostenibles como de la rendición de cuentas a través de la memoria. La correcta ejecución de estos procedimientos propicia la confianza y la credibilidad de los grupos de interés hacia las empresas.

Por último, se refleja en las memorias, un estilo de describir las respuestas a este indicador como iniciativas o acciones comerciales de la compañía más que como inquietudes surgidas de la participación de los grupos de interés. Así se describen eventos y actividades realizadas para los grupos de interés, pero donde no queda claro si se relacionan con sus demandas e intereses.

Como resultado, las “expectativas” en muchas ocasiones parecen más intenciones de la compañía que demandas propias del grupo de interés al que se vinculan. Este formato podría atentar contra la credibilidad y en consecuencia la utilidad de las memorias.

Predominio de las demandas de los grupos de interés en las memorias⁴⁸

La mitad de las empresas de la muestra incorpora en sus memorias las demandas de sus Empleados y colaboradores. El 100% de estas memorias, incorporan los 3 tipos de demandas: sociales, ambientales y económicas.

Si nos remitimos a los Accionistas, sus demandas están presentes en el 40% de las memorias de la muestra, donde las índole económica y social, figuran en casi todo este conjunto de memorias (89% y 82% respectivamente) mientras que las ambientales solo en un 40%.

Si miramos los grupos de interés externos, los Clientes y Consumidores, considerados en conjunto, son quienes logran mayor predominio con sus demandas. Un 63% de empresas de la muestra incorpora en sus memorias al menos alguna iniciativa asociada a expectativas de este grupo. La mayoría pertenecen a la dimensión social (presentes en 77% de estas memorias), en el 52% también se publican asuntos de índole económico, mientras que solo en un 40% de este subgrupo encontramos iniciativas vinculadas a aspectos medio ambientales.

La Comunidad junto con las ONGs, también logran afectar en gran medida, el contenido de las memorias. Sus principales preocupaciones e intereses son consideradas por más de la mitad de las empresas de la muestra (60%). Las cuestiones sociales aparecen en el podio de las demandas. Los asuntos ambientales también parecen estar entre las cuestiones más importantes para la ciudadanía, ya que figuran en el 81% de este subconjunto de memorias. Las económicas, en cambio, son parte de un 58% de estos reportes.

En el caso de los Proveedores, sus requerimientos se añaden a las memorias de sostenibilidad de casi la mitad de las empresas de la muestra. En prácticamente la totalidad de estas memorias encontramos iniciativas de carácter social vinculadas a este grupo, seguidas por demandas económicas, que están presentes en un 70% de las memorias y por último las ambientales que aparecen en poco menos de la mitad de estas memorias.

El Gobierno / Organismos de control, como grupo de interés, logra que sus demandas sean añadidas por un 28% de las empresas de la muestra. Sus preocupaciones principales son del orden social, así lo refleja el 92% de las memorias que contienen iniciativas sociales vinculadas a este grupo. El siguiente área de interés se corresponde al ámbito económico, presentes en el 58% de estas memorias. Por último, las medidas ambientales se publican en poco menos de la mitad de las memorias que contienen expectativas gubernamentales.

El resto de los grupos de interés logra muy bajo porcentaje de incorporación de sus demandas en las memorias de sostenibilidad de las empresas de la muestra. Este hecho se corresponde con la menor importancia de estos grupos, en términos de su bajo porcentaje de identificación como grupos de interés. Así, los Medios de Comunicación aparecen vinculados a iniciativas sostenibles de su interés solo en un 12% de las memorias analizadas mientras que las Instituciones Educativas en un 14%.

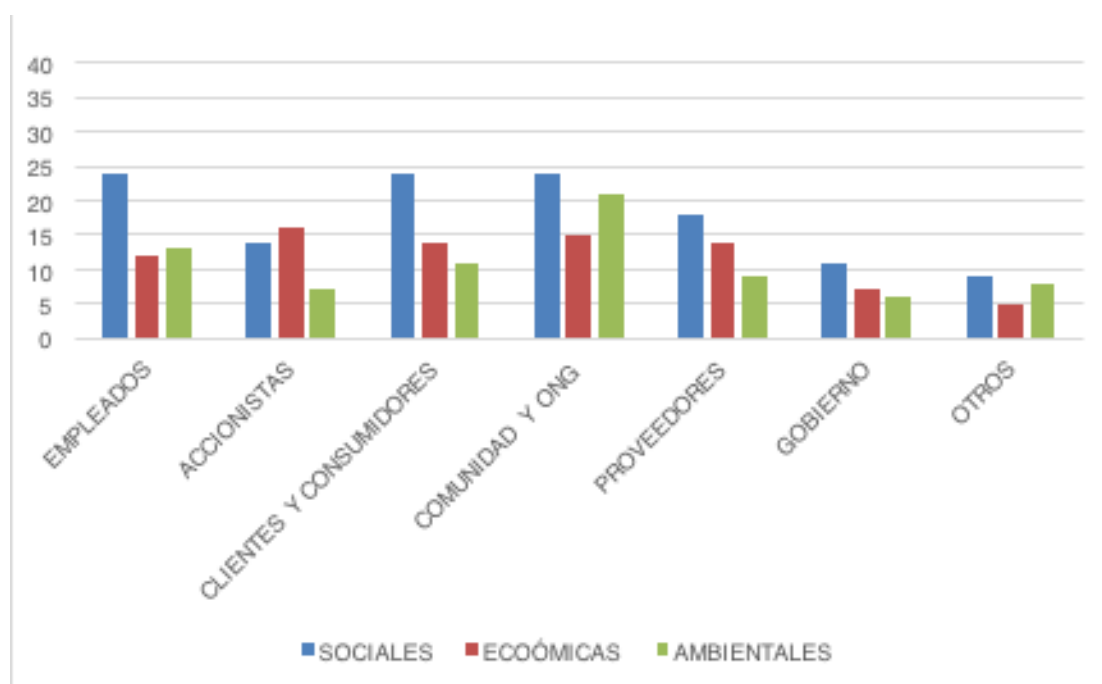
⁴⁸ Para el análisis y la interpretación de este punto, se tomaron las respuestas a los indicadores G4-18 a G4-21 y G4-27. Lo que se observó fue con qué grupos se vinculaban los “Aspectos Materiales” definidos como contenido principal de cada memoria. Si el grupo de interés no se encontraba vinculado con ninguna iniciativa, se consideró que sus demandas no habían sido tenidas en cuenta en la definición de las iniciativas sostenibles (G4-19).

Sorprende el hecho de que la Competencia logra añadir sus demandas, aunque solo en unas pocas empresas de la muestra. Así encontramos iniciativas sostenibles de interés para este grupo en un 9% de las memorias analizadas, donde las únicas demandas tenidas en cuenta, son de carácter social.

Como conclusión, los grupos que logran mayor predominio de sus demandas, si nos remitimos a la cantidad de memorias que contienen iniciativas sostenibles vinculadas a ellos; son los Empleados, en el ámbito interno y los Clientes y Consumidores y la Comunidad en el externo.

El cuadro que se muestra a continuación resume gráficamente lo expuesto:

Gráfico 11: Demandas incorporadas a las memorias por tipo de demanda y grupo de interés.



Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los indicadores G4-18 a G-21 sobre la base de 43 memorias publicadas en la base de datos de GRI por empresas privadas argentinas correspondientes al año 2015.

Resultado de la participación de los grupos de interés en el contenido de las memorias

Del análisis de las memorias surge que la participación de los grupos de interés ha afectado el contenido de las memorias; pero la incorporación de demandas vinculadas a cada grupo varía en función del grupo del que se trate.

La tabla 12 que se muestra a continuación, ilustra qué grupos logran mayor incorporación de sus demandas en las memorias de las empresas; donde la importancia refleja la cantidad de empresas que los identifica como grupo de interés y el predominio surge de la cantidad de memorias (n=43) que contienen “Asuntos Materiales” vinculados a las demandas de cada grupo.

Tabla 7: Distribución de las demandas en las memorias de sostenibilidad GRI de empresas privadas argentinas 2015, según predominio de los grupos de interés en la definición de su contenido (en porcentaje).

Importancia	Grupo	Memorias que incorporan sus demandas
1°	Clientes y Consumidores	63% (27)
3°	Comunidad y ONGs	60% (26)
2°	Empleados y Colaboradores	56% (24)
2°	Proveedores	47% (20)
4°	Accionistas	40% (17)

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del análisis de los indicadores G4-18, G4-19 y G4-27, sobre la base de 43 memorias publicadas en la base de datos de GRI por empresas privadas argentinas correspondientes al año 2015.

Clientes y consumidores parece ser el grupo externo que logra ejercer mayor predominio a la hora de lograr que los “Asuntos Materiales” se relacionen a temas de su interés. Su capacidad de predominio coincide con su importancia estratégica para las empresas, si recordamos que casi la totalidad de la muestra lo identifica entre sus principales grupos de interés (Respuesta Indicador G4-24).

La Comunidad junto con las ONGs, también logran gran predominio de sus preocupaciones e intereses.

En el ámbito interno, los Empleados logran ejercer mayor predominio que los Accionistas en términos de incorporación de sus demandas en las memorias, lo cual es coincidente con su mayor importancia como grupo de interés interno⁴⁹.

Ahora bien, este modo de entender a la empresa y su relación con los grupos en función de los intereses que están en juego, nos conduce a un interrogante sobre las bases que sustentan dicha capacidad de predominio. Para poder analizar esas bases utilizaré el *Modelo de Atributos de los stakeholders* planteado por Mitchell, Agle y Wood (Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Mitchell, Agle, & Wood, 1997), con el objetivo de servir (a las empresas) como herramienta complementaria a la *Teoría de los stakeholders* en el proceso de identificación y caracterización de los mismos.

Estos autores proponen una serie de tipologías de *stakeholders* en base a tres clases de atributos: *Poder*, *Legitimidad* y *Urgencia* configurando un modelo para ser utilizado en la teoría de los *stakeholders* para su identificación y caracterización. A su entender, la ausencia o presencia de todos o alguno(s) de estos atributos determinan diferentes clases cualitativas de grupos de interés. La importancia de determinar las clases, a partir

⁴⁹ Establecida en función a la cantidad de empresas que los identifica como grupo de interés.

de los atributos preponderantes en cada grupo, es que permitirá ver la capacidad de influencia a la hora de hacer valer sus intereses.

Para comprender el modelo y poder analizar las bases de influencia de los grupos de interés relacionados con la muestra; introduciremos los principales conceptos y las tipologías resultantes.

- **“Poder:** -tomando como base las definiciones de Dahl, 1957; Pfeffer, 1981 y Weber, 1947- lo definen como: “la relación entre actores sociales en donde un actor A puede lograr que otro actor social B haga algo, que de otro modo no haría. Las bases, -referenciando a Etzioni, 1964- pueden ser de carácter coercitivo; utilitario o normativo. El poder, sería lo que en definitiva permite imponer el propio deseo.
- **Legitimidad:** -siguiendo las definiciones de Weber, (1947) y Suchman, (1995); conceptualizan la legitimidad como-: *la percepción o asunción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables o apropiadas dentro de un determinado sistema social de normas, valores y creencias y definiciones; cuyas bases puede ser: Individual; Organizacional, societal (Wood, (1991).*
- **Urgencia:** -establecida a partir de la definición del diccionario Merriam-Webster como: *el grado en el que las demandas de un stakeholder requieren de atención inmediata.* -En este caso las bases son-: *sensibilidad [Eyestone, (1978); Wartick y Mahon, (1994)] y criticidad [Hill y Jones, (1992); Williamson, (1985)]”*

Definiciones de conceptos claves en la teoría de los stakeholders. Traducción propia de la Tabla 3 [Mitchell, Agle y Wood (1997) op.cit. pág. 869].

La ausencia o presencia de todos o alguno(s) de estos atributos da como resultado las siguientes 8 tipologías de grupos de interés:

Gráfico 12: Tipologías de stakeholders según el modelo de los atributos Mitchell, Agle y Wood (1997)



Fuente: “*Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts.*” Mitchell, Donald K; Agle, Bradley R; Wood, Donna J. 1997, *Academy of management Review*, 22, p. 874. Traducción propia.

A partir del gráfico se puede observar que:

En un primer grupo prevalece especialmente solo uno de los atributos. Los caracteriza una actitud pasiva debido a lo cual, las empresas suelen prestarles poca atención; existiendo una relación resultante nula o escasa. Dentro de este grupo están:

- ✓ **Dormidos:** si bien poseen el *poder* para hacer cumplir sus demandas, al no tener *urgencia* ni *legitimidad*, no lo ejercen.
- ✓ **Discrecionales:** sus demandas son legítimas, pero tienen poco *poder* para hacerlas cumplir y no presentan carácter de urgente. Ej: organizaciones sin fines de lucro, escuelas, asociaciones.
- ✓ **Demandantes:** el único atributo relevante de sus demandas es la *urgencia*. Su escaso *poder* y *legitimidad* los coloca en una posición de debilidad para hacer valer sus reclamos frente a la organización. Un ejemplo son los activistas “anti...”. Pero si logran que un grupo de *stakeholders* que ostenta mucho poder, como el gobierno, haga propio su reclamo, sus demandas pasarán rápidamente a cobrar e importancia para las empresas.

La riqueza del modelo está precisamente en su utilidad para análisis dinámicos ya que la naturaleza misma de la relación empresa-grupos de interés se caracterizan por el cambio continuo, donde se suscitan luchas de poder en las que se entretujan estrategias y alianzas para en pos del cumplimiento de los intereses propios.

El segundo grupo de *stakeholders* lo constituyen aquellos que poseen 2 atributos salientes de los 3 mencionados. Esto les permite ejercer cierta influencia para lograr sus pretensiones y en consecuencia cobran mayor importancia a los ojos de quienes dirigen las empresas. Aquí se encuentran:

- ✓ **Dominantes:** La posesión de *poder* y *legitimidad* les asegura su capacidad de influencia. Su relevancia a los ojos de la organización les permite contar con mecanismos formales para ejercerla. Un grupo típico de esta clase son los accionistas; pero también aquí se ubica el Gobierno, líderes de la comunidad; líderes sindicales; los medios de comunicación, los grandes acreedores, los principales clientes; los empleados. Aunque con diversa capacidad de influencia; todos poseen ambos atributos. Constituyen tal vez la clase principal de *stakeholders* para una firma.
- ✓ **Dependientes:** necesitan el poder de otros para hacer cumplir sus peticiones. Aquí, se encontraría, el medio ambiente, comunidad local. Su legitimidad y urgencia no tarda en atraer *stakeholders dominantes* que se unan a la causa, convirtiéndolos en un grupo de *stakeholders* destacados y logrando así que se satisfagan sus demandas.
- ✓ **Peligrosos:** Su falta de legitimidad suele caracterizar la exigencia de sus reclamos a través de tácticas coercitivas con el propósito de llamar la atención. Es el caso de grupos de terroristas.

Por último, el tercer grupo de *stakeholders*, compuesto por quienes detentan gran proporción de las 3 clases de atributos:

- ✓ **Destacados:** su *poder*, *legitimidad* y *urgencia* convierte sus demandas en prioritarias para la empresa, que se aboca a atenderlas. Suelen ser *stakeholders dominantes* cuyos reclamos, por alguna razón, adquieren urgencia. Por ejemplo, accionistas que descubren que sus acciones se desploman por fraude del Directorio. Cualquier *stakeholder* que detente 2 atributos, puede convertirse en destacado. Los medios de comunicación, cuando divulgan hechos que afectan la reputación de las empresas.

En contraposición, la ausencia de los 3 atributos, en relación con una organización, deja al individuo o grupo fuera de la consideración de *stakeholders* convirtiéndolo en un '*no stakeholder*'. Explicación del modelo, basada en: (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Ahora bien, habiendo presentado el modelo, a continuación, mostraré el ejercicio de ubicar a los grupos de interés ya identificados, en las distintas clases en función de los atributos que caracterizan a cada uno. Asumo que implica una gran sobresimplificación considerar que todos los grupos de un mismo tipo (como por ejemplo los accionistas) poseen los mismos atributos salientes, pero asumo la limitación, en pos de aproximarme a identificar qué combinación de atributos podría explicar una mayor influencia en la determinación del contenido de las memorias que componen la muestra; y por el contrario cuáles no:

Gráfico 13: Tipología de Stakeholders identificadas en las memorias GRI de las Empresas privadas argentinas de 2015



Fuente: Elaboración propia sobre la base del modelo tomado de: "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts." Mitchell, Donald K; Agle, Bradley R; Wood, Donna J. 1997, *Academy of management Review*, 22, p. 874. Traducción propia.

Los *stakeholders* en color rojo representarían los grupos que lograron ejercer mayor influencia y por consiguiente mayor incorporación de sus demandas en las memorias de la muestra.

Influencia ejercida por los stakeholders en el contenido de las memorias GRI de las empresas privadas argentinas 2015

De la aplicación del modelo, surge que el *Poder* junto con la *Legitimidad* parecería la combinación más efectiva para asegurarse la influencia en la pugna por lograr la consideración de los propios intereses en las iniciativas sostenibles de la empresa. La posesión de ambos atributos convierte al grupo que los posee en *stakeholders dominantes*. Dentro de esta tipología encontraríamos a la mayor cantidad de grupos con los que se relacionan las empresas bajo análisis: accionistas; clientes; proveedores; Gobierno; Medios de comunicación, Sindicato. Si bien el poder es claramente diferente en cada uno, todos ostentan ambos atributos, colocándolos en una posición de cierta relevancia.

Los caracteriza tener reclamos legítimos y cierta capacidad para actuar. Se da una necesidad recíproca con la organización: todos esperan obtener algo de la empresa, y la empresa necesita de cada uno de ellos para poder subsistir.

En el caso de los grupos externos a la organización, las bases de esta influencia parecerían descansar sobre relaciones de dependencia.

De la aplicación del modelo se desprende que Clientes (y consumidores): constituirían el grupo que mayor influencia ejercen. Las empresas dependen de sus clientes y consumidores para el éxito de sus negocios: son su razón de ser, sin ellos la continuidad no es viable. El poder del consumidor final, individualmente considerado, resulta poco relevante, pero tiene un gran potencial como grupo organizado, y en consecuencia las empresas destinan recursos para conocer y atender sus expectativas. Esto está alineado con los mecanismos de interacción op. descriptos como: “los centros de atención al cliente/consumidor” que las empresas disponen para escuchar a sus clientes/consumidores”.

Idéntica suerte corre la Comunidad (y ONGs) considerada junto a las organizaciones de la sociedad civil. Más allá de su innegable legitimidad, su poder radicaría en la aceptación que necesita la empresa para poder operar en dicha comunidad sin altos niveles de conflicto; aquella *Licencia Social para Operar* (previamente comentada), que implícitamente otorga la comunidad, sin la cual se dificulta el funcionamiento normal de cualquier empresa.

Los *stakeholders* Proveedores componen un grupo muy heterogéneo. Ser el principal proveedor de una materia prima esencial para una empresa suponen un poder muy diferente a ser un pequeño proveedor de útiles de oficina. Sin embargo, la legitimidad contractual y el poder como parte de la cadena de suministro de una empresa es común a todos. Su importancia se refleja en la existencia de departamentos de “Atención a Proveedores”, descriptos oportunamente entre los métodos de interacción.

El caso de los Medios de comunicación es particular, si bien ostentan una gran cuota de poder y se les reconoce legitimidad, el contenido de las memorias no refleja el ejercicio de su influencia en la decisión de iniciativas sostenibles, lo cual podría explicarse por la falta de “urgencia” de los medios de comunicación en las temáticas de sostenibilidad durante 2015. La *urgencia* es el atributo susceptible de atraer la atención de la empresa hacia este grupo y convertir sus demandas en prioritarias.

En el ámbito interno de la organización, el caso de los Empleados, el hecho de existir un contrato que los vincula a la organización convierte sus demandas en reclamos legítimos; adicionalmente la legislación ampara sus derechos, obligando a las empresas a velar por los mismos. Si bien el empleado considerado individualmente, no ostenta una gran cuota de poder, sí lo hace como grupo y ellos se refleja en los recursos que destinan las empresas para conocer y atender sus reclamos: “departamento específico de Recursos Humanos”; “las encuestas de clima” como uno de los principales medios de interacción con este grupo, etc. La relación de dependencia recíproca que previamente mencionábamos, se hace evidente con este grupo. El empleado necesita de la empresa para subsistir, pero también constituyen un factor clave para el éxito de una empresa, en una sociedad basada cada vez más en el conocimiento, cobran mayor relevancia y en consecuencia atención.

En el caso de los Accionistas, “las asambleas de accionistas”, como “los representantes que suelen formar parte del Directorio”, reflejan el poder con el que cuentan para dar a conocer y hacer cumplir sus expectativas. Su 5ta posición en cuanto a la determinación

de acciones sostenibles en las memorias⁵⁰, no es equivalente a su poder, pero sí tal vez a la importancia que le asigna a la sostenibilidad dentro de sus intereses.

En definitiva, las expectativas de cualquier grupo que detente ambos atributos: *Legitimidad y Poder*; serán de importancia para una empresa.

Respecto a los *Stakeholders* que **menor influencia ejercieron en la determinación del contenido de las memorias**, la Competencia al igual que las Cámaras Empresarias; poseen un poder latente, convirtiéndose en los *Stakeholder dormidos*. Su gran capacidad de influencia radica en el *poder* que poseen y pueden ejercer. Pero mientras no hagan uso de ello, las empresas solo mantienen relaciones escasas sin destinar demasiados recursos en ello.

La Academia al igual que ciertas ONGs, poseen solo *legitimidad* como atributo saliente, no tienen gran capacidad de influencia por sí mismas; siguiendo el modelo serían grupos *No demandante*, y como tal capaces de ejercer poca presión sobre las empresas por cumplir sus expectativas; sin embargo, son grupos de interés generalmente elegidos como beneficiarios de acciones de sostenibilidad, evidenciando la atracción que ejercen hacia ciertos grupos de poder (como los medios de comunicación, el gobierno) que apoyan sus reclamos.

PROCESO DE DETERMINACIÓN DEL CONTENIDO DE LA MEMORIA

Las empresas declaran casi en su totalidad que sus grupos de interés participan en la identificación de los “*Asuntos Materiales*”, es decir en la definición de los aspectos centrales de la memoria.

No obstante, la mitad de la muestra (53%) no relaciona los aspectos materiales con los grupos de interés que lo consideraron relevante para sus intereses.

Cuando se trata de la priorización de los temas surgidos durante los procesos de participación de donde debería surgir la base de la lista de “*Asuntos Materiales*”, también es unánime la declaración de su puesta en práctica por parte de las empresas. El método más mencionado para hacerlo, es el “*Análisis de Materialidad*” sugerido por GRI en su guía de elaboración (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación, 2013, págs. 35-40), elegido por el 75% de las empresas de la muestra.

Este análisis propone la consideración de 2 aspectos para determinar el grado de importancia de cada tema y de allí seleccionar la lista de asuntos que se considerarán materiales. Por un lado: la relevancia de cada tema desde la perspectiva de los grupos de interés y por otro: la importancia de los impactos económicos, ambientales y sociales. Lo sugestivo de este punto es que **casi la totalidad de quienes aplican este método cambian el eje propuesto por GRI** y en lugar de evaluar el impacto “**de**” la organización evalúan el impacto (o la relevancia) “**para**” la organización. Aunque en apariencia sutil cambia completamente el sentido ya que en lugar de considerar las consecuencias que podría tener una decisión de la organización en el entorno externo (ambiental, económico o social), lo que se está considerando son sus posibles efectos puertas adentro de la empresa, para el negocio. **Solo un 10% de la muestra utiliza los ejes correctamente.**

⁵⁰ Según la tabla: “Distribución de las demandas en las memorias de sostenibilidad GRI de empresas privadas argentinas 2015.”

Finalmente, lo que sucede en muchos casos, es que aparece directamente el listado de “*Asuntos Materiales*”, sin exhibir relación alguna con las preocupaciones que los originaron.

Cuando a este hecho se suma que los “*Asuntos Materiales*” no se vinculan a ningún grupo de interés; surge el interrogante en torno a si han sido definidos con anterioridad a los procesos de participación con los grupos de interés. El riesgo de que las empresas no incluyan (o no documenten) las inquietudes surgidas en los procesos de participación con los grupos de interés, radica en que tanto las acciones sostenibles como la memoria resultante no se adecuarán a sus necesidades, perdiendo receptividad por parte de los grupos de interés.

CAPITULO 8

CONCLUSIONES FINALES

CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Considero importante recapitular hacia el problema disparador de esta tesis re-contextualizando al lector en pos de no perder perspectiva. La inclusión o no de la Responsabilidad Social Empresaria y la Sostenibilidad en los modelos de gestión de las empresas, influye en nada menos que el modelo de funcionamiento de la economía, de allí su importancia. Las implicancias repercuten en la calidad de vida de las generaciones presentes y las posibilidades de las generaciones futuras, es decir la sostenibilidad del planeta en su conjunto, el cual peligra de continuar funcionando bajo perspectivas estrechas, individualistas y reduccionistas.

Las memorias de sostenibilidad, que constituyen el núcleo de esta investigación, son el reflejo de lo que las empresas quieren mostrar públicamente acerca de su práctica de acciones sostenibles y su relación con los grupos de interés a quienes está dirigida.

Antes de comenzar a sintetizar las conclusiones y principales hallazgos de la investigación, considero importante resaltar que, la rendición de cuentas sobre conductas sostenibles (sociales, ambientales, económicas) o también llamada información no financiera por parte de las empresas continúa siendo en muchos casos de carácter voluntario. En este sentido, invertir recursos y exponer información social, económica y ambiental al escrutinio público, aun no siendo obligatorio, puede considerarse un avance en el camino hacia una comunicación más transparente en la rendición de cuentas.

- ✓ *La elaboración de Memorias sostenibles en Argentina ha tenido un crecimiento sostenido y exponencial durante la última década.*

A lo largo de los dos últimos lustros, la publicación de informes sostenibles ha pasado de 3 en 2006 a 80⁵¹ en 2016, lo que implica un crecimiento del 2667% según datos de la base de GRI; arrojando un total acumulado de 510 reportes presentados desde 2006 hasta 2016.

✓ ***Argentina se ubica como el 4to país con mayor cantidad de reportes de sostenibilidad en América Latina.***

Actualmente; Argentina se encuentra posicionada, luego de Colombia (124), Brazil (148) y México (84) en cantidad de memorias de sostenibilidad publicadas durante el año considerado en América Latina.

✓ **Alto porcentaje de adopción de lineamientos GRI en Argentina.**

Las organizaciones argentinas se inclinan mayoritariamente por los estándares del *Global Reporting Initiative* a la hora de reportar y publicar información no financiera. Del total de memorias, de la base de datos considerada, el 84% fue elaborados siguiendo los estándares de GRI.

CARACTERIZACIÓN EMERGENTE SOBRE EL PERFIL DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS

En relación al tamaño se encontró que:

✓ ***De las empresas de la muestra, 98% son grandes empresas (42). De las al menos⁵² 1/3 (14) son multinacionales.***

Este perfil de empresas que surge de la muestra, es coincidente con las características de las organizaciones descritas en los estudios de investigación mencionados en el capítulo de *'Contextualización'*. Por un lado, el estudio sobre reportes de sustentabilidad realizado por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Córdoba, advirtió que las 29 organizaciones argentinas que publicaban reportes de sustentabilidad a la fecha de realización del estudio; eran: “(...) en su totalidad empresas privadas de gran tamaño; en su mayoría filiales de multinacionales que ya implementan RSE en sus casas matrices” (Mter. Blazquez, Lic. Peretti, Cr. Sedevich Fons, Lic. Buraschi, & Cr. y Lic. Mondino, 2008). Por otro lado, la investigación *“Gestión de la RSE en la Argentina”*: donde el 100% de la muestra correspondía a organizaciones que encuadraban dentro de la clasificación de medianas o grandes, y según su alcance geográfico en su mayoría multinacionales. (ComunicaRSE, 2008, pág. 4).

Esto no significa que las pequeñas y medianas empresas argentinas (PyMes) no implementen acciones de RSE, sino que, de hacerlas, no comunican su desempeño a través de este tipo de reportes públicos.

✓ ***En relación al sector industrial, 60% (26) son empresas proveedoras de servicios, 20% (8) pertenecientes al sector financiero, seguido por empresas industriales de alimentos y bebidas 11% (4).***

⁵¹ Al momento de culminar la presente tesis, el número de reportes ingresados en la base de datos mencionada asciende a 91 memorias sostenibles publicadas por organizaciones argentinas en 2016 de las cuales 69 fueron realizadas bajo estándares GRI.

⁵² Al menos porque el dato proviene de una auto-clasificación que realizan las empresas de la muestra, que al cruzarlo con listado de las empresas que constituyen la muestra (capítulo Metodológico), surge que hay más empresas multinacionales que las 14 que así lo declaran.

- ✓ ***El proceso de rendición de cuentas de estas empresas exhibe carácter continuo y frecuencia anual.***

Para 2011, más de la mitad de las empresas de la muestra ya había publicado su primera memoria sostenible. Solo 1 de las 43 empresas analizadas, publicaba por primera vez su memoria sostenible. La continuidad en la presentación de la memoria pone de manifiesto un compromiso asumido por las empresas una vez tomada la decisión de publicar el primer informe de desempeño social, económico y ambiental.

CONCLUSIONES GENERALES ACERCA DE LA ESTRUCTURA DE LAS MEMORIAS SOSTENIBLES

La muestra analizada para la presente investigación estuvo conformada por 43 memorias de sostenibilidad, las cuales cumplían con los criterios de selección muestrales: *-empresas privadas argentinas, que presentan memorias de sostenibilidad bajo el estándar -GRI versión G4, cobertura del informe anual y período reportado 2015.*

Caracterización de las memorias sostenibles en torno a la extensión, diseño y estructuración de las memorias.

Del análisis de las 43 memorias emergieron las siguientes características distintivas:

- ✓ ***Redacción extensa.***

Las memorias se caracterizan por un estilo de redacción extenso que en su mayoría supera las 100 páginas.

- ✓ ***Se advierte desacuerdo terminológico respecto a las palabras utilizadas para nombrar el reporte.***

Los términos empleados para designar los mismos conceptos varían de una memoria a otra:

- ⇒ *Sostenibilidad / Sustentabilidad;*
- ⇒ *Reporte / Informe / Memoria;*
- ⇒ *Responsabilidad (Social) Empresaria / Responsabilidad (Social) Corporativa.*

El término más utilizado por las empresas argentinas para designar sus memorias es el de “Sustentabilidad”, que aparece en el 56% de los títulos que llevan las memorias publicadas. La palabra “sostenibilidad”, que es la utilizada por GRI, aparece en cambio, en apenas un 26%. Ocurre algo similar en cuanto a la denominación asignada al tipo de publicación: más de la mitad emplea el término “Reporte” mientras que poco menos de un 30% prefiere llamarlo “Informe”. Curiosamente solo 2 empresas de la muestra utilizan el vocablo que propone GRI: “Memoria”. Por consiguiente, la expresión más habitual para nombrar la memoria es “Reporte de Sustentabilidad”. Este resultado coincide parcialmente con los resultados del estudio realizado por ComunicaRSE en 2008; donde se concluyó, entre otros aspectos, que: *“La denominación más común que le asignan las compañías argentinas al reporte es “Informe de Sustentabilidad” (...)”* (ComunicaRSE, 2008, pág. 5).

- ✓ ***Resalta el diseño gráfico como complemento de la información técnica contenida en las memorias.***

Se encontró amplia utilización de imágenes ilustrativas, infografías, tablas y

gráficos siguiendo un estilo dinámico, moderno que resulta amigable y facilita la lectura.

✓ ***Estilo de comunicación comercial.***

Los reportes se asemejan más a publicaciones comerciales (donde se incluye información esencialmente positiva, resaltando beneficios); que a un informe de rendición de cuentas como pretende ser: con información objetiva, mostrando tanto los resultados negativos como positivos. Esto concuerda con los hallazgos la investigación sobre Reportes de sustentabilidad en Argentina realizada por el Instituto de Administración, de la de la UNC, donde precisó que en general no se informan resultados negativos en los reportes de sustentabilidad analizados. (Mter. Blazquez, Lic. Peretti, Cr. Sedevich Fons, Lic. Buraschi, & Cr. y Lic. Mondino, 2008).

✓ ***Alta variabilidad en la interpretación de los indicadores del aspecto “Participación de los grupos de interés” y “Asuntos Materiales” de Guía de GRI.***

Si bien la gran mayoría de las organizaciones los reportan, el contenido informado muchas veces no responde a los requerimientos definidos por la organización en sus guías de elaboración, cambiando el foco de medición en aspectos cruciales. Uno de los cambios más observados y relevantes por sus implicancias, es **el correspondiente al eje de la “Matriz de Materialidad”**, propuesta por GRI; donde en lugar de registrar el impacto (económico, social, ambiental) **“de”** la empresa; se describe el impacto **“para”** la empresa. Aunque en apariencia sutil, la diferencia es crucial, ya que, en lugar de informar las implicancias de las operaciones de la empresa hacia el exterior, el foco se pone en cómo afecta el asunto puertas adentro (en su estrategia, en su negocio). Así, el objetivo primordial de la sostenibilidad, que es la consideración del impacto de las operaciones en el contexto, queda desvirtuado.

✓ ***Solo 1 empresa de la muestra utilizó el Reporte Integrado (RI) para dar a conocer su información.***

El reporte Integrado, aquel que agrega información financiera a la memoria de sostenibilidad, parece no tener adeptos entre las empresas argentinas analizadas. Hecho que contrasta con los resultados del estudio *“Diez años de RSE en Argentina”* (Leidi, Langlois, & Sema, 2012) donde casi la mitad de los 105 líderes de opinión encuestados; afirmaron que *“llegará en el corto plazo a la Argentina la modalidad de reportes integrados”*.

✓ ***El 84% de las empresas declara un nivel de adhesión a los lineamientos GRI ‘core’ (esencial), comunicando solo los principales indicadores de los “Asuntos Materiales”.***

El nivel de adhesión refleja el grado de aplicación de los lineamientos GRI a la memoria de sostenibilidad. El mayor porcentaje se inclina por el tipo de reporte que GRI denomina ‘core’ informando solo los principales indicadores de cada uno de sus *“Asuntos Materiales”*.

✓ ***Solo el 16% (7) declara publicar un informe ‘comprehensive’ (exhaustivo), informando todos los indicadores de la tabla de GRI.***

Apenas 7 de las 43 empresas de la muestra, emiten un informe ‘comprehensive’ (exhaustivo), es decir informando todos los indicadores propuestos por la tabla de GRI para cada uno de sus asuntos definidos como materiales.

- ✓ *Un 16% de las empresas (7) contrata los servicios de GRI para obtener soporte en la elaboración de las memorias.*
- ✓ *74% de las empresas de la muestra (32) no someten el contenido de la memoria a verificación externa ('external assurance') de un tercero ajeno a la empresa.*

Una gran mayoría de empresas, no acude a auditora, firma contable u otro profesional o entidad ajena a la empresa para que corrobore la información. Este hecho atenta contra la credibilidad y transparencia de la información a los ojos de los grupos de interés destinatarios. El 1/3 de empresas que sí lo hace, se queda en un nivel de comprobación de datos limitado, según declaran las propias empresas o sus auditoras. La elección del estándar de verificación, se reparten entre: Estándar Nacionales (7), ISAE3000 (4), AA1000 AS (2).

Este dato se corresponde con el publicado por Comunicarse y CEMEX en la investigación latinoamericana sobre Reportes de Sustentabilidad, donde hallaron que solo el 34% de los reportes contaba con verificación externa. (ComunicaRSE y CEMEX, 2013, pág. 34).

- ✓ *Solo 2 de las empresas analizadas, consiguen una memoria con un nivel "alto" de comprobación.*
- ✓ *Cuando la verificación se trata de un tercero interesado, ninguna empresa de la muestra declara haber sometido su memoria a un panel de stakeholders o un representante de los mismos ('Stakeholder Panel/ Expert Opinion') para su opinión final.*
- ✓ *La iniciativa internacional más extendida entre los empresarios argentinos que componen la muestra, resulta ser la de Naciones Unidas:*

Más el 70% hace referencia explícita a la aplicación de los principios del Pacto Mundial dentro su memoria 'UNGC' (31); seguida por la guía voluntaria de Responsabilidad Social ISO26000 (16).

- ✓ **El resultado con respecto a la aplicación de la ISO 26000 es que su utilización es escasa.**

Los resultados contrastan en parte con los alentadores hallazgos de la investigación "Diez años de RSE en Argentina" (Leidi, Langlois, & Sema, 2012) donde la previsión de los líderes de opinión encuestados respecto al uso de esta norma en los próximos años, había sido considerada relevante por el 71% y muy relevante por el 10%.

- ✓ *Las iniciativas ambientales, como la medición de huella de carbono, 'Carbon Disclosure Project' ('CDP'), consiguen aún menos adeptos.*

A pesar que revertir el cambio climático constituya uno de los principales objetivos de la Sostenibilidad, apenas el 7% de las empresas (3) declara estar midiendo su huella de carbono a través de 'CDO'

- ✓ *Un 10% (4) de la muestra declara aplicar las normas de desempeño en sostenibilidad social y medio ambiental para entidades financieras ('IFC'), de las cuales solo 2 pertenecen al sector financiero compuesto por el 20% de las empresas de la muestra (8).*
- ✓ *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas ('SDGs') exhiben*

baja adhesión⁵³ por parte de las empresas argentinas.

- ✓ *Solo 2 de las 14 multinacionales de la muestra aplican las directrices de la de la OECD⁵⁴ para empresas multinacionales.*

CONCLUSIONES RESPECTO A LA PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Del análisis de las memorias pudo advertirse una gran disparidad de criterios a la hora de la identificación, tratamiento e inclusión de las preocupaciones e intereses de los grupos de interés en las memorias. Pudo corroborarse que todas las empresas de la muestra identifican, de alguna u otra manera, a sus grupos de interés y mencionan los canales a través de los cuales entablan comunicación con los mismos.

También es generalizada la mención y descripción de las iniciativas sostenibles (sociales, económicas y/o ambientales) llevadas a cabo por las empresas. Pero es coincidente que en casi ningún reporte queda inequívocamente documentado si los proyectos en marcha responden a demandas o expectativas planteadas desde los grupos de interés a los que están dirigidos; es decir no queda claro el tratamiento dado a las expectativas recogida de los procesos de participación con los grupos de interés. Recordemos que es un requisito obligatorio de GRI incluir las expectativas de todos los grupos de interés con los que cada empresa se relaciona, durante la elaboración de la memoria a través de algún proceso que asegure que se está teniendo en cuenta los múltiples intereses.

Por lo antedicho, no podríamos afirmar que la totalidad de las memorias se encuentran de conformidad con los estándares de GRI. Hay criterios y requisitos de conformidad a sus estándares, cuya aplicación no se evidencia aun cuando media auto-declaración de cumplimiento por parte de las empresas.

- ✓ *El tratamiento de la empresa hacia sus grupos de interés, difiere en función al grupo del que se trate.*

A pesar de que las empresas no expliciten el uso de métodos de priorización de sus grupos de interés en las memorias (Mecanismo que por cierto es permitido por GRI). A la hora de documentar e incorporar las expectativas, preocupaciones o intereses planteados por cada uno se evidencia un tratamiento diferente según el grupo de que se trate; diferencia que da cuenta que la importancia asignada a los grupos varía.

El proceso de identificación⁵⁵ de los grupos de interés

A través del análisis de las memorias se advirtió que tanto en GRI como en la *Teoría de Stakeholders*, un rasgo que caracteriza a las definiciones de 'Stakeholder' es: su amplitud; la falta de un criterio claro para determine a quiénes deberían considerarse "grupos de interés" y quiénes no; dejándolo a discreción de la empresa su identificación; aportando gran flexibilidad, pero a la vez ambigüedad. Este hecho conlleva el riesgo de ignorar (como advierte Freeman) a ciertos grupos, limitando su posibilidad de expresión.

⁵³ La baja aplicación podría responder a que su fecha de publicación se corresponde con finales del mismo año que se tomó como período muestral (enero-diciembre 2015).

⁵⁴ Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

⁵⁵ Indicadores G4-24 y G-425.

En definitiva, se plantea un dilema ético que debe resolver cada empresa estableciendo sus propios límites o fronteras de inclusión, determinando hasta dónde asumirá la responsabilidad por los efectos (por los afectados) que pueda generar.

En la resolución de este dilema, se detectaron deficiencias en materia de descripción de las metodologías utilizadas para la identificación de sus partes interesadas. Prima la definición interna como criterio más empleado por sobre otros métodos objetivos propuestos por normas internacionales (como la AA1000SES de *Accountability*, o la ISO26000). Ninguna de las empresas declara involucrar a una persona externa a la empresa en el proceso inicial de mapeo de sus grupos de interés.

Tomando como base la lista de *stakeholders* ofrecida por Freeman, se construyeron las categorizaciones de los Principales Grupos de interés identificados por las empresas argentinas de la muestra. Así se obtuvo la lista con los principales grupos de *stakeholders* identificados; tal como se mostró en el gráfico “*Grupos que las empresas argentinas identifican como sus principales públicos de interés*”.

- ✓ ***Se encontró una alta concordancia entre las categorías surgidas del análisis de las memorias de la muestra, y la lista de stakeholders ofrecida por la teoría de Freeman.***

En el mapa de *Stakeholders* resultante se pudo ver que Empleados y/o Colaboradores (identificados por 93% de las empresas) resultaron el principal grupo de interés interno, seguido por el de los dueños del capital Accionistas e/o inversores (identificados por el 82%). En el ámbito externo, los Clientes y/o Consumidores aparecen como el grupo más relevante en términos de cantidad de empresas que los identifican, seguido por el de Proveedores y en tercer lugar La Comunidad (local) casi en igual importancia que el Gobierno, conformado por autoridades gubernamentales o públicas.

- ✓ ***Se observó que un 7% de la muestra no identificó a los trabajadores internos como grupo de interés.***

A pesar de que constituye una minoría de empresas, es innegable la relevancia del grupo Empleados / Trabajadores internos para el funcionamiento de cualquier organización. Lo cual, desde la perspectiva de Freeman, supondría su negación, deslegitimando sus intereses, expectativas y demandas; invisibilizándolos.

- ✓ ***Pudo advertirse que ciertos grupos, en principio no identificados, luego participan en el proceso de elaboración de las memorias.***

A partir de cruzar información del indicador G4-24 con lo declarado en respuesta al indicador G4-27, pudo detectarse que, si bien ciertos grupos no aparece en principio identificados como “grupos de interés”, luego son incluidos en el proceso de elaboración de la memoria; hecho que se registró concretamente en un cuarto de las empresas de la muestra (11) con la categoría Accionistas.

- ✓ ***De las 43 empresas, 7 identificaron la categoría ‘Medio Ambiente’ como grupo de interés***

Marcando una diferencia respecto de los planteos de Freeman, emergió la categoría Medio Ambiente como un grupo de interés en sí mismo; aunque identificado solo por una minoría de empresas de la muestra (16%). En la teoría de Freeman estaría representado a través del grupo “Ambientalistas”. Con respecto a si puede considerarse o no un grupo de interés, existe un debate abierto. La implicancia de esta diferencia radica en que el Medio Ambiente a diferencia de los Ambientalistas”, no tienen voz para reivindicar sus

legítimos intereses y por lo tanto tendrá que ser personal de la empresa o quien éstos designen los representantes de sus intereses.

✓ ***El grupo Competidores resultó el menos identificado para las empresas de la muestra***

Si tomamos las 11 categorías de grupos de interés que reconoce Freeman, el grupo identificado por menor cantidad de empresas de la muestra es el constituido por los “Competidores”.

En líneas generales se puede concluir que las empresas analizadas identifican a múltiples grupos de interés con los que se vinculan, pero el proceso de identificación, se caracteriza por seguir definiciones tradicionales que no toman en cuenta nuevas dinámicas de relaciones surgidas, por ejemplo, a partir de las nuevas tecnologías de la información. En este sentido, el nuevo escenario digital ha abierto el concepto de *stakeholders* haciendo emerger multiplicidad de nuevos grupos. Se plantea un gran desafío de cara al futuro, para quienes están al frente de las empresas. El proceso de identificación de los grupos de interés debe ir más allá de las definiciones tradicionales, respondiendo a la mayor complejidad y pluralidad, comenzando por incluir las nuevas dinámicas de participación que han surgido a raíz de los grandes avances de las tecnologías de la información y que han dotado de “voz” a nuevos actores.

✓ ***En cuanto al proceso de priorización, las empresas analizadas, en su gran mayoría, no declaran aplicar métodos para priorizar a sus grupos de interés.***

Un 84% de las empresas analizadas no hace mención respecto a la utilización de algún método para jerarquizarlos. Sin embargo, como referiremos más adelante, los distintos grupos de interés reciben un tratamiento diferente por parte de las empresas respecto a las instancias de interacción y la consideración de sus demandas.

DINÁMICA DE INTERACCIÓN DE LAS EMPRESAS PRIVADAS ARGENTINAS ANALIZADAS CON SUS GRUPOS DE INTERÉS

Al comienzo de la tesis partimos de interrogarnos la manera en que las empresas argentinas les dan participación a sus grupos de interés en la elaboración de sus memorias, lo cual supone escucharlos para comprender sus demandas, involucrarlos en el proceso de toma de decisiones, tomar en consideración sus opiniones e incluirlas en forma de acciones o iniciativas sostenibles y por último plasmarlo en sus memorias de sostenibilidad. En este sentido pudimos corroborar que⁵⁶:

✓ ***La totalidad de las empresas analizadas, afirmó tener canales o medios de comunicación habituales con sus grupos de interés, más allá de los procesos de interacción para la elaboración de la memoria.***

Las empresas declaran, en su totalidad, que la comunicación con sus grupos de interés en ningún caso se limita a la elaboración de la memoria. Las respuestas más frecuentes hablan de “Diálogo permanente, fluido”, “canales abiertos”, “comunicación constante / periódica / diaria”. Aunque no especifican concretamente la frecuencia con la que interactúan con cada grupo, a pesar de que es un requerimiento que figura en los lineamientos de GRI.

✓ ***El grupo de interés con el que las empresas más interactúan, pertenece a su***

⁵⁶ Análisis indicador G4-26 tabla de Indicadores de GRI (Anexo).

ámbito interno y es el formado por quienes trabajan en la organización: empleados, directivos y colaboradores, seguido por el grupo Accionistas.

Este resultado concuerda con parte de la conclusión arrojada por el estudio de ComunicaRSE en 2008 que afirma: “*Los grupos de interés con los que las empresas construyen los vínculos principales son: con los propios empleados, las ONGs y la comunidad en general (...)*”. (ComunicaRSE, 2008, págs. 3-5, 39).

Y en este sentido, se repite la diferencia en la consideración de las empresas hacia las expectativas o demandas de los diferentes grupos de interés.

- ✓ ***“Las encuestas y otras metodologías de investigación” resultó el canal de interacción más utilizado con este grupo, seguido por el “diálogo cara a cara”.***

Concretamente, “*las encuestas de clima*”⁵⁷ (metodología exclusivamente utilizada con este grupo) y “*las de satisfacción*”, emergieron como los canales con mayor porcentaje de uso (74%) con los empleados. El segundo medio en importancia, utilizado por el 77% de la muestra, lo configuran los “*diálogos cara a cara*”: reuniones individuales; de equipo; desayunos de trabajo, etc. Otros medios de interacción de gran relevancia resultaron las comunicaciones *online* (intranet, sitio web, e-mail) e impresas (revistas, *newsletter*, cartelería).

En el ámbito externo a la organización, encontramos que:

- ✓ ***Los Clientes y/o Consumidores, aparecen como el grupo con el que las empresas más interactúan.***
- ✓ ***Los estudios de investigación constituyen el principal medio de interacción con este grupo, siendo “Las encuestas y otras metodologías de investigación” la metodología más utilizada para conocer las percepciones, expectativas y opiniones de los clientes. Las comunicaciones en línea (como “mailing”, “el sitio web de la empresa” y “las redes sociales”), se erigieron como el segundo canal más mencionado, seguido por “los medios de comunicación tradicional”.***
- ✓ ***Los Proveedores constituyen el segundo grupo en importancia a la hora de interactuar; y “los diálogos cara a cara” aparecieron como la forma de intercambio más utilizada; seguido por “la encuesta y otras metodologías de investigación” para recabar información.***
- ✓ ***La participación de la empresa en “Iniciativas / Programas u Organizaciones”, ocupan el lugar más relevante a la hora de establecer contacto con el grupo de interés la Comunidad (local), seguido por la aplicación de “estudios de investigación”.***

Para el resto de los grupos que conforman el mapa de *stakeholders*, las instancias de interacción se reducen notablemente.

Al analizar las formas de comunicación de manera transversal a los grupos se encontró que:

- ✓ ***Los canales o medios de interacción más utilizados resultaron: “los diálogos / encuentros cara a cara” y “las encuestas u otras metodologías de investigación”.***

⁵⁷ Las encuestas de clima son una herramienta muy utilizada por las empresas para conocer el grado de satisfacción de sus empleados con el entorno laboral.

La encuesta, en sus diferentes tipologías resulta la más elegida. Ambos métodos, tanto los diálogos como las encuestas, permiten recoger las expectativas con respecto a la gestión de la compañía y la manera en la que se ve reflejada en la memoria de sostenibilidad, pero se limitan a un proceso de consulta.

- ✓ ***Los métodos de comunicación online resultaron el tercer método más utilizado, seguramente apalancados por la gran explosión de las tecnologías de información en los últimos años.***
- ✓ ***Los grupos con los que las empresas más interactúan coinciden con los identificados como los principales grupos de interés.***

Al cruzar la información recogida en este indicador con la obtenida del análisis del indicador G4-24, (identificación de los grupos de interés), se pudo determinar que la mayor cantidad de interacciones se registra con aquellos grupos que fueron identificados como los principales grupos de interés en G4-24: Empleados y Accionistas en el entorno interno y Clientes y/o consumidores, Proveedores y Comunidad” entre los principales grupos externos. De igual manera, los grupos con los que las empresas declaran menos interacciones, concuerdan con los identificados por menor cantidad de empresas de la muestra. Así:

- ✓ ***Los grupos con los que las empresas describen menor cantidad de interacciones son los Sindicatos, los Competidores y el Medio Ambiente (considerado como grupo en sí mismo).***

Este resultado coincide en parte con los hallazgos del estudio “*La gestión de la RSE en las empresas argentinas*” que: establece que “(...) los sindicatos y los competidores representan un déficit en la construcción de vínculos.”. (ComunicaRSE, 2008, pág. 39).

Y también son coincidentes con los hallados por la investigación “*Reportes en América 2016*” donde, entre otras conclusiones, se encontró que: “*Los Sindicatos continúan siendo el grupo de interés con menor participación en los procesos de diálogo y consulta que establecen las empresas para definir estrategias de sustentabilidad.*” (Langlois, Leidi, Arana Sema, & Salvador, 2016, pág. 12)

Con la intención de avanzar hacia una interpretación sobre la dinámica de interacción empresas-grupos de interés, se construyó un cuadro interpretativo, a partir de una combinación de modelos teóricos (oportunamente explicado), que permitió establecer niveles de compromiso en función a los canales de comunicación utilizados por las empresas (para mayor de talle ver: “*Niveles de Compromiso empresa-grupos de interés según métodos de comunicación empleados*”. Elaboración propia en base a Norma AA1000SES Accountability; Philip Kotler clasificación de canales de comunicación (Kotler, 2001). Eso permitió arribar a algunos hallazgos interesantes:

- ✓ ***En el ámbito interno, la organización alcanza un nivel de compromiso bajo.***

Siguiendo el modelo, la interacción se limita a un nivel de *Consulta*. A través de la encuesta, como herramienta de escucha principal con los empleados; si bien se les otorga la posibilidad de expresarse, no hay una respuesta inmediata, ya que es bidireccional pero no simultánea. En el “diálogo cara a cara” en cambio, que es el segundo medio más utilizado con este grupo y el principal con los Accionistas, se produce un intercambio bidireccional simultáneo pero limitado. Si bien dialogar es considerada la forma más personal y directa de comunicación; produciéndose un

intercambio en tiempo real; a nivel de construcción de compromisos, según el modelo que estamos tomando, es incipiente.

- ✓ ***En el ámbito externo los principales canales alcanzan un nivel de compromiso bajo, pero se complementan con métodos que suponen un mayor grado de compromiso.***

Con los Clientes y/o consumidores, que constituye el grupo con el que las empresas más interrelacionan, se utilizan principalmente herramientas para *Consulta* (“*mailing*”, “redes sociales”) aunque conviven con herramientas de implicación, como los “foros *online*”, lo cual supone un mayor grado de compromiso, ya que existe una intención de *Implicar* al cliente o consumidor.

Los dos principales métodos de interacción son de tipo *Consulta*, (“diálogos” y “encuestas”) pero también aparece otros canales como “Programas de desarrollo” que, aunque de menor utilización (33%), implican mayores niveles de implicación y consecuentemente de compromiso.

- ✓ ***En el caso de los Proveedores las empresas alcanzan mayores niveles de implicación y consecuentemente de compromiso.***
- ✓ ***Con el Gobierno y/u organismos de control predominan mecanismos de interacción con bajos niveles de compromiso, pero se complementan con otros con potencialidad de alcanzar altos niveles de compromiso.***

Con este grupo, aunque predomina un bajo nivel de compromiso, caracterizado por “encuentros personales”; el segundo mecanismo de interacción más mencionado (por el 28% de la muestra), lo conforman “las iniciativas o programas conjuntos gobierno-empresa” hacia la comunidad, que constituyen herramientas de *Colaboración* a través de la cual la empresa puede alcanzar un alto nivel de compromiso por parte de este grupo clave.

- ✓ ***La Comunidad, resultó el grupo externo con el que mayor nivel de compromiso logran las empresas: el de Colaboración.***

A través de herramientas integradoras como “*La participación en iniciativas / Programas / organizaciones*”, como el de “*voluntariado*”, se promueven vínculos más fuertes y de largo plazo. La importancia asignada a este grupo puede explicarse por el hecho de que es el que “otorga” implícitamente, lo que en se ha dado en llamar “*La Licencia Social para operar*” (LSO), concepto previamente definido, sin la cual las empresas no podrían operar, o les acarrearía altos niveles de conflicto.

- ✓ ***La interacción con el resto de los grupos de interés externos, se reduce notablemente a pesar de que en algunos casos se alcanzan altos niveles de compromiso.***

Solo 1 de cada 3 empresas declara establecer vínculos con el resto de los grupos. Sin embargo, con algunos de estos grupos el nivel de vínculo plateado es potencialmente alto. Es el caso del grupo de interés Instituciones Educativas, Cámaras Empresarias y ONGs, donde la utilización de herramientas integradoras contribuye a construir vínculos de *Colaboración*, que suponen un alto nivel de compromiso.

Cuestiones surgidas a raíz de la participación de los grupos de interés: Identificación, tratamiento e incorporación a las memorias

Del análisis del indicador G4-27 y su cruce con los indicadores G4-18y G4-19 se pudo advertir que hay un déficit en la descripción de las cuestiones surgidas en la participación de los grupos de interés al igual que sobre la evaluación hecha por la organización sobre tales aspectos, dificultando la identificación de los aportes directos de los grupos de interés. Este punto atenta contra la coherencia entre las cuestiones surgidas en los procesos de participación y las acciones de sostenibilidad que las empresas declaran ejecutar a través de sus memorias.

A pesar de que constituye un lineamiento de GRI documentar los asuntos planteados por los grupos de interés en los procesos de participación, solo en unas pocas memorias se encuentran descritas las expectativas relevadas a cada grupo de interés y la respuesta (o compromiso) de la organización para cada tema.

- ✓ *Si bien, el 88%(38) de las empresas declaran identificar las preocupaciones de los grupos de interés.*

38 de las 43 empresas que reporta este indicador de la tabla de GRI, al indagar las respuestas dentro de las memorias, se encontró grandes diferencias en la información publicada:

- ✓ *De estas 38, la mitad (19) identifica las preocupaciones, pero solo de algunos de sus grupos de interés. Las que luego documentan las acciones tomadas se reducen a 13 y las que finalmente incorporan los planteos a las memorias, se limitan a 7 empresas.*

No aparecen los planteos de ciertos grupos previamente identificados (en respuesta al indicador G24). La cantidad se reduce aún más cuando advertimos que solo el 66%(13) de estas empresas documenta las acciones tomadas respecto de cada una de las cuestiones surgidas y finalmente solo la mitad de ellas (7) incorpora dichas demandas en la memoria.

Otro punto que surgió del análisis fue que se incorporan asuntos en la memoria que no habían sido previamente identificadas como preocupaciones o cuestiones relevantes. Esta ausencia de documentación sobre parte del proceso, impide entender el origen de algunas de las demandas que terminan configurando luego la lista de *Asuntos Materiales* del indicador G4-19.

- ✓ *Apenas el 16% (6 empresas), describe las cuestiones planteadas por todos sus grupos de interés. Y solo 4 incorporan las cuestiones identificadas como acciones sostenibles dentro la memoria.*

El cruce de la información del indicador G4-19 con la extraída previamente de G4-24, permitió concluir que es mínimo el porcentaje de empresas que incluye las cuestiones y problemas planteados **por todos los grupos previamente identificados como sus grupos de interés**. Más reducido resultó aún, es el grupo de empresas (4) que finalmente incorpora las cuestiones identificadas en su lista final acciones sostenibles.

- ✓ *Se refleja en las memorias un estilo de descripción de los aspectos de sostenibilidad directamente como acciones o iniciativas, más que como inquietudes surgidas durante los procesos de participación con los grupos de interés.*

Por otro lado, se advirtió que en algunas ocasiones se incluyen demandas de grupos de interés que previamente no habían sido identificados como tales, lo cual resulta positivo toda vez que una mayor inclusión de perspectivas propicia una mirada plural y diversidad de intereses. Pero se detectó con mayor frecuencia la situación inversa:

grupos previamente identificados como de interés cuyos planteos no aparecen luego documentados en las memorias. Lo cual supone invisibilizar a estos grupos dejando fuera sus opiniones de los procesos decisorios de las empresas.

EL PROCESO DE INCORPORACIÓN DE LAS PREOCUPACIONES E INTERESES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LAS MEMORIAS

Del análisis de las memorias pudo confirmarse que **la participación de los grupos de interés ha afectado el contenido de las memorias**⁵⁸; en términos de la cantidad de demandas que cada grupo logra incorporar. Así pudo verse que:

- ✓ ***Más de la mitad de las empresas de la muestra, incorpora en sus memorias las demandas de sus empleados predominando las de carácter social.***

24 de las 43 empresas analizadas incorpora en sus memorias las demandas del grupo empleados / colaboradores. El tipo de demandas predominantes son las sociales, seguidas por las ambientales y las económicas que aparecen en un 50% de estas memorias.

- ✓ ***Accionistas e inversores consiguen que sus demandas aparezcan en 40% de las memorias prevaleciendo las de índole económica seguidas por las sociales.***

En el ámbito externo a la organización:

- ✓ ***Clientes y/o Consumidores considerados en conjunto, son quienes logran mayor incorporación de sus demandas en las memorias, prevaleciendo en su mayoría, cuestiones sociales.***

Un 63% de empresas de la muestra incorpora en sus memorias al menos alguna iniciativa asociada a expectativas de este grupo. La mayoría de las cuales pertenecen a la dimensión social (presentes en 77% de estas memorias), en el 52% también se publican asuntos de índole económico, mientras que solo en un 40% de este subgrupo encontramos iniciativas ambientales.

- ✓ ***“La Comunidad” junto con las “ONGs”, consigue llegar con sus preocupaciones e intereses a más de la mitad de las empresas de la muestra, donde las cuestiones sociales y ambientales aparecen en el podio de las demandas.***

El 60% de las empresas de la muestra incluye las demandas de estos grupos en sus memorias. Los asuntos sociales y ambientales parecen estar entre las cuestiones más importantes para este conjunto de la ciudadanía, ya que figuran en el 95% y 81% respectivamente de este subconjunto de memorias.

- ✓ ***“Proveedores” logra que sus requerimientos, en su mayoría sociales, se añadan en casi la mitad de las memorias.***

En el caso de los proveedores, sus requerimientos fueron incorporados a las memorias de sostenibilidad de casi la mitad de las empresas de la muestra. En prácticamente la totalidad de estas memorias encontramos iniciativas de corte social vinculadas a este

⁵⁸ Para poder analizar este punto se complementó cada una de las respuestas del indicador G4-27 con la de los indicadores G4-18-G4-21 y G4-27. El objetivo fue observar con qué grupos se vinculaban los aspectos materiales definidos como contenido principal de cada memoria. Si el grupo de interés no se encontraba vinculado con ninguna iniciativa, se consideró que sus demandas no habían sido tenidas en cuenta en la definición de las iniciativas sostenibles contenidas en las memorias.

grupo, seguidas por demandas económicas, que están presentes en un 70% de las memorias.

- ✓ ***El “Gobierno / organismos de control” cuyas preocupaciones principales son del orden social, solo consigue añadir sus demandas en 12 de las memorias.***
- ✓ ***Así lo refleja el 92% de las 12 memorias que contienen iniciativas sociales vinculadas a este grupo. La siguiente área de interés se corresponde al ámbito económico, presentes en 7 de estas memorias.***

El resto de los grupos de interés logra muy bajo porcentaje de incorporación de sus demandas en las memorias de las empresas analizadas. Este hecho se corresponde con su bajo porcentaje de identificación como grupos de interés.

Como conclusión, “Clientes y/o consumidores” resultó el grupo externo que logró ejercer mayor predominio a la hora de lograr que los *Asuntos Materiales* se relacionaran a temas de su interés. El predominio de sus intereses coincide con su importancia para las empresas, si recordamos que casi la totalidad de la muestra lo identifica entre sus principales grupos de interés. La Comunidad junto con las ONGs, también consiguieron que las memorias contengan iniciativas sostenibles vinculadas a ellos.

En el ámbito interno, los empleados lograron ejercer mayor predominio que los accionistas en términos de incorporación de sus demandas en las memorias, lo cual es coincidente con su mayor importancia como grupo de interés interno (analizado a través de G4-24).

LA CAPACIDAD DE INFLUENCIA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS SEGÚN EL MODELO DE LOS ATRIBUTOS DE MITCHELL, AGEL Y WOOD

El punto anterior nos condujo a preguntarnos por qué algunos grupos lograban mayor predominio de sus intereses en las memorias y en busca de una interpretación posible se recurrió a un modelo teórico.

La aplicación del *Modelo de Atributos de los stakeholders* de Mitchell, Agle y Wood (Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Mitchell, Agle, & Wood, 1997) nos permitió identificar qué combinación de atributos predominaban en aquellos grupos que mostraban la capacidad de incorporar mayor cantidad de demandas en las memorias. Capacidad en términos de la cantidad de iniciativas sostenibles vinculadas a cada grupo publicadas en las memorias.

- ✓ ***El Poder junto con la Legitimidad se reveló como la combinación más efectiva para asegurarse la consideración de los propios intereses en las iniciativas sostenibles de las empresas.***

“Accionistas”; (Grandes) “clientes”; principales “Proveedores”; “Gobierno”; “Sindicato”; son los grupos que al poseer ambos atributos se consideran (dentro del modelo) los *stakeholders dominantes*. Los caracteriza tener reclamos legítimos y cierta capacidad para actuar.

- ✓ ***“Clientes (y consumidores)”*: se reveló como el grupo que mayor influencia ejerce.**

La base de esta capacidad podría explicarse a partir de una fuerte relación de dependencia: las empresas dependen de sus clientes y consumidores para el éxito de sus negocios, ya que sin ellos la continuidad del negocio no es viable.

✓ ***“Comunidad (y ONGs)” también consiguen gran capacidad de influencia.***

Sumado a su innegable *legitimidad*, este tipo de organizaciones tiene una fuente de poder basada en su reconocimiento como garante de la “Licencia para Operar” (op. comentada) hacia las empresas.

✓ ***Se advirtió que ciertos grupos que poseen solo legitimidad, careciendo de capacidad de influencia, logran atención por parte de las empresas.***

La “Academia” y ciertas “ONGs” aunque solo poseen el atributo de *legitimidad*, resultaron beneficiarios habituales de acciones de sostenibilidad.

En definitiva, se desprende del análisis que, las expectativas de cualquier grupo que disponga y utilice ambos atributos *Legitimidad* y *Poder* en un momento determinado; tendrá mayores posibilidades de llamar la atención de la empresa en pos de lograr que sus demandas sean atendidas; pero en la medida en que no lo ejerzan, las empresas posiblemente mantengan y destinen pocos recursos.

Participación de los grupos de interés en la determinación del contenido de la memoria⁵⁹

Las empresas declaran casi en su totalidad que sus grupos de interés participan en la identificación de los aspectos materiales, es decir en la definición del contenido de la memoria. No obstante, el análisis permitió advertir una desvinculación entre la lista de los aspectos materiales publicados en las memorias y las cuestiones planteadas por los grupos de interés.

✓ ***Ausencia de relación entre la lista final de aspectos materiales y las cuestiones planteadas por los grupos de interés.***

La mitad de la muestra (53%) no relaciona los aspectos materiales de la memoria con los grupos de interés; lo que sucede en muchos casos, es que aparece directamente el listado de “Aspectos Materiales”, sin guardar relación alguna con las preocupaciones que los originaron.

✓ ***Las empresas declaran utilizar el “Análisis de Materialidad” para jerarquizarlos asuntos relevantes identificados, pero su aplicación dista de las pautas recomendadas por GRI.***

Cuando se trata de priorizar los temas relevantes surgidos durante el proceso de elaboración de la memoria; el método preferido por las empresas es el *Análisis de Materialidad* sugerido por GRI, pero casi la totalidad de las empresas que lo aplican **cambian el eje propuesto por GRI** (como se explicó previamente en el apartado sobre *Caracterización de las memorias*) **y en lugar de evaluar el impacto (económico, social, ambiental) “de” alguna actividad de la organización, evalúan el impacto “para” la organización.**

La incorrecta aplicación de los lineamientos de GRI y la falta de documentación de los procesos, siembra la duda sobre el origen de los *Asuntos Materiales*, cuestionando su relación con los procesos de participación de los grupos de interés. El riesgo de que las

⁵⁹ Conclusiones relativas al análisis del indicador G4-18 de la tabla de GRI

empresas no incluyan (o no documenten) las inquietudes surgidas en los procesos de participación con los grupos de interés, radica en que tanto el plan de acciones sostenibles como la memoria resultante no se adecuarán a sus necesidades, perdiendo receptividad y credibilidad por parte de los grupos de interés.

PRINCIPALES HALLAZGOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA IDENTIFICADAS:

Estamos en condiciones de concluir que a través de la que los procesos de participación estructurados por las empresas analizadas, las mismas cumplen con el objetivo de conocer los aspectos que preocupan a sus principales grupos de interés, aunque se detectaron posibilidades de mejora en términos de su consideración posterior durante el proceso de toma de decisiones respecto a las actividades sostenibles de la empresa.

Si bien en muchos casos la información contenida en la memoria resultó lo suficientemente completa, clara y precisa como para entender los procesos efectuados y aportar información sobre el desempeño social, económico y ambiental de la empresa a sus grupos de interés destinatarios; de los resultados del análisis se desprende principales hallazgos y oportunidades de mejora que se sintetizan a continuación:

1. Predominio de conceptos locales para nombrar las memorias.

A pesar de la gran utilización de los estándares de GRI para la elaboración de memorias en Argentina. Prevalen términos locales que difieren de los empleados por GRI para mencionar los principales conceptos. El término “Sustentabilidad” es elegido por los empresarios argentino para nombrar sus reportes reemplazando el de “Sostenibilidad” que promueve GRI. Al igual que “Reportes” en lugar de “Memorias”.

2. Prevalen definiciones tradicionales de grupos de interés

Se plantea el desafío de tomar en consideración nuevos colectivos, respondiendo a la mayor complejidad y pluralidad que caracteriza a las sociedades contemporáneas, comenzando por incluir las dinámicas de participación que han surgido a raíz de los grandes avances de las tecnologías de la información haciendo emerger y dando “voz” a nuevos grupos.

Una mayor inclusión de perspectivas propiciaría una mirada plural y acciones sostenibles que contemplen la diversidad de intereses.

3. Deficiencia en el tratamiento de la información surgida de los procesos de participación

Se detectaron falencias en la documentación de los resultados obtenidos de los procesos de participación con los grupos de interés. Información incompleta o ausente respecto de las cuestiones o problemas planteados por los grupos de interés y las evaluaciones hecha por la organización ante cada uno de esos planteos. Una mejora en la ejecución de estos procedimientos, más ceñidos a los requerimientos de GRI, permitirá mayor claridad contribuyendo a dotar de mayor credibilidad el reporte.

4. Falta de información en materia de descripción sobre las metodologías utilizadas

En línea con el punto anterior, la inclusión de información explicativa respecto a los métodos utilizados / los procesos seguidos, propiciaría mayor claridad y mejor comprensión sobre el contenido final de las memorias.

5. Escasa vinculación entre cuestiones surgidas de los procesos de participación y las acciones sostenibles reflejadas a través de las memorias.

La falta de documentación de los aportes directos de los grupos de interés durante los procesos de participación, dificulta identificar la vinculación entre las acciones sostenibles llevadas a cabo por las empresas y las demandas planteadas por los grupos de interés.

Una participación sistemática de todos los grupos de interés con los que se relaciona cada organización, y la utilización del resultado de dicha participación en los procesos decisorios, permitirá ajustar el plan de acciones sostenibles hacia las expectativas de los grupos de interés de la empresa, en línea con los requerimientos de GRI.

6. Posibilidad mejorar la credibilidad y transparencia de las memorias

Se detectaron dos vías posibles de conseguirlo. Por un lado, a través de la verificación externa de la información por un tercero independiente y por el otro a través de la opinión de los propios interesados.

Aunque verificar la información de la memoria es opcional; tiene como objetivo aportar mayor credibilidad y transparencia al contenido del informe a los ojos de los usuarios de la información.

En línea con la verificación externa, los resultados del estudio de la investigación latinoamericana de reportes de Sustentabilidad (ComunicaRSE y CEMEX, 2013) revelaron que entre los atributos más mencionados a la hora de juzgar la legitimidad de la información reportada, se encuentra “*la verificación externa de la información*”; Sin embargo, los resultados hallados en la presente tesis, mostraron que el 74% de las memorias (32) no contaba con dicha verificación; por lo que una mayor validación de los informes podría mejorar la credibilidad de las memorias de sostenibilidad.

Con respecto someterlo a la opinión de los propios interesados, se considera que existe una gran oportunidad de exponer las memorias a consulta y contar con diversos puntos de vista.

7. Diferencia en el tratamiento de las expectativas de los distintos grupos de interés

Se ha constatado la existencia de disparidad en la consideración de las empresas hacia las demandas de los grupos de interés externos entre sí y en comparación con los internos. Lo cual no es negativo en sí mismo y resulta esperable, pero aún así nos lleva a plantearnos el siguiente punto.

8. Oportunidad de ampliar y profundizar las instancias de interacción con los grupos de interés en pos de memorias más plurales

Si bien las declaraciones más frecuentes de las empresas, hablan de mantener con sus grupos de interés: “*estrechos vínculos*”; “*diálogo permanente, fluido*”; “*comunicación constante, periódica, diaria*”; el número de empresas que identifica e incorpora en el reporte las demandas de todas sus partes interesadas disminuye notablemente, en coincidencias con los resultados la investigación latinoamericana de reportes, oportunamente citado

En este sentido, un avance en la incorporación de expectativas de todos los grupos de interés con los que cada empresa se relaciona, posibilitará una mejor comprensión sobre el origen de cada iniciativa e implicará un avance hacia el cumplimiento del requisito de GRI sobre la inclusión de múltiples perspectivas e intereses.

9. Mayor utilización de canales de comunicación que promuevan la colaboración y la integración

Una mayor utilización de medios de interacción bidireccionales y simultáneos en la comunicación entre las empresas y sus grupos de interés, contribuirán a generar vínculos de colaboración, favoreciendo la construcción de niveles altos de compromiso (según el modelo de *Niveles de vínculos* presentado).

A través de herramientas integradoras como: “*La participación en organizaciones*”, “*la construcción de alianzas*”; se abren posibilidades de debate, negociación y generación de consensos.

10. Mayor alineación a los requerimientos de GRI

Se detectaron áreas de mejora en cuanto a calidad de información incluida en los reportes, que en muchos casos no responden a los lineamientos sugeridos por GRI en sus guías de aplicación, a pesar de que todas las empresas analizadas auto-declaran que sus memorias han sido elaboradas *de conformidad* a los estándares de GRI. Es cierto también que en ocasiones, la amplitud de las definiciones contenidas en las guías de GRI habilita una gran variedad interpretaciones y respuestas y así sucede.

REFLEXIONES FINALES

Partiendo, solo desde perspectivas teóricas amplias y prácticas inclusivas que contemplen a todos los grupos de interés y sus opiniones, considero que la aplicación de modelos de gestión éticos, responsables y enfocados en lograr el objetivo de la sostenibilidad; tiene posibilidades reales de generar un cambio a nivel mundial. Cambio que contribuya a lograr un desarrollo sostenible y más equitativo de la mano de propuestas teóricas que re-vinculen la dimensión económica con la social y ambiental.

En esta línea, la *Teoría de los Stakeholders* de E. Freeman, se plantea como una alternativa fecunda desde donde poder pensar y poner en práctica la función que deben asumir las empresas en las sociedades contemporáneas. Una función activa, inclusiva, responsable, participativa como camino para evitar repetir las terribles consecuencias que ha provocado la aplicación de modelos de gestión estrechos, centrados netamente en criterios economicistas, desvinculados de dimensiones éticas, sociales y ambientales indisociables de los negocios.

En esta línea, anhelo que esta tesis contribuya a generar conciencia para enfocar la gestión empresarial, especialmente de empresas privadas argentinas, hacia modelos más responsables, transparentes y plurales; que hagan partícipes de sus decisiones sobre iniciativas sostenibles, a todos sus grupos de interés; **que tomen en consideración los efectos que sus acciones provocan sobre la sociedad, la economía y el medio ambiente** y que aporte información útil a sus grupos de interés, lo cual dará como resultado la elaboración de memorias sostenibles GRI de mayor calidad y credibilidad. Con el ambicioso fin de aportar al logro de una economía global más sostenible, inclusiva y consecuentemente más justa.

Concluida esta investigación se plantean nuevos interrogantes en torno a contrastar los hallazgos de esta investigación, obtenidos a partir de la perspectiva unilateral de las empresas privadas argentinas, con la opinión de los grupos de interés que participan en los procesos de decisión y elaboración de esas memorias sostenibles: *¿Cómo describen su participación en el proceso de decisión de iniciativas sostenibles de las empresas? ¿cuánto se corresponden las iniciativas económicas, sociales o ambientales llevadas a*

cabo por las empresas con sus necesidades o expectativas? ¿Cómo describirían su capacidad de aporte a las iniciativas sostenibles y cuál es su valoración respecto al resultado final reflejado a través de las memorias? ¿Cuál es su opinión acerca de la importancia de una conducta sostenible por parte de las empresas y su percepción respecto a la contribución al desarrollo global sostenible? ¿cuáles consideran que serían las oportunidades de mejora de los procesos de participación que estructuran las empresas con los grupos de interés y de las memorias sostenibles resultantes para lograr una mayor satisfacción de sus expectativas? Estos son algunos de los interrogantes que se pretende retomar para dar respuesta a través de futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcoberro, R. (s.f.). *Introducción a Max Weber (1864-1920)*. Obtenido de filosofía i pensament: <http://www.alcoberro.info/V1/weber.htm>
- Pacto Global, ONU. (1992). Declaración de Principios y el Plan de Acción Internacional (Agenda 21). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Cumbre de la Tierra)*. Río de Janeiro.
- Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales. (2014). *Boletín de Empresas. Serie Anual 2014*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Presidencia de la Nación Argentina, Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial.
- Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias. (s.f.). *Empleo Privado Formal en Argentina*. Ministerio de Economía de la Nación.
- Escudero Poblete, G. (2010). *Bien Común y Stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. Pamplona, Navarra, España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Consolidated set of GRI sustainability reporting standards 2016. (2016). *Standards*. Obtenido de Global Reporting Initiative : <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>
- Indicadores Ethos - IARSE para negocios sustentables y Responsables. (2014). *Publicaciones*. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de IARSE: <http://www.iarse.org/seccion/wp-content/uploads/2014/08/Indicadores-Ethos-IARSE-V3.1.compressed.pdf>
- Revista Mercado. (mayo de 2015). 5 empresas igualan el PBI argentino. *Mercados y Finanzas*.
- Brundtland, G. H. (1987). *Nuestro Futuro Común (también conocido como Informe Brundtland)*. Informe Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas.
- Incidencia de la pobreza y de la indigencia en 31 aglomerados urbanos. (septiembre de 2016). *Informes Técnicos*. Obtenido de INDEC: <http://www.indec.gob.ar/informesdeprensa.asp>
- CEO Survey 2010. . (2010). Obtenido de The Global Compact. United Nations: https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Survey_2010.pdf

- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pittman.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.
- GRI Standards 101 Foundation 2016. (2016). Recuperado el mayo de 2017, de GRI: <https://www.globalreporting.org/standards>
- Friedman, M. (13 de Septiembre de 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine (archivo digital)*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Altman, D., & Berman, J. (2011). *The Single Bottom Line*. Paper, Stern School of Business, New York University and Dalberg Global Development Advisors, Department of Economics.
- Kliksberg, B. (Junio de 2010). Las fallas en el gobierno corporativo. Un tema clave en la crisis económica mundial. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. N° 47.
- Kliksberg, B. (diciembre de 2011). La Pelea por las Percepciones y los valores. *Suplemento Especial Biblioteca Bernardo Kliksberg*, 5.
- McMahon, T. F. (2002). *A brief history of American business ethics*. (I. R. Frederick, Ed.) USA: Blackwell publishing.
- KPMG, United Nations Environment Programme, Global Reporting Initiative and Unit for Corporate Governance in Africa. (2013). *Carrots and Sticks, Sustainability reporting policies worldwide*. Obtenido de Global Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Carrots-and-Sticks.pdf>
- Freeman, E. (1994). *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions* (Vol. 4). Business Ethics Quarterly.
- Freeman, E., & Jeanne, L. (1991). Corporate Social Responsibility: A Critical Approach. *Business Horizons*, 34, 92-98.
- Freeman, E., & Velamuri, R. (2006). *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*. Recuperado el 20 de 07 de 2017, de Institute for Corporate Ethics: <http://www.corporate-ethics.org>
- GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación. (2013). *Resource Library: Global Reporting*. Recuperado el 02 de 03 de 2015, de Global Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Spanish-G4-Part-Two.pdf>
- ComunicaRSE y CEMEX. (2013). *Investigación Regional: Reportes de Sustentabilidad en Empresas de América Latina*. Obtenido de ComunicaRSE: www.comunicarseweb.com.ar
- ComunicaRSE. (2008). *Investigación. Gestión de la RSE en la Argentina*. Obtenido de ComunicaRSE: <http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/gestion-rse.pdf>
- WBCSD. *Resources*. (2002). Obtenido de WBCSD: <http://www.wbcd.org/Overview/Resources>
- Follari, R. (2002). La Economía: ¿pseudociencia? *El Catoblepas*. Número 10.
- Malagón, A. G. (2002). *Desafíos de la transdisciplinariedad*. Bogotá: CEJA.
- Drucker, P. (1996). *La gestión en tiempos de grandes cambios*. Gestión 2000 S.A.

- Vives, A., Corral, A., & Isusi, I. (Septiembre de 2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*. (BID, Ed.) Recuperado el 24 de agosto de 2017, de Cumpetere : <http://www.cumpetere.com/Documents/RSE%20en%20PyMEs.pdf>
- Camacho, I., J., F., & Miralles, J. (2005). *Ética de la Empresa* (3ª ed.). Bilbao: Desclée y Unijes.
- Murillo, D. (2007). La RSE. Por qué, cómo y hacia dónde. En A. (coord), *Ética, Economía y Empresa* (págs. 203-216). Barcelona: Gedisa.
- Martinez, H. (s.f.). *La ética empresarial al comienzo del nuevo milenio: una aproximación Biográfica y Pedagógica*. Recuperado el 19 de 01 de 2011, de Pontificia Universidad Javeriana: http://javeriana.edu.co/fcea/documentos/documentos_admon/LA%20ETICA%20EMPRESARIAL.pdf
- Fundación AVINA y Mercedes Korin. (2011). *En busca de la Sostenibilidad. El camino de la Responsabilidad Social Empresarial en américa latina y la contribución de AVINA*. Buenos Aires.
- Garriga, E., & Melé, D. (agosto de 2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*(53), 51-71.
- De la Cuesta González, M. (18, 19 y 20 de octubre de 2005). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA O RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA . *Jornadas de Economía Alternativa y Solidaria*. . Bilbao, España.
- Bocado Crespo, E. y. (2007). *El giro contextual: cinco ensayos de Quentin Skinner y seis comentarios*. Madrid: TECNOS (Grupo ANAYA).
- Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado el mayo de 2017, de Naciones Unidas: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>
- Freeman, E., Gilbert, D. R., & C., W. A. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics and Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Freeman, E. R. (2010). *Strategic Management. A Stakeholder approach*. New York, EEUU: Cambridge University Press.
- GRI. The sustainability content of integrated reports - A survey of pioneers. (2013). *Resource Library: Global Reporting Initiative*. Recuperado el 27 de 02 de 2015, de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-IR.pdf>
- Freeman, E., & Pierce, J. y. (2001). El Ambientalismo y la Nueva lógica de los Negocios.
- Philips, R. A., & Freeman, E. (2008). Corporate Citizenship and Community Stakeholders. . (Andreas Georg Scherer and Guido Palazzo, Ed.) *In Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, 99-115.
- GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction. (2014). Recuperado el junio de 2017, de ISO: www.iso.org/iso/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf
- GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Principios y Contenidos Básicos. (2013). *Resource Library: Global Reporting*. Recuperado el 02 de 03 de 2015, de [Global Reporting Initiative: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf](https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf)
- Navarro, G., & Agulló, D. (2013). ¿Marketing online?, ¿SEO?, ¿SEM? Conceptos básicos. *revista científica: Industria y profesiones*(253), 184-188.

- Luten, T. (2008). Advertising 2.0: Social Media Marketing in Web 2.0 Word. 202.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing* (décima ed.). México: Pearson Educación.
- The organization Business for Social Responsibility. (2003). *The Social License to Operate*. San Francisco.
- Joyce, S., & Thomson, I. (February de 2000). Earning a social licence to operate: social acceptability and resource development in Latin America. *CIM Bulletin Publications*, 49-53.
- Mitchell, D. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts* (Vol. 22). The Academy of Management Review.
- Lic. Zárate, F. (2016). Sostenibilidad o Sustentabilidad? *Entrevista on line*. (V. Lic. Schiavello, Entrevistador) Argentina.
- Gaete Quezada, R. (2011). *RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: UNA NUEVA MIRADA A LA RELACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON LA SOCIEDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS PARTES INTERESADAS. UN ESTUDIO DE CASO*. Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid. Facultad de Educación y Trabajo Social, Sociología y Trabajo Social.
- Kliksberg, B. (2012). *El informe Kliksberg: Escándalos éticos*. Video, Canal Encuentro, Bs. As.
- Legislatura Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2008). *Legislación*. Obtenido de Dirección General Centro Documental de Información y Archivo Legislativo: <http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley2594.html>
- (2013). *Carrots and Sticks. Sustainability Reporting policies worldwide - today's best practice, tomorrow's trends*. Estudio de investigación, KPMG, GRI, Centre for Corporate Governance in Africa and UNEP. .
- Lopez, C. (., & Ortiz, G. (. (2014). *Evaluación de Reportes de Sustentabilidad de EMNs del sector Alimenticio en el marco del Global Reporting Initiative*. Estudio de Investigación, Fundación el otro y CEDEFF.
- ComunicaRSE. (2009). *Comunicación Externa de la RSE en la Argentina*. Investigación, ComunicaRSE, Buenos Aires.
- Leidi, P., Langlois, A., & Sema, M. J. (2012). *Diez años de RSE en Argentina*. ComunicarRSE. Buenos Aires: ComunicarRSE.
- Rochlin, S., Bliss, R., Jordan, S., & Yaffe Kiser, C. (2015). *Project ROI. Defining the competitive and Financial Advantages of Corporate Responsibility and Sustainability*. Investigación, Bobson College and IO Sustainability .
- HIP Investor. (2014). *Evolving Beyond Modern Portfolio Theory: How Higher Impact Portfolios can Outperform traditional Investing*. California: HIP Investor Inc.
- Reputation Institute. (2016). *2016 CSR RepTrack 100*. Investigación, Reputation Insitute .
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2009). *RSE y trabajo decente en Argentina. Contexto, desafío y oportunidades*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- International Labor Office. (2017). *Global Estimates of Child Labour. Results and Trends 2012-2016*. International Labor Organization. Geneva: International Labor Organization.
- Trucost solicitado por TEEB for Business Coalition. (2013). *Natural Capital at Risk: the top 100 externalities of business*. Investigación, Trucost.

- Imperial collegeand and ICROA. (2014). *Quantification and Evaluation of the Voluntary Carbon Market's Co-benefits*. London University and ICROA. London University.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2009). *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*. Investigación, Harvard Business School, London.
- Alcoberro, R., & Murillo, D. (2007). *Ética, economía y empresa: la dimensión moral de la economía* (1 ed.). Barcelona, España: Gedisa.
- De George, R. T. (1987). *The Status of Business Ethics, Past and Future*. Journal of Business Ethics No. 6.
- Muro, A. T. (2003). *Responsabilidad Social Corporativa en la Argentina*. Fundación de Estudios e Investigaciones Superiores , Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa (IESC). Buenos Aires: IEMA.
- Jones, I., Pollitt, M., & y Bek, D. (2006). *Multinationals in Their Communities: A Social Capital Approach to Corporate Citizenship Projects*. Investigación, University of Cambridge, Centre for Business Research. Research Programme on Corporate Governance: Paper No 337, Cambridge.
- Freeman, E., & Reed, D. L. (1983). *Stockholders and Stakeholders. A new perspective on Corporate Governance*. (Vol. XXV). California: Management Review.
- Bowen, H. R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa, EEUU: University of Iowa Press.
- Drucker, P. (1984). *Social problems into economic opportunities*.
- Angenot, M. (2010a). *Interdiscursividades. De hegemonías y disidencias*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Angenot, M. (2010b). *El discurso social. Los límites históricos de lo pensable y lo decible*. Bs. As. , Argentina: Siglo XXI Editores.
- Consejo de Administración, 295.ª reunión, Ginebra. (2006). Recuperado el 20 de 12 de 2017, de Organización Internacional del Trabajo (OIT): <http://libguides.ilo.org/corporate-social-responsibility-es>
- OCDE. (2000). Recuperado el 12 de 10 de 2017, de Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico: <http://www.oecd.org/investment/mne/16975360.pdf>
- GRI. (2017). *Database*. Recuperado el marzo de 2017, de Global Reporting Initiative: <http://database.globalreporting.org>
- RSC, *Una renovada estrategia de la Unión Europa 2011-2014 para la RSC*. (2011). Obtenido de Fundación Etnor: <http://www.etnor.org/biblioteca/orden:titulo-asc/>
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit os Business*. Harvard Business Review Press.
- Friedman, M. (s.f.). *Capitalism and freedom*. Recuperado el 20 de 06 de 2017, de Circulo Liberal: <http://circuloliberal.org/livros/capitalismo-e-liberdade.pdf>
- Veron, E. (1987). *Semiosis Ssocial*. Barcelona: Gedisa.
- Fernandez Fernandez, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (julio-diciembre de 2012). La teoría de los Stakeholders o de los Grupos de Interés, Pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la Sostenibilidad. *6*(6), 130-143.

- KPMG. (2016). *Corrientes de Cambio. Reporte sobre la encuesta de sostenibilidad KPMG 2015*. Investigación, Perú.
- Langlois, A., Leidi, P. S., Arana Sema, M. J., & Salvador, D. .. (2016). *Reportes en América*. investigación, ComunicaRSE.
- Mter. Blazquez, M. (., Lic. Peretti, M. F., Cr. Sedevich Fons, L., Lic. Buraschi, M., & Cr. y Lic. Mondino, A. (2008). *Los Reportes de Sustentabilidad en la Argentina: vigencia y perspectivas"*. Investigación, Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Córdoba, Instituto de Administración, Córdoba.
- United Nations. (s.f.). *Pacto Mundial. Red Española*. Recuperado el 12 de 2017, de UN Global Compact: <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>
- Forética. (s.f.). *SGE 21. Sistema de Gestion Ética y Socialmente Responsable*. Recuperado el 6 de 2017, de Forética: <http://foretica.org/tematicas/sge-21/>
- Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Comunicación, Comisión Europea, Bruselas.
- Sen, A., & Kliksberg, B. (2011). *Primero la gente. Una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo Globalizado* (9na ed.). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Temas.
- Freeman, E., Wheeler, D., & Colbert, B. (2003). Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Apporach in a Network World. 28(3), 1-24.
- Etcheverry, R. (2005). *Corporate Social Responsibility. Penn State International Law Review*, vol. 23 N° 3. Penn State.
- kPMG. (2015). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015*. Obtenido de Global Reporting Initiative: <http://database.globalreporting.org/>
- Accountability . (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015*. Recuperado el 14 de julio de 2017, de Accountability: <https://www.accountability.org/standards/>

ANEXOS

1. Especificaciones metodológicas:

Con respecto al tamaño de las empresas, GRI insta a que cada organización lo defina en función a la regulación local pero a falta de la misma propone la clasificación definida por la Unión Europea a saber:

Ilustración 6: clasificación de empresas por tamaño

CATEGORÍA	CANTIDAD DE PERSONAL	DE	FACTURACIÓN	SALDO DEL BALANCE
SME (PEQUEÑAS Y MEDIANAS)	< 250		≤ €50 MILLON ó	≤ € 43 million
LARGE (GRANDES)	≥ 250		> € 50 million ó	> € 43 million
MNE (MULTINACIONALES)	≥ 250 multinacional	y	> € 50 million ó	> € 43 million

Fuente: elaboración propia en función a los lineamientos de GRI.

Limitación: los resultados reflejan la declaración de los responsables designados por las empresas para la elaboración de las memorias sostenibles, a través de la publicación de las mismas. Por limitaciones del estudio, estos datos no fueron contrastados con las opiniones de otros actores, que en esta tesis serían otros grupos de interés.

2. Tabla de Indicadores GRI-G4

Ilustración 7: índice / tabla de contenido GRI

Contenidos básicos generales

INDICADOR	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	
ESTRATEGIA Y ANÁLISIS			
G4-1		Declaración del responsable principal de las decisiones de la organización sobre la importancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de esta con miras a abordarla.	
G4-2		Describa los principales efectos, riesgos y oportunidades.	
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN			
G4-3		Nombre de la organización	
G4-4		Marcas, productos y servicios más importantes de la organización.	
G4-5		Lugar donde se encuentra la sede de la organización.	
G4-6		Países en los que opera la organización	
G4-7		Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica.	
G4-8		Indique a qué mercados se sirve	
G4-9		Determine la escala y dimensiones de la organización	
G4-10		Composición de los empleados de la organización.	
G4-11		Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.	
G4-12		Describa la cadena de suministro de la organización.	
G4-13		Cambios significativo que haya tenido lugar durante el periodo, en el tamaño, la estructura, la propiedad, entre otros	
G4-14		Indique cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.	
G4-15		Elabora una lista de las cartas, principios u otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado.	
G4-16		Elabora una lista de las asociaciones y organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece.	
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA			
G4-17			Elabore una lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización, y señale si alguna de estas entidades no figuran en la memoria.
G4-18	Describa el proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada aspecto.		
G4-19	Elabore una lista de los Aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.		

Fuente: Tabla de elaboración propia en base a (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación, 2013) . Parte 1: 6

INDICADOR	PÁGINA	DESCRIPCIÓN
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA		
G4-20		Indique la cobertura dentro de la organización de cada Aspecto material.
G4-21		Indique la cobertura fuera de la organización de cada Aspecto material
G4-22		Describa las consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas.
G4-23		Señale todo cambio significativo en el Alcance y la Cobertura de cada Aspecto con respecto a memorias anteriores.
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
G4-24		Elabore una lista de los grupos de interés vinculados a la organización.
G4-25		Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja.
G4-26		Describa el enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés
G4-27		Señale qué cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés y describa la evaluación hecha por la organización.
PERFIL DE LA MEMORIA		
G4-28		Periodo objeto de la memoria
G4-29		Fecha de la última memoria
G4-30		Ciclo de presentación de memorias
G4-31		Facilite un punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir en relación con el contenido de la memoria.
G4-32		Indique qué opción «de conformidad» con la Guía ha elegido la organización, facilite el Índice de GRI de la opción elegida y facilite la referencia al informe de Verificación externa, si procede.
G4-33		Describa la política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria
GOBIERNO		
G4-34		Describa la estructura de gobierno de la organización, los comités del órgano superior de gobierno.
G4-35		Describa el proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad a la alta dirección y a determinados empleados en cuestiones de índole económica, ambiental y social.
G4-36		Indique si existen cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno.
G4-38		Describa la composición del órgano superior de gobierno y de sus comités ejecutivos y no ejecutivos; independencia; antigüedad en el ejercicio en el órgano de gobierno; actividades significativas, y naturaleza de tales actividades; competencias relacionadas con los efectos económicos, ambientales y sociales.

Fuente: Tabla de elaboración propia en base a (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación, 2013) . Parte 2: 6

INDICADOR	PÁGINA	DESCRIPCIÓN
GOBIERNO		
G4-39		Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo.
G4-41		Describa los procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses.
G4-43		Describa las medidas que se han adoptado para desarrollar y mejorar el conocimiento del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales.
G4-47		Indique con qué frecuencia analiza el órgano superior de gobierno los impactos, los riesgos y las oportunidades de índole económica, ambiental y social.
G4-49		Describa el proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno.
ÉTICA E INTEGRIDAD		
G4-56		Describa los valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos.
G4-57		Describa los mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y para consultar los asuntos relacionados con la integridad de la organización, tales como líneas telefónicas de ayuda o asesoramiento.
G4-58		Describa los mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización.

Contenidos básicos específicos

INDICADOR Y DMA	PÁGINA	DESCRIPCIÓN
CATEGORÍA: ECONOMÍA		
Aspecto material: Desempeño económico		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-EC1		Valor económico directo generado y distribuido
Aspecto material: Prácticas de adquisición		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-EC9		Porcentaje del gasto en los lugares con operaciones significativas que corresponde a proveedores locales
CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE		
Aspecto material: Materiales		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-EN1		Materiales por peso o volumen

Fuente: Tabla de elaboración propia en base a (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación, 2013) . Parte 3: 6

INDICADOR Y DMA	PÁGINA	DESCRIPCIÓN
CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE		
Aspecto material: Energía		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-EN3		Consumo energético interno
G4-EN4		Consumo energético externo
G4-EN6		Reducción del consumo energético
Aspecto material: Agua		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-EN8		Captación total de agua según la fuente
G4-EN9		Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua
Aspecto material: Emisiones		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-EN19		Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero
Aspecto material: Efluentes y residuos		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-EN22		Vertido total de aguas, según su calidad y destino
G4-EN23		Peso total de los residuos, según tipo y método de tratamiento
Aspecto material: Productos y servicios		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-EN27		Grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios
Aspecto material: Cumplimiento regulatorio		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-EN29		Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental
Aspecto material: Evaluación ambiental de los proveedores		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-EN32		Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales.

Fuente: Tabla de elaboración propia en base a (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación, 2013) . Parte 4: 6

INDICADOR Y DMA	PÁGINA	DESCRIPCIÓN
CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL		
SUBCATEGORÍA: PRACTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO		
Aspecto material: Empleo		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-LA1		Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y región
G4-LA2		Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o a media jornada, desglosadas por ubicaciones significativas de actividad
G4-LA3		Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo
Aspecto material: Salud y seguridad en el trabajo		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-LA5		Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral
G4-LA6		Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo
G4-LA7		Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevado de enfermedad
Aspecto material: Diversidad e igualdad de oportunidades		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-LA12		Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad
Aspecto material: Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-LA14		Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales
SUBCATEGORÍA: SOCIEDAD		
Aspecto material: Comunidades locales		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-SO1		Porcentaje de centros donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local

Fuente: Tabla de elaboración propia en base a (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación, 2013) . Parte 5: 6

INDICADOR Y DMA	PÁGINA	DESCRIPCIÓN
CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL		
SUBCATEGORÍA: SOCIEDAD		
Aspecto material: Lucha contra la corrupción		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-SO3		Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados.
G4-SO4		Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción
G4-SO5		Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas
Aspecto material: Cumplimiento regulatorio		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-SO8		Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa
SUBCATEGORÍA: RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS		
Aspecto material: Salud y seguridad de los clientes		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-PR1		Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos cuyos impactos en materia de salud y seguridad se han evaluado para promover mejoras
G4-PR2		Número de incidentes derivados del incumplimiento de la normativa o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes
Aspecto material: Cumplimiento regulatorio		
G4 - DMA		Descripción del enfoque de gestión
G4-PR9		Costo de las multas significativas por incumplir la normativa y la legislación relativas al suministro y el uso de productos y servicios

Fuente: Tabla de elaboración propia en base a (GRI. G4 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual de Aplicación, 2013) . Parte 6:6