

Iniciativa de *Mercado* en su 40° aniversario

# El observatorio de la RSE

*Desde hace un lustro, esta revista registra anualmente el estado del debate sobre responsabilidad social empresaria y los temas que la nutren. En el último "libro blanco" (noviembre de 2008) figuraban 230 empresas activas en el tema. En abril de este año, analizamos qué pasaba en tiempos de crisis. Ahora diseñamos un mecanismo mensual de monitoreo y actualización.*

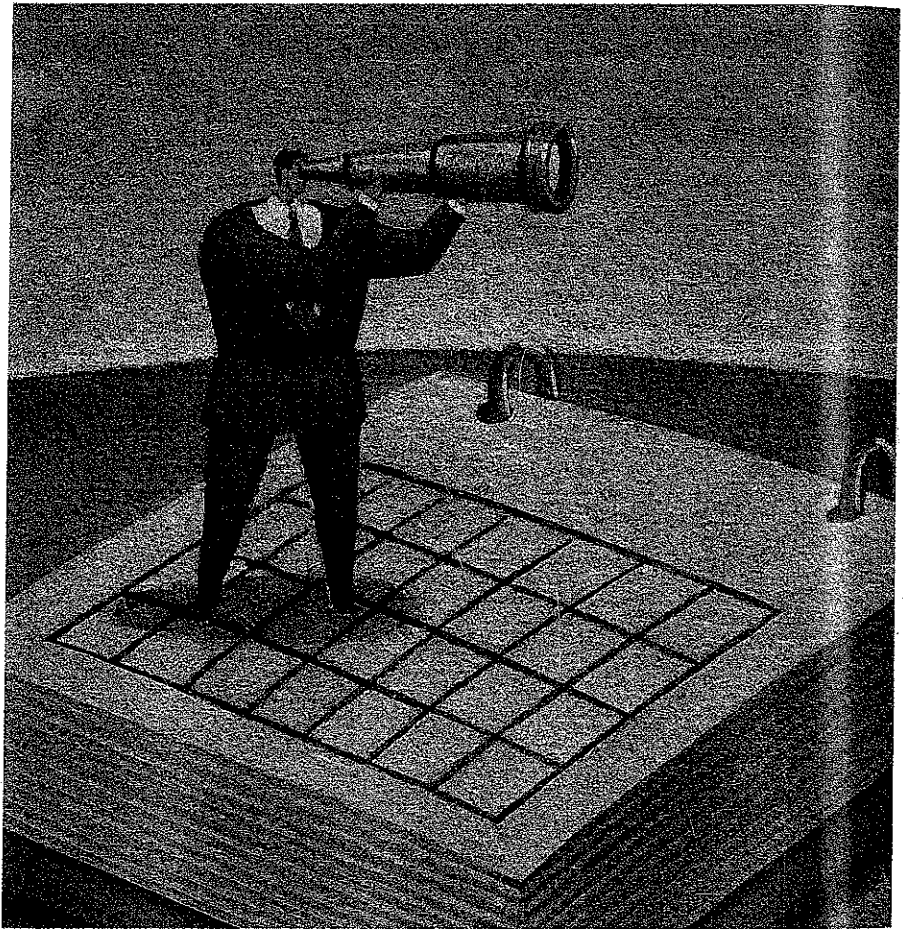
Desde ahora, en cada edición de *Mercado* se analizarán nuevas experiencias, los grandes temas en debate, los actores de este proceso. Todas las empresas y organizaciones que trabajan sobre RSE están invitadas a hacer nos llegar sus propuestas para el abordaje periodístico del caso (basta con enviar un mail a Carina Martínez –coordinadora editorial de la revista– a [cmartinez@mercado.com.ar](mailto:cmartinez@mercado.com.ar)). Será una manera de cooperar activamente con un tema central de la literatura empresarial, donde florecen las novedades. Y de seguir actualizados.

¿Cuáles eran los términos del debate hace un lustro? Entre los apóstoles del nuevo credo de la RSE que sostenían que era de la esencia empresarial involucrarse en el tema, de un lado, y del otro, los exegetas del libre mercado a ultranza que repetían que el único objetivo de la empresa era maximizar las ganancias para sus accionistas o propietarios. De a poco, los primeros fueron ganando terreno y se convirtieron en mayoría.

Entonces, ¿cuál es el debate del día? El eje se ha desplazado. Ya nadie pregunta si debe existir la RSE. Después de años de virulenta discusión, hay acuerdo: la RSE existe, se consolida y se ha convertido en corriente principal del pensamiento en el ámbito empresarial. La nueva pregunta es: ¿realmente funciona? Y además: ¿cómo funciona? Por dónde pasa la discusión en el mundo, cómo evoluciona la agenda de la RSE en el plano local, cuáles son las nuevas acciones y pensamientos de todos los protagonistas. El escrutinio es en torno a los distintos programas e iniciativas en marcha. Hay que privilegiar el ambiente, la educación, la salud, combatir la pobreza. ¿Cuáles son las opciones más eficientes?

Lo que nos lleva al último –por ahora– interrogante ¿Cuál será el debate del futuro?

Seguramente al paso con que se avanza en el nuevo contexto internacional será sobre



Latinstock

si debe ser obligatoria. Sobre si Gobiernos nacionales u organismos internacionales deberían legislar sobre la materia. Lo que explica la calidad de iniciativas privadas recientes para que las empresas de todo tamaño y peso adhieran a los principios.

El debate tiene especial relevancia en este preciso momento. No es fácil mantener el rumbo la crisis obliga a revisar todo presupuesto, todo programa. Aquí es donde se prueba la fortaleza de las convicciones. Para los que seguían la moda o especulaban con que medidas cosméticas mejorarían la imagen de sus empresas, no habrá mucha resis-

tencia que oponer.

Los que saben que una imagen responsable se moldea a través de décadas de esfuerzo persistirán en la sustentabilidad de sus programas. No hay opción: las empresas tienen éxito en el largo plazo gracias a una coherente conducta responsable.

El verdadero desafío de la RSE es tener respuestas a las necesidades sociales no solamente en época de bonanza. Muy especialmente en plena crisis económica global. Es probable que las circunstancias impongan ajustes. Pero lo esencial es mantener el rumbo.

Iniciativa de la CNV

# Ir a la comunidad con un "buen gobierno societario"

*El planteo es que, así como una empresa identifica sus grupos de interés cuando lleva adelante sus programas y políticas de RSE, también es necesario que esos grupos o la comunidad en general sepan cómo es y qué características tiene la firma que realiza esas acciones. La demanda y la oferta de información tienen que ir en ambas direcciones.*

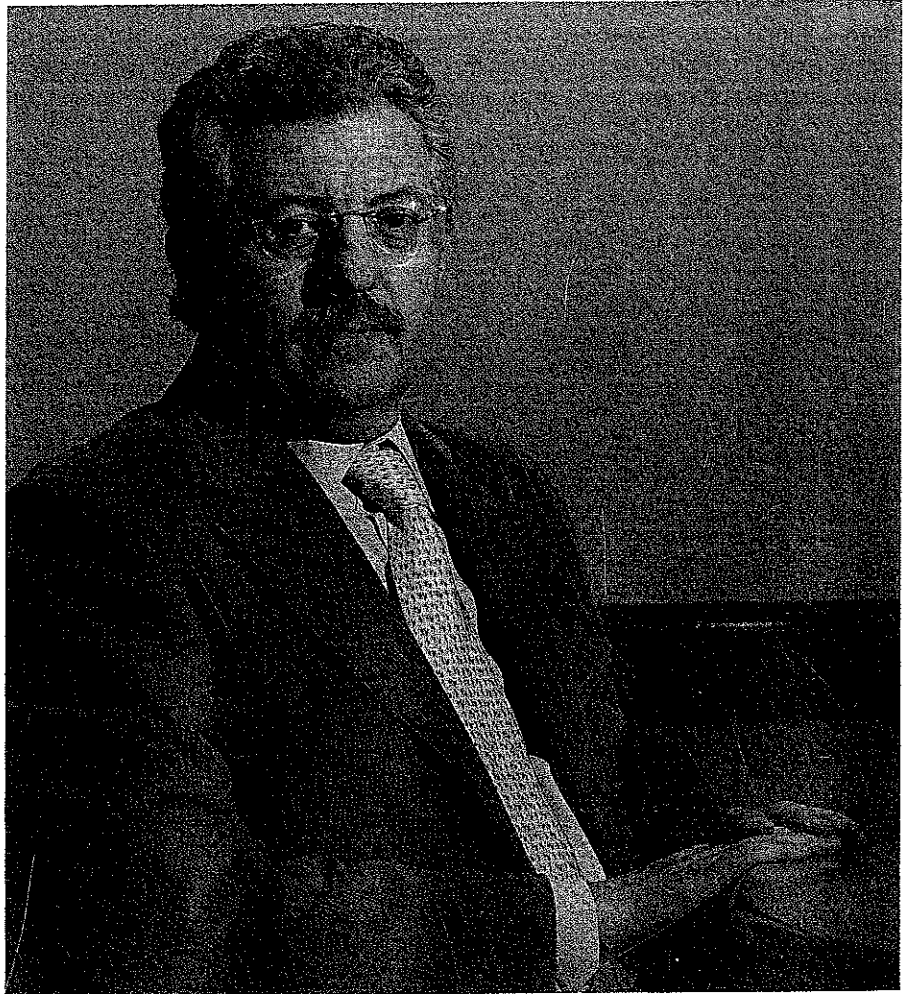
Por Gustavo Baiman

Desde este año, las empresas que cotizan en bolsa tendrán una nueva herramienta para mostrar su compromiso con la sociedad y si son "ciudadanos responsables". A través del "Código de buen gobierno societario", impulsado por la Comisión Nacional de Valores (CNV), deberán informar sobre las decisiones de su directorio. Es una medida que tiende a transparentar el manejo de las compañías.

La crisis económica mundial desatada el año pasado, entre otras cosas, dejó en evidencia la mala praxis en la gestión de muchas grandes corporaciones, sobre todo en el sector financiero. Esto vigorizó y actualizó la discusión sobre la transparencia de las compañías en relación con la Responsabilidad Social Empresaria.

Una gestión adecuada de cara a la sociedad impacta directamente sobre el valor de una empresa y sobre los principios de sustentabilidad, dos atributos indispensables para definir la RSE. Sobre este concepto la Comisión Nacional de Valores a través de la resolución 516/07 armó el Código de Gobierno Societario, un indicador que mide cómo se gestiona una empresa y cuál es su compromiso con la sociedad. Este año por primera vez las empresas que cotizan en bolsa publicarán en su memoria y balance una evaluación de la calidad de su gobierno corporativo.

"El gobierno corporativo es uno de los principales componentes de la Responsabilidad Social Empresaria —dice Héctor Helman, director de la Comisión Nacional de Valores—; hay cuatro grandes áreas que definen la RSE: una es la política de empleo, con acciones concretas para salir de la informalidad y el cumplimiento de todas las políticas relacionadas con el desarrollo del capital humano;



Héctor Helman. Un canal de comunicación.

*{Una gestión adecuada de cara a la sociedad impacta directamente sobre el valor de una empresa y sobre los principios de sustentabilidad, dos atributos indispensables para definir la RSE.}*

la segunda tiene que ver con los asuntos relacionados con la ecología y el cuidado del medio ambiente, la tercera se refiere a la responsabilidad tributaria, pagar correctamente los impuestos que correspondan; y la última es la del gobierno corporativo, que obliga a las empresas a ser más transparentes con respecto a los inversionistas, al personal y a la sociedad en general."

"Estos son desde un punto de vista pragmático los cuatro pilares de la RSE. Después hay una serie de indicadores que toman distintos organismos internacionales para ver en qué nivel de avance se encuentra cada actor. Importa todo lo que tiene un impacto positivo en la relación de la empresa con la sociedad: se pagan impuestos, se emplea en blanco, no se contamina y se es transparente. Se busca que las empresas emisoras, como los intermediarios financieros, tengan mayor transparencia frente a los clientes y a los inversores."

solución y se hicieran los ajustes y modificaciones necesarios", dice Helman.

Otros temas que se deben definir en el código son las políticas de riesgos y control del medio ambiente, las formas y los canales por los cuales la empresa se comunica con sus inversores, ya sea a través de un sitio en Internet o en reuniones informales al margen de las asambleas ordinarias, las políticas de inversión y las estrategias a futuro.

"Un punto importante que también se contempla en el código es lo que se llama la flotación, que es el porcentaje de acciones que están en el mercado. Las sociedades tienen que tener un mínimo de acciones en el mercado que tendría que ser de 25% del total de su paquete; si el porcentaje es muy bajo quiere decir que las decisiones están absolutamente concentradas en el grupo de control y le resta transparencia a la empresa. Otro tema importante es el de la política de dividendos. Las empresas deben informar cómo

niendo una actitud proactiva, de ser más responsable en términos sociales y de incorporar todas estas prácticas, adquiere más valor, la gestión va a ser más eficiente. Esta actitud se transfiere al valor de la acción, tiene más valor en la cotización aquella empresa que tiene todos estos atributos que la organización que no los tiene", dice Helman.

En cuanto a la adhesión al código, del total de las empresas con oferta pública de acciones, 12,04% adoptó todas las previsiones, 27,38% incorporó algunas de las previsiones, 50,62% informó que cumple con la ley 17.811 (de Oferta Pública), con la ley 19.550 (de Sociedades Comerciales) y con el Decreto 677/01 del Régimen de Transparencia. Solamente no contestó 9,96%.

"En algunos países se decidió que las empresas que adhieren al código tienen una tasa de interés con un punto menos. Esto existe en varios mercados y es un incentivo muy importante, pero puede durar un tiempo deter-

*{Temas que se tratan: definición de políticas de dividendos, cantidad de directores independientes, y los comités que fijan las políticas de auditoría, de remuneraciones y de nombramientos.}*

#### Seis capítulos

El "Código del Buen Gobierno Societario" tiene seis capítulos definidos: 1) ámbito de aplicación de la resolución; 2) obligaciones del directorio en general; 3) independencia de los directores; 4) relación con los accionistas; 5) relación con la comunidad; y 6) formación de los comités.

Algunos de los temas que se tratan a través de estos capítulos son la definición de políticas de dividendos, la cantidad de directores independientes —aquellos que representan los intereses de los accionistas minoritarios que no tienen el control de la empresa— y la conformación de los distintos comités que fijan las políticas de auditoría, de remuneraciones y de nombramientos.

"Nosotros instrumentamos el código a través de un sistema de consulta pública, invitamos a todas las empresas que cotizan a adherirse, publicamos los lineamientos generales en la página web de la Comisión Nacional de Valores y al mismo tiempo tuvimos reuniones con las cámaras de sociedades anónimas y con todas las instituciones del mercado de capitales. Lo que hicimos fue dar un tiempo bastante amplio, fueron seis meses o un poco más, para que se analizara y se criticara la re-

y cuándo se los distribuye; es importante que los inversores sepan cuáles son los parámetros que utiliza la compañía para repartir ganancias", afirma Helman.

#### Amplia adhesión

Si bien el código no es de carácter obligatorio su adhesión fue muy amplia, sobre todo si se tiene en cuenta que este es su primer año. Además cada empresa decide sobre qué puntos responder de acuerdo al grado de compromiso que tenga en relación con los diferentes capítulos. En la CNV advierten que este es un mecanismo progresivo que apunta a que el inversor busque participar en las empresas que demuestren más transparencia y mejor conducta social. También se aspira a que con el tiempo el código vaya sumando nuevas exigencias.

"Las empresas vieron que esto no es un costo sino que tiene que ver con un beneficio. Es positivo que el mercado las vea como organizaciones comprometidas y gestionadas responsablemente. El código es un instrumento, es un canal de comunicación para decir todo lo que se hace. También implica un aprendizaje en la relación entre lo público y lo privado; a medida que la empresa va te-

minado porque los recursos para lograr ese subsidio de tasa son limitados. Al final, las empresas tienen que adherirse porque se dan cuenta que les conviene".

"Por ahora no hemos adoptado ninguno de estos incentivos pero no descartamos que en un futuro podamos ofrecer algún beneficio adicional. Hoy las ventajas son las que ofrece la mayor transparencia. Hay que destacar que las empresas que van por oferta pública, en cualquiera de los instrumentos, tienen un costo de financiamiento mucho menor; las Pyme, cuando se tienen que financiar, tienen que pagar costos muy altos. Cuando una empresa se financia en el mercado de capitales abriendo su capital, el único costo que tiene es el de la información; es decir dar a conocer a la sociedad sus resultados. Se consigue capital a tasa cero o a tasa cero más el costo de abrir la empresa, pero a la larga cuando los inversores o la comunidad en general ve lo que se hace puertas para adentro, mostrando los balances, la forma en que se le paga a la gente, como se cuida el medio ambiente, la empresa se vuelve más sólida y sustentable", concluye Helman. **M**

Reducir al máximo la emisión de CO<sub>2</sub>

# El énfasis verde de TNT en la estrategia de RSE

*El transporte de mercaderías es una de las industrias que más dióxido de carbono genera. En TNT, uno de los grandes operadores del sector en el plano global, dicen ser conscientes de eso. Y por eso, sus principales programas de RSE apuntan a hacer "más limpias" sus operaciones.*

Por Andrea Miranda

Alan Gegenschatz, presidente y gerente general de la empresa en la Argentina, asegura que el compromiso con el medioambiente "es parte de la estrategia de TNT a escala mundial y local". "Somos una compañía que opera en un sector que en su conjunto genera casi una quinta parte de las emisiones de CO<sub>2</sub>", admite y agrega: "Tenemos la responsabilidad de reducir al máximo las emisiones que generan nuestros vehículos, edificios y productos". En 2008, TNT Express movilizó en Argentina 580.571 kilos de paquetes, documentos y cargas, incluyendo importaciones y exportaciones. En el mundo, facturó € 11.152 millones y registró ganancias operativas por € 982 millones; opera en 200 países y emplea a 163.000 trabajadores.

"Planet Me" es su programa de concientización sobre el cuidado del medio ambiente y el calentamiento global destinado a reducir



Depósito verde. Con ISO 14001.

*{ "Liderazgo es llevar adelante prácticas innovadoras dentro del marco ético; incentivar a emprender, ser modelo e inspirar a otros. Educar es ayudar a que el otro sea lo que puede llegar a ser". }*

las emisiones de CO<sub>2</sub> causadas por vehículos y aviones y el impacto medioambiental de las actividades de la empresa y sus empleados en sus hogares. Tiene tres grupos de acción: *Code Orange* establece acciones concretas para las operaciones diarias de la organización, *Choose Orange* anima a los empleados a aportar soluciones creativas para conservar la energía y *Count Carbon* indaga sobre las fuentes de emisión y posibles reducciones.

**—¿Cuánto de la RSE se define en la casa matriz y qué margen de maniobra tiene la filial local?**

—La estrategia global se establece desde la casa matriz, lo cual es muy útil porque, más allá de mi compromiso personal y convicción sobre el tema, facilita la realización de programas con un anclaje local —adaptadas a nuestra cultura y necesidades—, alineados a los globales. Puedo hacer todo aquello que esté al alcance de nuestras posibilidades sin afectar nuestra sustentabilidad.

**—Para que una empresa sea "socialmente responsable", ¿es suficiente con que desarrolle su actividad —y busque ser rentable— dentro de la ley?**

—Hay muchas empresas rentables que respetan la ley pero no por eso vamos a tener un mundo mejor. Hoy hay millones de personas que viven con hambre, el agua potable no está disponible para todos y el calentamiento global afecta el clima y las posibilidades productivas, entre otros problemas que la humanidad deberá enfrentar. Las empresas son parte de este mundo y deben colaborar: no afectar más la situación y buscar la forma de operar responsablemente. En realidad, en responsabilidad corporativa se trata de ir más allá: no solo cumplimos con las leyes sino que vamos por encima de lo que ellas demandan.

—¿Cómo se encara en el país el compromiso con “la preservación del medio ambiente y la higiene, la salud y la seguridad” del personal?

—La certificación ISO14001 nos ayuda a identificar aspectos e impactos ambientales y ponerlos bajo control, gestionar mejor los residuos que generamos, controlar la emisión de gases de los vehículos, administrar correctamente el consumo de energía y mejorar continuamente el desempeño ambiental de la compañía.

En el plano local, por ejemplo, utilizamos sobres reciclables, reciclamos los cartuchos para las impresoras, y redujimos 10% el consumo de papel. Implementamos un programa de mantenimiento preventivo de nuestra flota para controlar las emisiones de CO<sub>2</sub>, y cambiamos parte de los vehículos diésel por GNC. También separamos los residuos de la empresa en diferentes cestos (quedan listos para reciclar).

En seguridad e higiene, certificamos la norma OSHAS 18000, que nos permite tener una gestión sobre los riesgos relacionados con nuestra actividad y cuidar a nuestra gente: desde tener una empresa libre de humo hasta detalles como medir la luz necesaria en cada escritorio, por ejemplo.

### Liderazgo

Gegenschatz guía al equipo local desde hace 10 años. Como líder, se muestra comprometido en fomentar el *feedback* entre él y sus empleados, a quienes anima a involucrarse en las acciones de RSE. “Liderazgo es llevar adelante prácticas innovadoras dentro del marco ético; incentivar a otros a emprender, ser modelo e inspirar a otros. Liderando uno educa, y educar es ayudar a que el otro sea lo que puede llegar a ser”, ensaya.

—En el capítulo que escribe en el libro *Nuevos líderes —de la asociación civil Inicia—*, explica que uno de sus principales objetivos es fomentar en los empleados su capacidad creativa. ¿Con qué acciones concretas lo hace?

—Lo fomentamos con políticas de puertas abiertas, con mucho diálogo e informalidad para presentar propuestas, y con aceptación por parte de la dirección de la mayoría de las ideas que traen los empleados.

—¿Cómo inquieta a sus empleados para que repliquen las acciones de RSE?

—Liderando con el ejemplo; dándoles mucha



Alan Gegenschatz. Un estilo de liderazgo.

libertad para que propongan, promuevan y participen en diferentes proyectos, e invitándolos a participar en foros como el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible o en el Pacto Global.

### Programas y certificaciones

TNT fue “una de las primeras compañías en el país y la única” en su actividad en obtener la certificación SA8000, un estándar “referido a las condiciones de trabajo justas y decentes que audita y certifica el cumplimiento de la responsabilidad corporativa y alcanza a toda la cadena de valor”; y que obliga a la empresa a trabajar con sus proveedores para que también se adecuen a la norma. Internamente, la empresa brinda a sus empleados beneficios extra como 14 días por casamiento, 100

por maternidad, una hora y media diaria en período de lactancia, una semana por paternidad, día de cumpleaños libre, 20 días al año por exámenes y días libres para el voluntariado.

En el 2000, fue la primera organización a escala mundial en recibir el premio *Investor in People*, otorgado por el Gobierno británico a organizaciones que integran la capacitación y desarrollo de su personal con las metas corporativas y que, según Gegenschatz, “garantiza la excelencia de trabajo de los empleados en todos los países, demostrando que las barreras geográficas no alteran la capacidad del personal ni la calidad del servicio”.

La compañía participa además en *Walk the World*, una cita mundial anual que apunta a generar conciencia sobre el hambre infantil y sirve para recaudar fondos para las acciones en escuelas del Programa Mundial de Alimentos de la ONU.

## Perfil

Alan Gegenschatz tiene 40 años, está casado y tiene dos hijos. Su lugar en el mundo es San Martín de los Andes porque ahí se “conecta” consigo mismo, recarga energías y es “muy feliz” en familia. Una frase que lo representa: “La gente se va olvidar de lo que decís, la gente se va olvidar de lo que hacés, pero no va olvidar cómo los has hecho sentir”. Su objetivo profesional a cinco años: “Generar nuevos movimientos que permitan que el empresario dialogue más y se articule mejor con otros sectores para propagar prácticas de gestión positivas que aporten al desarrollo sustentable”.

Entre otras actividades, preside la Cámara Argentina de Prestadores de Servicios Internacionales Aeroexpresos y es miembro de ACDE y de la *World Business Council for Sustainable Development*.

—¿Cómo miden los objetivos logrados en RSE?

—Tenemos varios sistemas para medir la energía que consumimos con nuestros vehículos y en nuestras oficinas y depósitos y para conocer la opinión de nuestros clientes y empleados mediante encuestas de satisfacción y compromiso. Además, la norma SA 8000 nos compromete a una mejora constante en base a las auditorías de rectificación. Los resultados son muy alentadores; tenemos muchas cosas que mejorar, pero que el equipo de TNT reconozca que somos una empresa responsable en las encuestas es muy importante para mí. **M**