Globethics Repository



Investigación Gestión de la RSE en la Argentina [CSR Management Research in Argentina]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see https://www.globethics.net. Data and content policy of Globethics Repository see https://repository.globethics.net/pages/policy.

Item Type	Article
Authors	ComunicaRSE
Publisher	ComunicaRSE
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-11-11 15:46:09
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/200334

COMUNICA RSE®

www.comunicarseweb.com.ar

Informes ComunicaRSE

Investigación
Gestión de la RSE en la Argentina

Patrocinan

Manpower

Adecco
better work, better life

Chevron

Tenaris

codere

Santander Río

TELECOM

Auspician

YPF

LAN

SC Johnson
A Family Company

ARCOR

Nobleza Piccardo

GM General Motors

me encanta

Agosto de 2008 | República Argentina

ÍNDICE

1- Introducción 2

2- Objetivos 3

3- Metodología 4

4- Resumen Ejecutivo 5

5- Resultados completos 6

5.1- Características generales de las empresas encuestadas 6

5.2- Área de Responsabilidad Social Empresaria 8

5.3- Pesonal que trabaja dentro del área de RSE 14

5.3.1- Responsable de la RSE en la empresa..... 16

5.4- Capacitación interna en RSE 19

5.5- Relación del área de RSE con las demás áreas de la empresa..... 22

5.6- Relación de la empresa con sus públicos de interés..... 25

5.7- Medición y evaluación de la RSE 27

5.7.1- Balance RSE 32

5.8- Tendencias..... 37

6- Conclusiones..... 39

7- Bibliografía..... 41

INVESTIGACIÓN SOBRE GESTIÓN DE LA RSE EN LA ARGENTINA

1. Introducción

Ya pasaron más de cinco años desde que comenzamos a trabajar con las empresas que creen en la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y están decididas a adoptarla como una nueva forma –más responsable- de gestionar sus negocios. Dialogamos codo a codo con compañías grandes y medianas, locales y multinacionales, privadas y públicas. Conocimos -en muchos casos en profundidad- sus proyectos y programas así como también en repetidas ocasiones nos sentamos a debatir y compartir inquietudes y desafíos pendientes en la temática.

Cinco años pasaron y todavía nos enfrentamos con varias preguntas a las que no pudimos dar respuesta. Son esos asuntos que no se encuentran en ningún libro sino que se están construyendo y reconstruyendo constantemente en el día a día de las empresas, ahora, en este mismo instante. Fue esta inquietud la que nos llevó en 2006 a realizar la primera investigación sobre RSE, que se centró en la Comunicación Interna de la Responsabilidad Social Empresaria.

Seguimos indagando y profundizando en la temática y para esta segunda investigación de ComunicaRSE nos preguntamos: ¿Cómo es la gestión de la RSE en las empresas argentinas? ¿Cómo se organizan para llevar adelante las tareas de RSE? ¿Cómo es un área modelo de RSE?

En los últimos años han circulado diversas nociones sobre los elementos que componen el *Management,* entendido en términos generales como gestión". Basándonos en este concepto, y a los fines de la presente investigación, se relevaron las diversas corrientes sobre administración y *management* y se llegó a una síntesis integradora que comprende las siguientes funciones: planificación, organización, dirección y control.

En este sentido, nuestro objetivo es poder conocer cómo se dan las funciones del *management* (y todos los elementos que las componen) en la gestión de la Responsabilidad Social en las Empresas argentinas. El tema es innovador ya que en el relevamiento de información preexistente no hemos encontrado registro de investigaciones que abordaran la temática. Por otra parte, creemos que en nuestro país todavía no hay un modelo de gestión de la RSE que prime indiscutiblemente. Por el contrario, partimos de la percepción de que los modelos son tan variados como compañías se observen.

Como resultado de haber puesto el foco en los aspectos internos de la gestión de la RSE, en las siguientes páginas podrán encontrar datos sobre los mecanismos a través de los cuales se definen las estrategias para el área, cuál es el nivel de involucramiento de los CEOs en el tema y cómo se integra la RSE a las declaraciones básicas de la compañía. Además, podrán identificar cómo es la toma de decisiones dentro el área y el grado de relación con cada uno de los grupos de interés (stakeholders) de la compañía en relación a la RSE. Hacia el final podrán profundizar sobre los sistemas de control y las tendencias que vislumbran quienes hoy están a cargo de la temática. Finalmente, se presenta una síntesis del perfil del área de RSE en las empresas argentinas, sus tareas principales, estructura y organización.

Para comprender mejor el alcance de algunos términos conviene aclarar que cuando hacemos referencia a *estrategias de corto, mediano* y *largo plazo*, su alcance es de uno, tres y cinco años respectivamente (página 12). Finalmente, aclaramos el concepto de *autonomía*: comprende la condición de quien goza de independencia en todos o algunos aspectos (página 13).

Concientes de que estamos frente a tierras vírgenes todavía sin explorar, nuestra mayor aspiración es que los datos que surjan de este estudio se conviertan en una herramienta teórico-práctica de consulta que genere un aporte concreto a la gestión de la RSE en la Argentina.

Para terminar, queremos manifestar nuestro mayor agradecimiento a las empresas que participaron de esta encuesta y compartieron su información con nosotros. Gracias a su confianza y apertura pudimos sacar una fotografía actual y contundente de la realidad de la RSE en nuestro país. Estamos convencidos de que ésta es la forma en que se hace el camino más sustentable: trabajando juntos. ¡Muchas gracias y que lo aprovechen!

2. Objetivos

- Descubrir cómo son las principales modalidades de gestión de la Responsabilidad Social en las Empresas argentinas.
- Detectar cuál es el rol de la RSE entre los directivos de las compañías líderes del país.
- Defenir cómo es un área de RSE en la Argentina. Delinear el perfil del responsable de RSE y del área dedicada a su gestión.
- Ver cómo es la relación con los diferentes grupos de interés en relación con la Responsabilidad Social Empresaria.
- Analizar la realidad del reporte en temas de RSE en la Argentina.
- Identificar las principales problemáticas con las que se enfrentan los responsables del área de RSE de las empresas del país.

3. Metodología

Para la realización de esta segunda investigación de ComunicaRSE se utilizó una encuesta de administración presencial a los encargados de la gestión de la Responsabilidad Social en Empresas de la Argentina. El cuestionario constó de 47 preguntas de modalidad abierta, semi-abierta, cerrada dicotómica, cerrada de opción múltiple y cerrada con escalas.

La muestra, no probabilística e intencional, fue seleccionada dentro de un universo de instituciones con actitud proactiva en la comunicación externa de su RSE. Participaron en total 63 compañías. Todas las entrevistas fueron realizadas entre enero y mayo de 2008.

Listado de empresas encuestadas (por orden alfabético):

1	Adecco	22	Gas Natural	43	Nike
2	American Express	23	General Motors	44	Nobleza Piccardo
3	Andreani	24	Grupo Techint	45	Novartis
4	Arcor	25	HSBC	46	Office Net
5	Banco Galicia	26	IBM	47	Oracle
6	Banco Hipotecario	27	Kimberly Clark	48	Orígenes AFJP
7	Banco Patagonia	28	LAN	49	Pan American Energy
8	Banco Superville	29	Lanxess	50	Pepsico
9	Basf	30	Ledesma	51	Philips
10	Camuzzi	31	Loma Negra	52	Santander Río
11	Cargill	32	Manpower	53	SC Johnson
12	Citibank	33	Mapfre	54	Sesa Select
13	Codere	34	Masisa	55	Siemens
14	Chandon	35	Massalin Particulares	56	Telecom
15	Chevron	36	Mc Donalds	57	Telefé
16	DHL	37	Microsoft	58	TGS
17	Diageo	38	Monsanto	59	Totyota
18	DuPont	39	MSD	60	Unilever
19	Edenor	40	Natura	61	Volkswagen
20	Edesur	41	Nestlé	62	YPF
21	Ford	42	Nextel	63	Zurich

Como limitaciones de esta investigación podemos identificar la cobertura geográfica: todas las encuestas fueron realizadas dentro del Área Metropolitana de Buenos Aires.

Además es importante advertir que todas las organizaciones encuestadas cuadran dentro de la clasificación de medianas o grandes en cuanto a su tamaño; ninguna de las empresas encuestadas resultó ser pequeña.

Por otra parte, hay que aclarar que los resultados reflejan la opinión de los ejecutivos encargados de la gestión de la RSE de las compañías encuestadas (o en caso de no poder contestar ellos directamente, designaron a la persona idónea para hacerlo), y estos datos, por limitaciones del estudio, no fueron contrastados con otras opiniones o investigaciones.

También cabe mencionar que muchas de las empresas no cuentan con accionistas en la Argentina, por lo que las preguntas referidas a este público de interés fueron, en varios casos, respondidas con Ns/Nc.

Finalmente, creemos importante referirnos a la limitación que surge de la comparación de resultados con la encuesta realizada por ComunicaRSE en 2006. En aquella oportunidad participaron 51 empresas y la opinión recogida fue la de los responsables de comunicar internamente la RSE. Es decir que no necesariamente se trata de la misma persona que responde a la presente investigación que, en este caso, es el responsable de la gestión de la RSE. Además, participaron de esta encuesta varias empresas que no lo habían hecho en la edición anterior.

4. Resumen Ejecutivo

Cada vez son más las empresas de la Argentina que incorporan actividades vinculadas con la Responsabilidad Social Empresaria. Se trata de un ámbito nuevo, en el que no se ha consolidado aún un modelo único e indiscutido de gestión y sobre el que todavía hay escasa producción y formación académica. Con el objetivo de conocer cómo se llevan adelante las funciones relacionadas con la RSE hacia el interior de las compañías y buscando también realizar un aporte en este sentido, ComunicaRSE encuestó a 63 empresas e indagó sobre sus modelos de gestión de la RSE. El presente trabajo permitió conocer que el concepto de RSE hoy está ligado con la relación con los grupos de interés y la sustentabilidad de los negocios; que el área encargada de la gestión de la Responsabilidad Social tiene una antigüedad promedio de tres años; que el tema es importante para el CEO de la compañía; y que la definición estratégica del área se realiza de manera conjunta y participativa con otros departamentos. Además, se exploró cómo es el vínculo entre el área de RSE y los diferentes grupos de interés de la compañía, pudiendo detectar que el vínculo principal es con los propios empleados, las ONGs y la comunidad en general. Se indagó también sobre los balances de RSE, que sólo 28 de las empresas encuestadas lleva adelante bajo el nombre de Informe de Sustentabilidad.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresaria – Management – Gestión Estratégica - Grupos de Interés – Balance de RSE – Planificación – Organización – Dirección Control – Comunicación.

Equipo de investigación:

El presente trabajo ha sido realizado por:

- Pablo Leidi
- Alejandro Langlois
- Valeria Franco
- Anabella Lopez Clapier

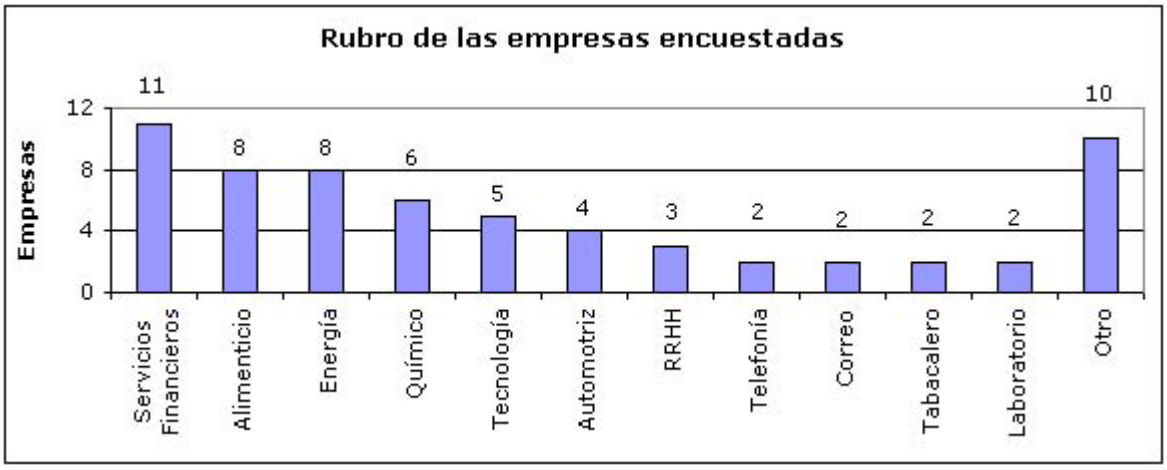
5- Resultados completos

1. Características generales de las empresas encuestadas

Antes de presentar los resultados de la investigación vamos a caracterizar brevemente a las compañías que participaron de la encuesta, a fin de brindar el marco que permita contextualizar la posterior interpretación de los datos.

- Rubro empresas

Participaron de esta investigación sobre Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en la Argentina un total de 63 compañías. Esto representa un aumento del 23% en relación con el tamaño de la muestra que participó durante 2006 de la investigación realizada por ComunicaRSE sobre la Comunicación Interna de la RSE.



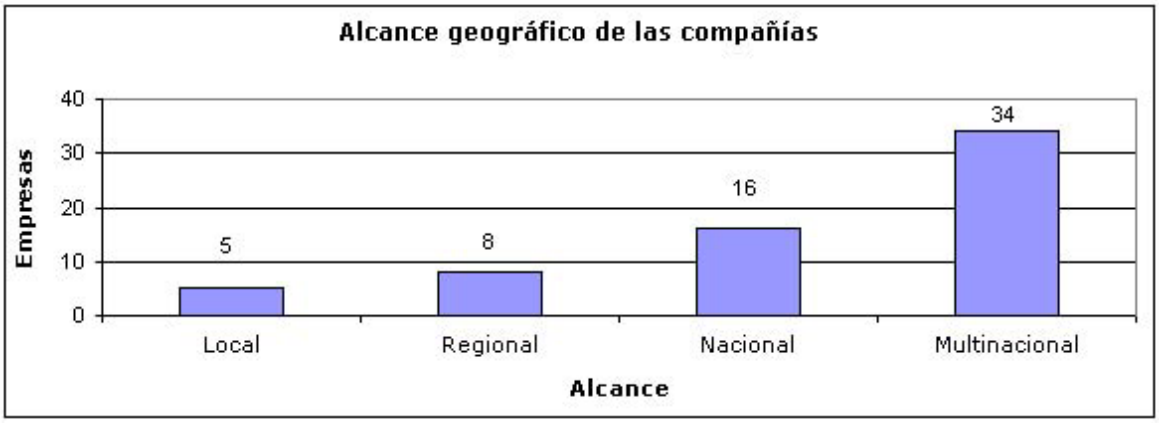
- Sexo de los encuestados

Fueron encuestados para esta investigación los responsables de gestionar la RSE en las compañías. La mayoría, tal como indica el cuadro, son mujeres (56%), aunque la diferencia no es tan marcada como en la investigación anterior, que sondeó a los responsables de comunicar internamente la RSE. En ese caso, el porcentaje fue de 71% sobre 29% de hombres. Es decir que la presencia femenina es mayor en lo relativo a la comunicación de la RSE, mientras que en su gestión la diferencia tiende a minimizarse.



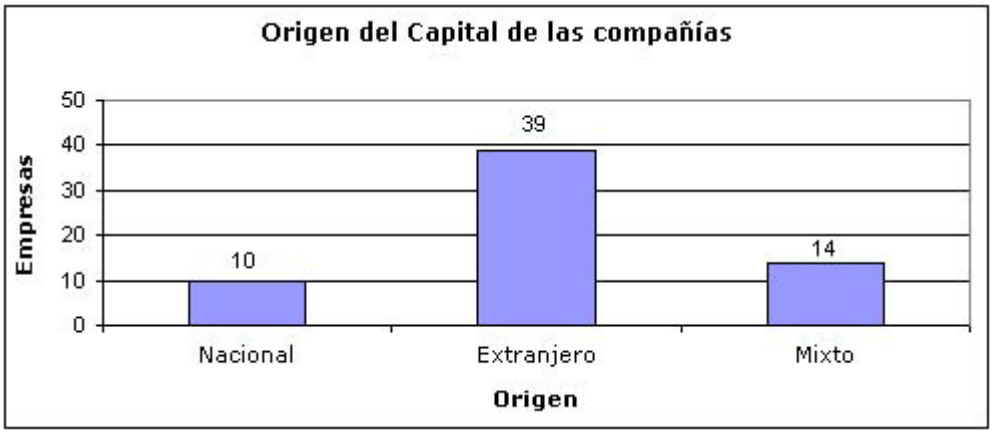
- Alcance geográfico

La mayoría de las compañías que respondieron esta encuesta (67%) tiene un alcance geográfico que supera lo local y nacional para impactar también en lo regional y multinacional:



- Origen del capital de las compañías

El siguiente cuadro indica que sólo un pequeño porcentaje de las compañías encuestadas se maneja sólo con capital nacional. El 84% de las organizaciones opera con capitales extranjeros o mixtos:



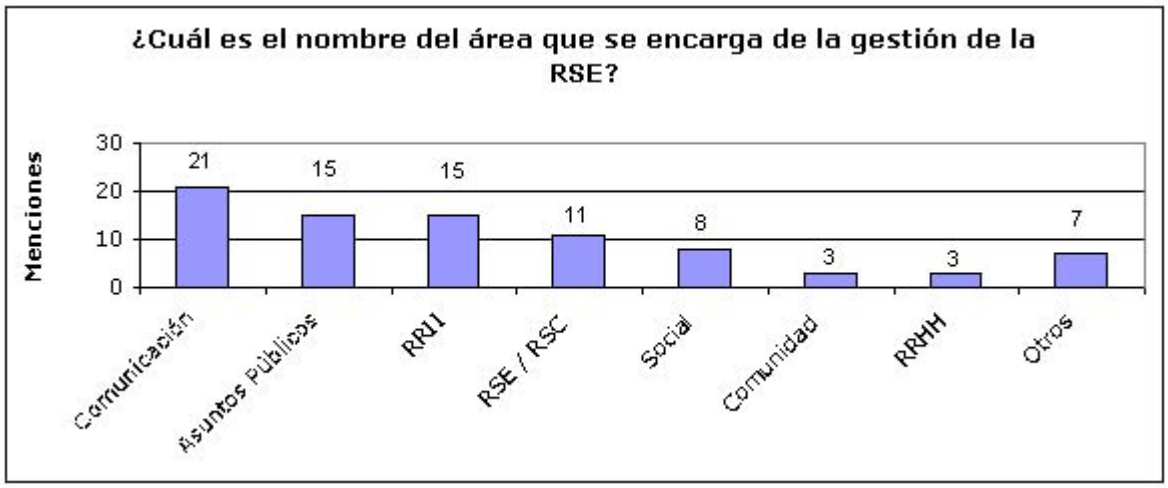
2. Área de Responsabilidad Social Empresaria

Ahora sí nos abocaremos directamente a los resultados de la investigación. Para adentrarnos en la gestión de la RSE en las empresas argentinas comenzaremos por describir el área que se ocupa del tema.

- Nombre del área

La Responsabilidad Social de las Empresas en la Argentina no es, en la mayoría de los casos, manejada por un área específica y exclusivamente dedicada al tema. En cambio, se inserta dentro de áreas ya establecidas, entre las que priman Comunicación, Asuntos Públicos y Relaciones Institucionales. Sólo el 13% de las compañías tiene un área denominada RSE o RS Corporativa. Si incluimos en esta denominación a las áreas sociales o de Relaciones con la Comunidad, la cifra asciende al doble (27%).

Comparado con los valores de la encuesta realizada en 2006, RSE como área muestra un leve descenso (de 30% a 26%). Esto indicaría que la expansión en las actividades de Responsabilidad Social realizadas por las empresas argentinas en los últimos dos años no estuvo acompañada por una formalización en áreas dedicadas exclusivamente a la temática.



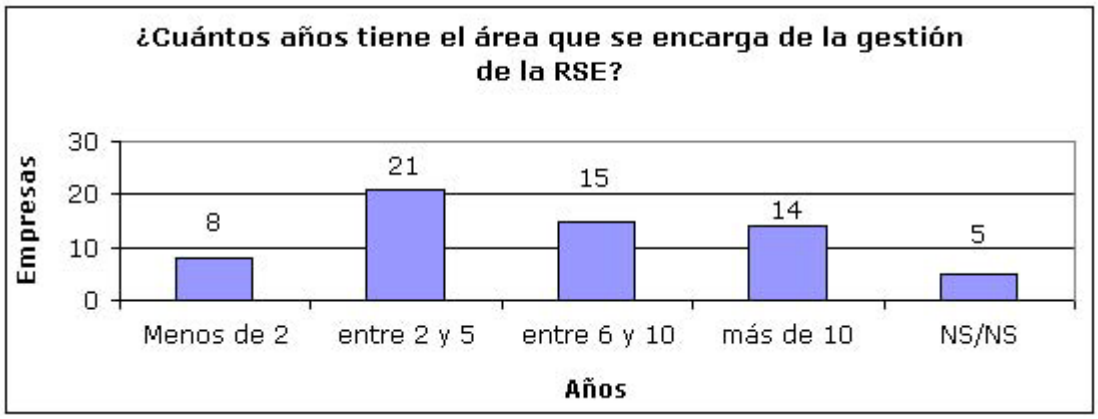
Sólo 3 compañías manejan las actividades de RSE entre más de un área; dato que arrojó un valor idéntico en la encuesta realizada en 2006. Esto parecería indicar que el modelo que prima en su gestión centraliza las actividades en una sola área pero que –en la gran mayoría de los casos- no se denomina Responsabilidad Social.



- Antigüedad

En el siguiente gráfico podemos notar que desde la última encuesta realizada por ComunicaRSE (2006), ocho empresas han formalizado un área en la que se manejan los temas de RSE.

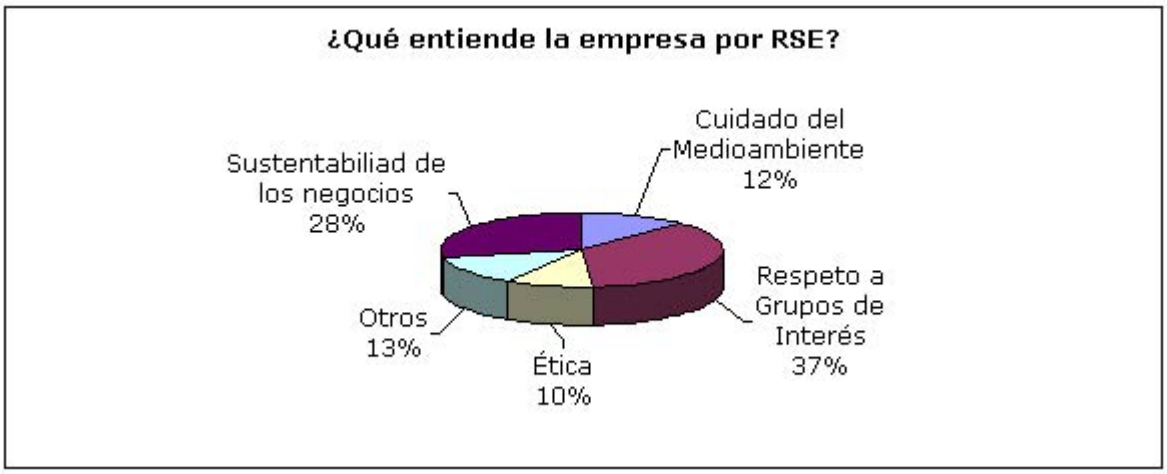
Además, si se hiciera un corte 5 años atrás (en 2003) las empresas quedarían divididas, según su antigüedad, en grupos prácticamente iguales. Esto quiere decir que la mitad de las compañías encuestadas tiene áreas que se desarrollaron recientemente.



- Qué entiende la empresa por RSE

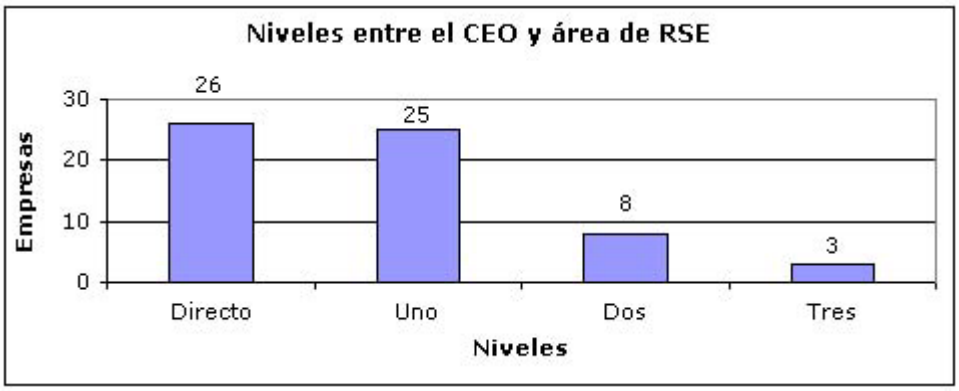
La pregunta sobre qué entiende la empresa por Responsabilidad Social Empresaria fue de tipo abierta, aunque, a los fines de presentar aquí los resultados, se tabuló en cinco categorías. Se incorporó un "otros" que engloba las opciones más disímiles (que también son muchas), constituyéndose así 6 opciones posibles, lo que deja entrever la diversidad en las respuestas.

El siguiente gráfico nos permite ver que no hay una única definición de la Responsabilidad Social Empresaria que esté hoy en vigencia en las compañías argentinas. Por el contrario, cada una formuló su propia visión de la RSE, de donde surgen con más fuerza dos grandes rubros: la respuesta más común asocia la RSE al respeto y compromiso con los diferentes grupos de interés –o *stakeholders*- de la compañía; en segundo lugar surge la sustentabilidad de los negocios. Ambas hacen referencia a un accionar de la compañía de manera global, corporativo.



- Niveles entre el CEO y el área de RSE

El área donde se gestiona la RSE está, en el organigrama de las compañías, muy cerca del CEO. El 42% de las áreas que gestionan la RSE no tiene intermediarios para llegar a él, y casi el mismo porcentaje tiene sólo un nivel. Hay una empresa que no aplica dada la transversalidad de la gestión.



- Prioridad del tema en la agenda del CEO

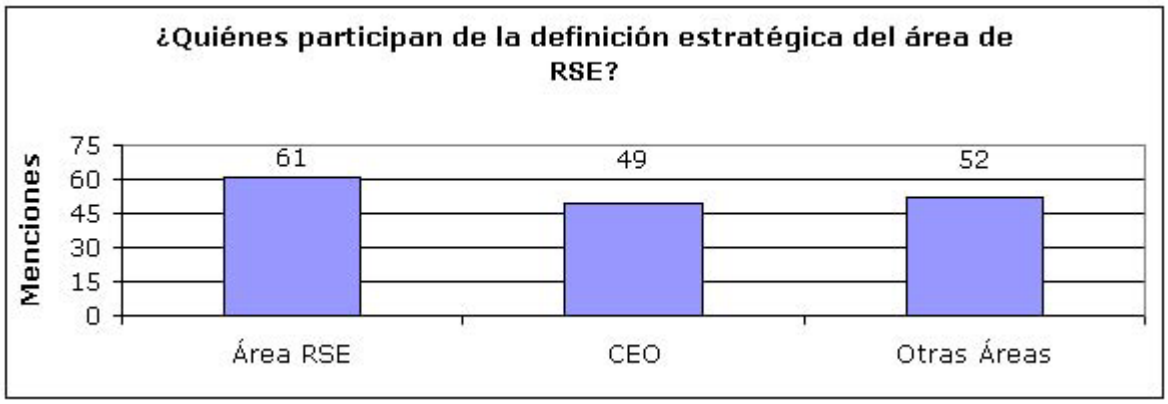
Ningún encuestado definió a la RSE como "un tema que no está en la agenda del CEO", que era una de las opciones que se presentaban en el cuestionario. En cambio, la gran mayoría (92%) estableció que se trata de un asunto importante o prioritario para él. Son muy pocos (8%) los que creen que para el CEO es un tema de importancia media o secundaria.



- Definición estratégica del área de RSE

Si bien la gestión de la RSE está liderada por un área, a la hora de definir su estrategia participan activamente más de un departamento de la compañía.

El 78% de las empresas define su estrategia de RSE con la participación del CEO; pero no sólo eso: en un 80% de los casos también participan otras áreas de la empresa. Esto podría indicar que no se trata de un área cerrada en sí misma, sino que, cuando se trata de su definición estratégica, hay una transversalidad que permite la intervención de diferentes áreas.



- Plazos de las estrategias de RSE

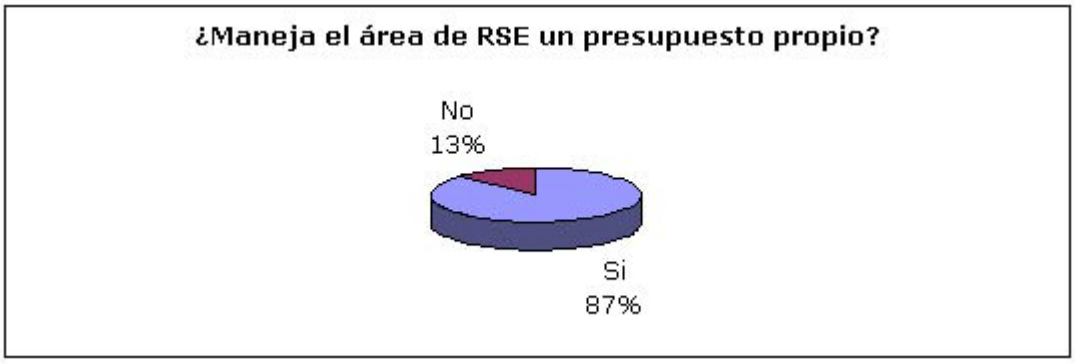
Sólo hay 2 empresas que desarrollan acciones de RSE sin una estrategia de corto plazo. Sin embargo, la cifra asciende abruptamente a un 48% cuando ese plazo se eleva a cinco años. Es decir que si bien el tema resulta ser sumamente importante para el CEO de las compañías, no está planificado -casi en la mitad de los casos- en el largo plazo.



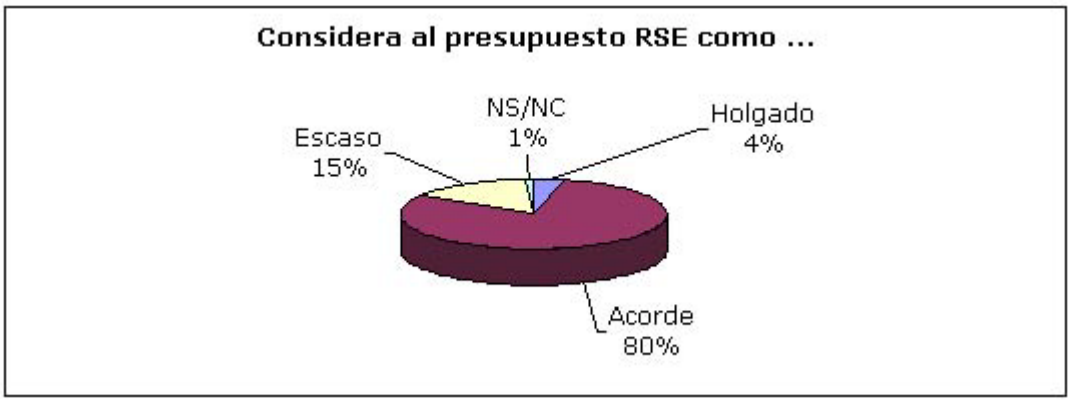


- Presupuesto del área de RSE. Valoración

La gran mayoría de las empresas cuenta con presupuesto propio para gestionar la RSE. De hecho, sólo hay 8 empresas que no cuentan con un presupuesto exclusivo para el área.



Por otra parte, los responsables de la gestión de la RSE consideran, en un 80% de los casos, que el presupuesto con que cuentan está acorde con la estrategia y objetivos fijados para el área. Hay 2 empresas a las que el presupuesto les resulta holgado, mientras que a otras 8 les parece escaso.

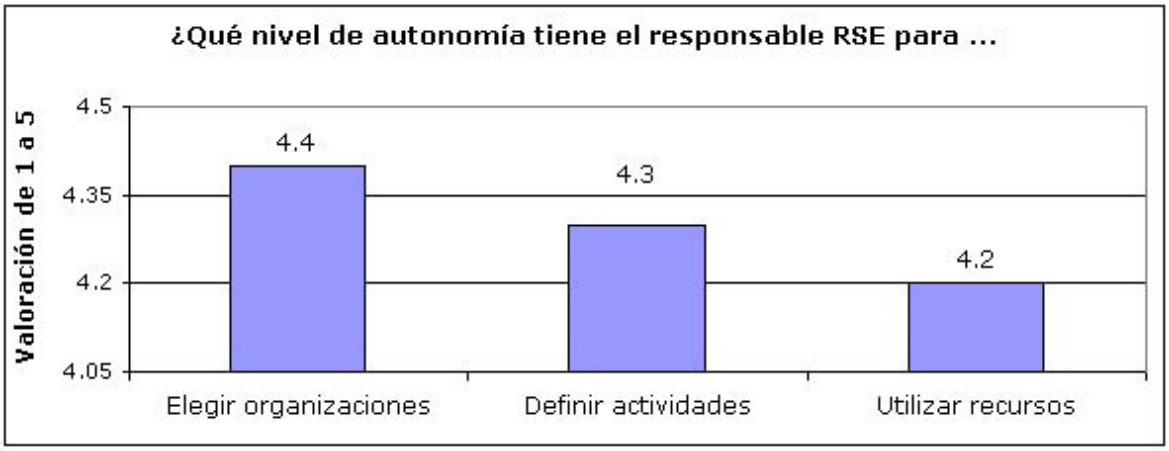


- Autonomía del responsable de la RSE

Para responder a la siguiente pregunta se utilizó una escala del 1 al 5, donde 1 era el menor valor y 5 el mayor. Se consultó sobre los niveles de autonomía del responsable de RSE para tomar diferentes decisiones. Los resultados indican que el responsable de la gestión de RSE considera que tiene, en términos generales, una autonomía bastante alta para trabajar, ya que todas las respuestas tienen un promedio de 4 puntos.

Más puntualmente, el cuadro indica que la mayor independencia se da a la hora de decidir con qué organizaciones van a llevar adelante los programas del área, mientras que lo que más consulta requiere es la decisión sobre la utilización del presupuesto.

A partir de las respuestas obtenidas podría decirse que el área de RSE se percibe como un departamento de tipo "colegiado" para lo que atañe a su definición estratégica, mientras que para los aspectos operativos, el responsable cuenta con autonomía para actuar.



3. Personal que trabaja dentro del área de RSE:

Para continuar profundizando en esta radiografía de la gestión de la RSE nos detendremos en el personal que trabaja dentro del área, con el objetivo de conocer cómo están conformados los departamentos de RSE en nuestro país.

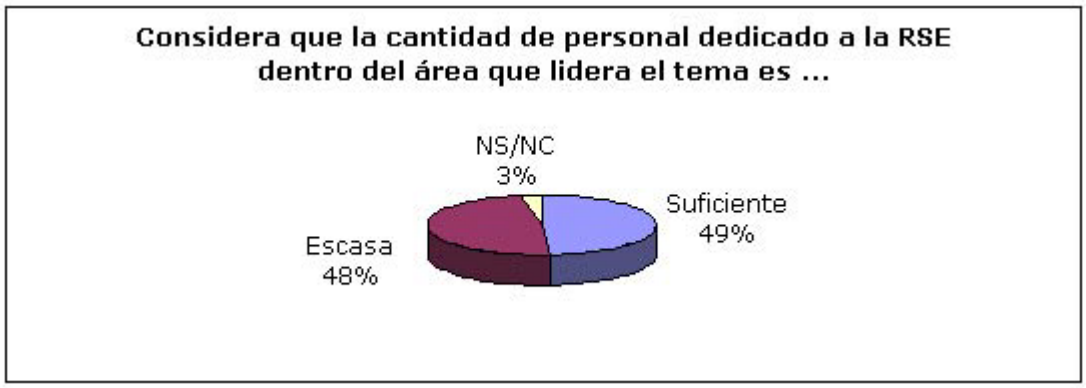
- Cantidad de personas. Valoración

En promedio, las empresas argentinas cuentan con 5 personas para manejar los temas de RSE. Sin embargo, en la gran mayoría (88%) el personal dedicado es entre 1 y 5 empleados. Llama la atención que haya un 25% de empresas que cuenten con una sola persona para manejar la RSE en sus compañías.



A la hora de valorar la cantidad de empleados con que cuentan para llevar adelante las acciones de RSE, la mitad cree que cuenta con el personal suficiente, mientras que la otra mitad estima que el número es escaso.

Llama la atención que los mayores casos de reclamos por falta de empleados se den en las empresas donde hay 2 personas trabajando en el área (incluso más que aquellas donde una sola persona está a cargo de todo lo relacionado con RSE). En cambio, este reclamo desaparece en los casos donde colaboran 4 personas.



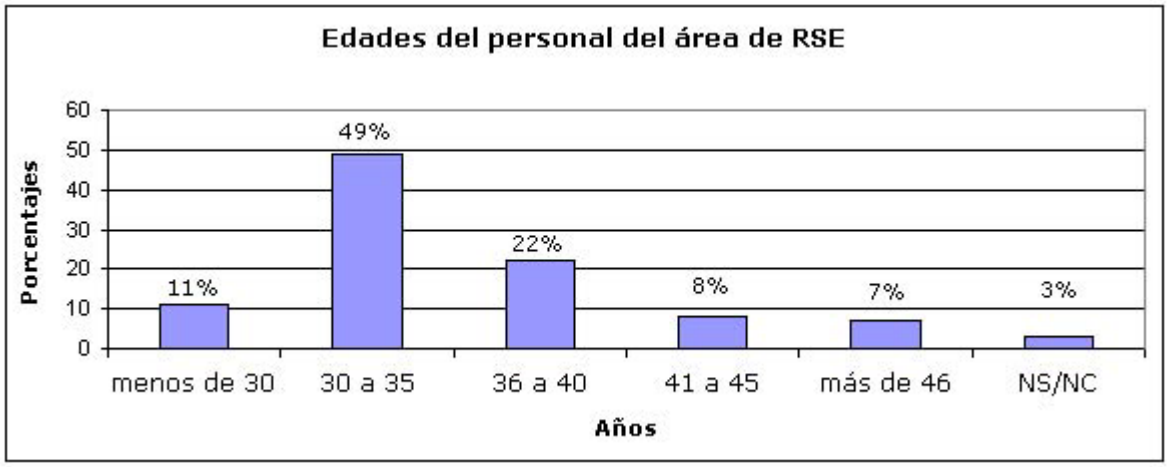
- Género

En promedio, en las empresas argentinas hay 3 mujeres y 2 hombres trabajando en el área de RSE. Es decir que la mayoría del sexo femenino se da no sólo en el líder del área sino también en el personal que integra el departamento.



- Edad

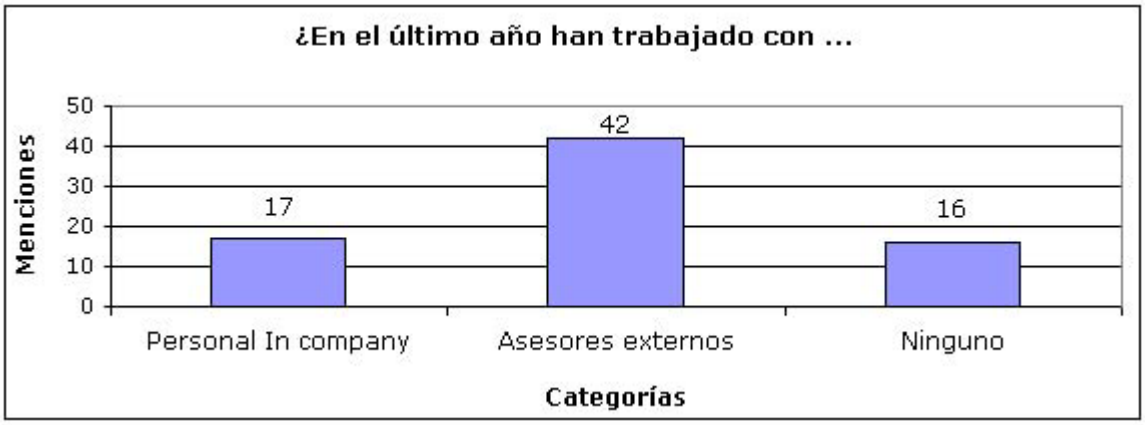
El área de RSE está conformada, casi en su mayoría, por gente joven (entre 30 y 35 años). Las edades se extienden desde los 24 a los 55 años y la edad promedio del personal que trabaja en el área de RSE es de 35 años.



- Modalidades alternativas de trabajo

Más allá de contar con personal dentro de la empresa para trabajar los asuntos de RSE, 47 de las 63 compañías recurrieron, en el último año, a personal adicional para manejar los temas de RSE: el 48% trabajó con asesores externos; el 27% implementó la modalidad in company; y sólo un 25% no recurrió a ninguna de estas opciones.

Es interesante mencionar que en el último año el 20% de las empresas implementó ambas modalidades de trabajo. Además, entre aquellas que incorporaron personal in company, el 70% también recibió asesoramiento.



3.1. Responsable de la RSE en la empresa

Dedicaremos el siguiente espacio a conocer algunos aspectos específicos de quienes hoy están a cargo de la gestión de la RSE en las empresas argentinas. El objetivo es detectar si existen similitudes en su formación profesional y trayectoria laboral que permitan elaborar el perfil del responsable de la RSE.

- Procedencia del responsable

El siguiente gráfico indica que la mayoría de los responsables de la gestión de la RSE proviene de otros ámbitos de la misma empresa. Esto podría estar indicando que a la hora de nombrar a un encargado de la RSE se prioriza el conocimiento de la empresa antes que la experiencia en el tema.



Los casos de rotación interna del responsable de RSE surgen principalmente del área de Comunicación. Le sigue el departamento comercial y finalmente Recursos Humanos.

Si decíamos que se valora el conocimiento que este empleado tiene de la empresa, el hecho de que provenga de áreas como Comunicación y Recursos Humanos nos indica que se trata de personas con visión global de la compañía, no enfocados en un aspecto (como lo financiero o un producto específico), sino con conocimiento y manejo de los temas a nivel institucional o corporativo. Por su parte, la gente proveniente de ámbitos comerciales o de ventas tiene en su haber mucha experiencia de contacto con el cliente, con su consumidor, y conoce en profundidad sus necesidades así como las características de la empresa.



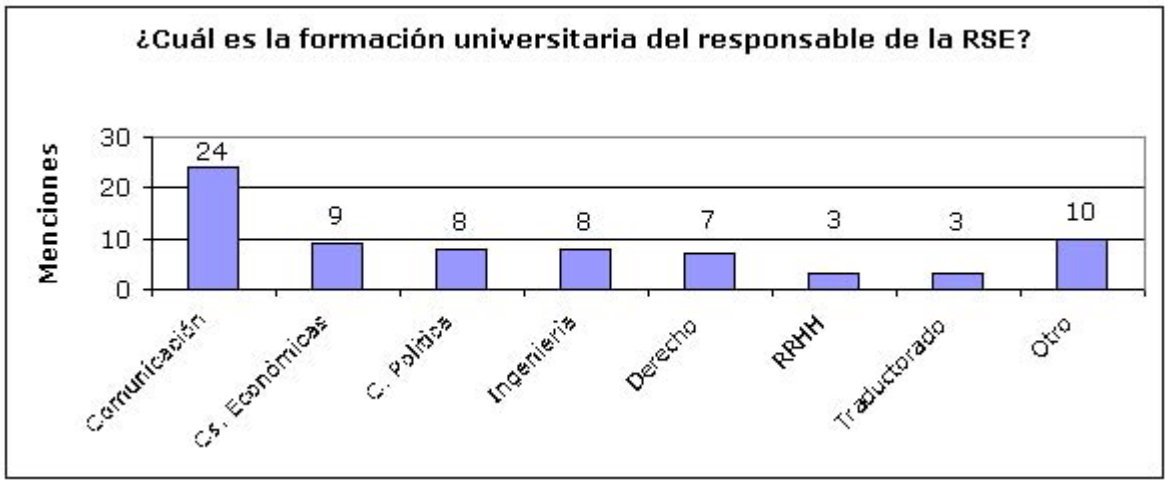
Cuando el responsable de la RSE es contratado fuera de la compañía, se valora, en la gran mayoría de los casos, su experiencia en el sector privado por sobre su trayectoria en el ámbito social o gubernamental:



- Formación universitaria y de posgrado

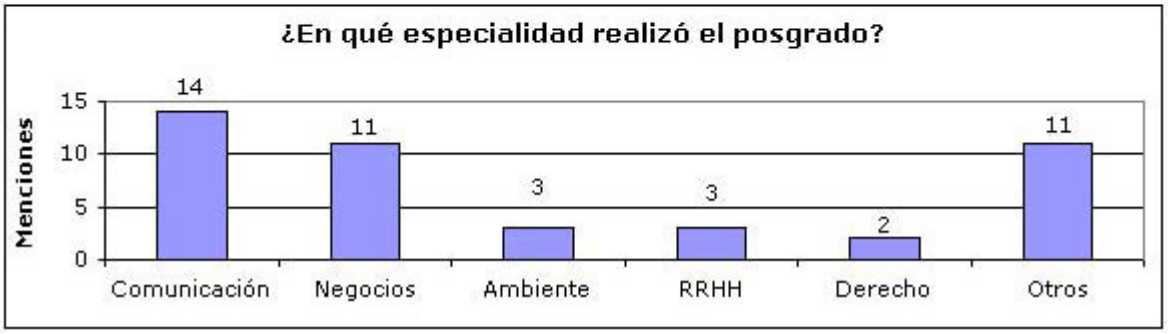
La Responsabilidad Social Empresaria no constituye un estudio de grado y de a poco va incorporándose a la currícula universitaria bajo la forma de unidades o materias específicas. Por eso, no existen en nuestro país Licenciados en RSE, sino que provienen, necesariamente, de otras áreas.

En este sentido, el número destacado es el de las Ciencias de la Comunicación, que supera el 30% de los casos. Le siguen las Ciencias Empresariales, Políticas y Técnicas (todos con valores que rondan el 10%). Sorprende que sólo 3 personas encargadas de la RSE hayan estudiado Recursos Humanos, cuando el 14% de los cambios de posición internos correspondían a este área.



Más de la mitad de los responsables de la RSE realizó estudios de posgrado y se especializó en temas de comunicación y negocios. Vuelve a enfatizarse la figura del comunicador dentro del área de RSE.





4. Capacitación interna en RSE

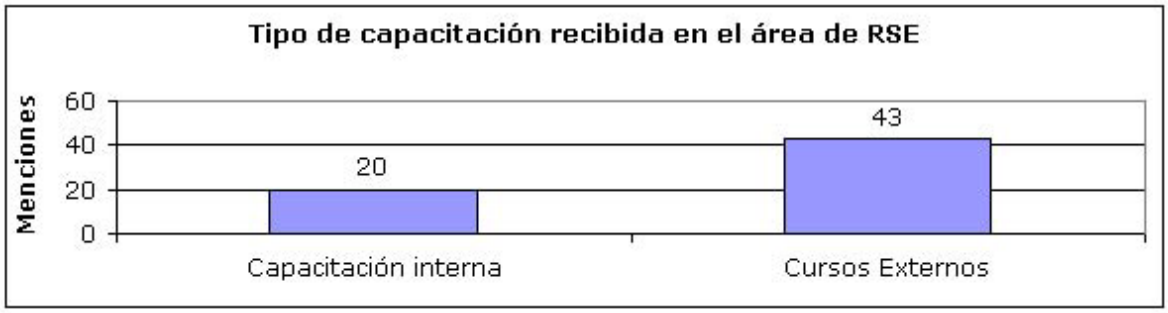
Las siguientes preguntas buscan conocer cuáles son y cómo se implementan las políticas internas de capacitación en RSE que llevan adelante las compañías.

- Para personal del área de RSE

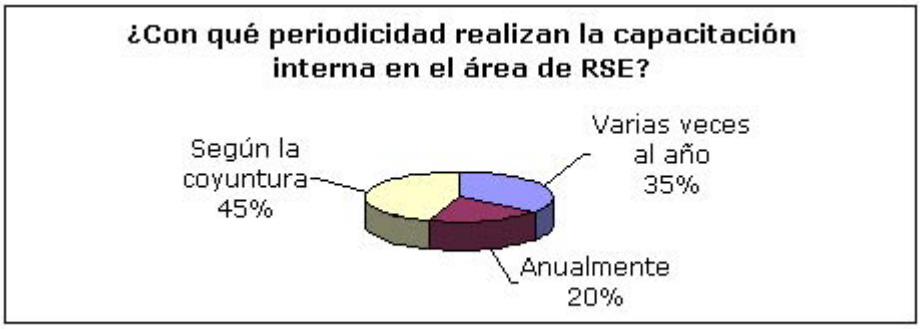
Dada la novedad del tema de Responsabilidad Social Empresaria, varias compañías identifican como un tema clave la capacitación para sus empleados. Por eso, el 78% de las empresas capacita al personal del área de RSE en la temática. Para ello, en general se inclinan por las capacitaciones que brindan instituciones externas y las realizan de forma asistemática (según las necesidades que vayan advirtiendo, sin periodicidad preestablecida).

Los motivos por los que no realizan capacitaciones específicas las personas que trabajan en el área de RSE son muy variados. Sin embargo se destacan levemente la falta de oferta de especialización en la temática y de tiempo para concurrir a las capacitaciones.





Hay una clara distinción entre las periodicidades de los cursos externos e internos: en el primer caso, el 84% se realiza sin una periodicidad fija, sino en función de las necesidades que vayan surgiendo o de las ofertas académicas que haya en el mercado. En cambio, las capacitaciones internas a los empleados del área de RSE parecen tener una forma más fija o regular: más de la mitad de las actividades se realizan con una periodicidad predeterminada. Cabe aclarar, sin embargo, que en ambos casos prima lo coyuntural.





- <u>Para personal que no es del área de RSE</u>

Si bien hay un descenso del 78% al 52% en las capacitaciones cuando se dirigen al personal que no es de RSE, es notable que más de la mitad de las empresas encuestadas capacite a sus empleados en el tema. Esto parece indicar que es un asunto no sólo importante, sino transversal a la compañía.

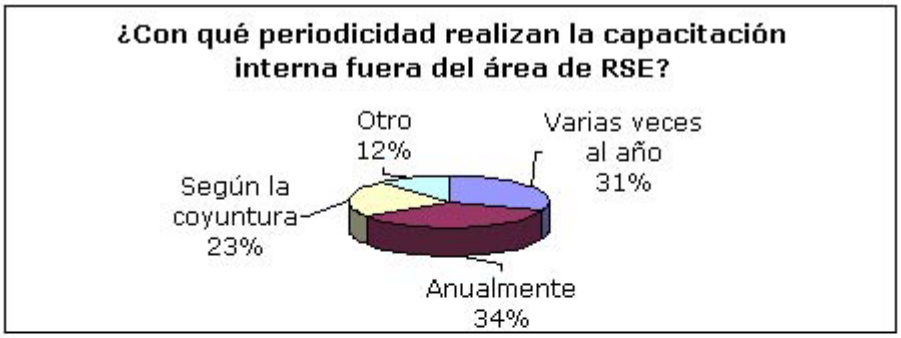
Los motivos por los que no realizan capacitaciones específicas para las personas que trabajan fuera del área de RSE también son muy variados; se destaca la falta de tiempo.



Pero aquí sí se muestra una gran diferencia en relación con los empleados del área de RSE: el resto del personal de la compañía recibe, sobre todo, capacitaciones internas. Sólo hay 2 empresas que capacitaron al resto de los empleados sin haber formado a los miembros del departamento de RSE.



En este caso también, la formación interna tiene una periodicidad más definida que la externa; incluso llega a destacarse con un 65% por sobre lo coyuntural.





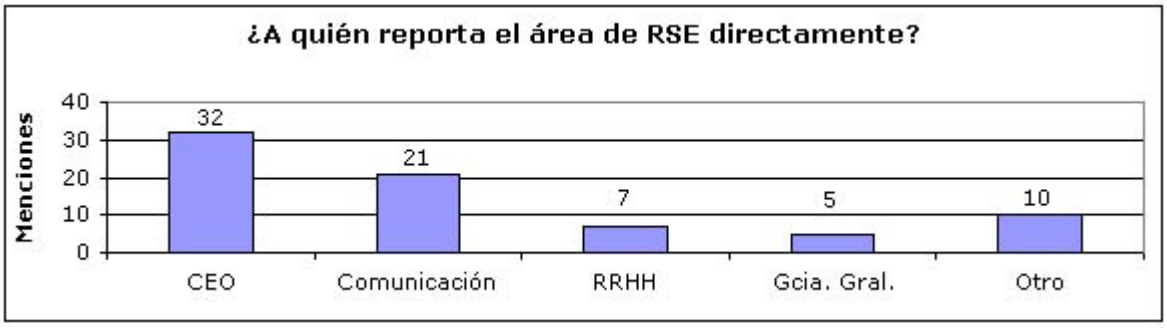
5. Relación del área de RSE con las demás áreas de la empresa

Ya establecidas las características principales del área de RSE e identificado el perfil de los profesionales que trabajan en la temática, analizaremos cómo es la interacción y relación del área con los demás departamentos de la compañía.

- Línea de reportes

En más de la mitad de las empresas encuestadas el área de RSE reporta al CEO o Gerente General de la compañía; hecho que demuestra que el área tiene un lugar destacado dentro del organigrama formal y que es un tema de interés corporativo que atañe a los más altos directivos. En un tercio de los casos, el área reporta a Comunicación; apareciendo luego Recursos Humanos.

Las empresas que reportan directamente al CEO tienen, en su mayoría, contacto directo con él, sin intermediarios en el organigrama formal.



Aquí aparece un dato interesante y contundente: son sólo 2 las áreas de RSE que reciben el reporte directo de otra área. Es decir que se trata de un departamento transversal en su definición estratégica, que se maneja a nivel corporativo entre los directivos de la compañía pero que no tiene otros departamentos a cargo.



- Distribución de tareas. Valoración.

Se le preguntó al responsable del área de RSE si creía que había tareas que estaban siendo llevadas adelante por otras personas en la compañía pero que eran, en realidad, competencia suya. La mayoría de las respuestas indica que la división de tareas y funciones está correctamente realizada.



Siguiendo la misma línea se les consultó si alguna de las tareas que el área de RSE realiza debiera ser función de otro departamento. Las respuestas arrojaron las mismas cifras: un 84% cree que la distribución de tareas es adecuada. En ambos casos, fueron 10 las personas que se mostraron disconformes.



Aclaramos que ninguna empresa manifestó estar disconforme en ambas preguntas; es decir que hay un total de 20 personas que creen que podrían reorganizarse ciertas tareas (tanto porque realiza actividades que no le corresponden como porque debiera encargarse de temas que ahora están en manos de otros) y otras 43 que están conformes con la distribución de funciones.

- Presencia de la RSE en la empresa.

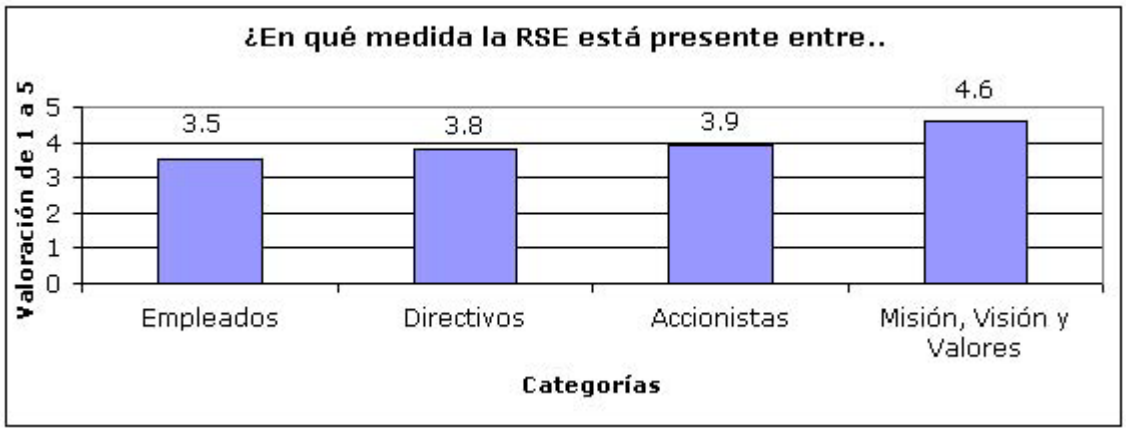
La siguiente pregunta indaga la medida en que la RSE está presente en la compañía y fue respondida con una escala del 1 al 5, donde 1 es el menor valor y 5 el mayor.

En términos generales, todas las respuestas son positivas, aunque para los encargados de gestionar la RSE los empleados son los que menos la han incorporado a su desempeño diario. Se enfatiza, en cambio, la presencia de la RSE en las declaraciones básicas de la empresa: Misión, Visión y Valores. Esto puede ser entendido de manera positiva, como un indicador de la importancia que tiene el tema para las compañías; pero también puede leerse como un aviso: en muchos casos está incorporada en los papeles pero no evolucionó de igual manera en el día a día.

Los directivos, que hasta ahora recibían altísimas puntuaciones en cuanto a su involucramiento con la RSE, se ubican en tercer lugar, apenas detrás de los accionistas.

El gráfico a continuación podría estar indicando que a mayor jerarquía dentro de la empresa, mayor presencia de RSE. O dicho en otras palabras: la jerarquía y la presencia de RSE en ese ámbito, son directamente proporcionales.

Un 27% de los encuestados dijo no conocer a los accionistas o que su compañía no cuenta con este tipo de figura legal.



6. Relación de la empresa con sus públicos de interés

Ya hemos caracterizado la relación del área de RSE con las demás áreas de la compañía. Ahora abordaremos su vínculo con los diferentes grupos de interés (*stakeholders)* con que se relaciona la empresa, para saber si desde el área de RSE existe una relación específica y directa con ellos.

- Grado de desarrollo de la relación

Se le preguntó a los responsables de gestionar la RSE en las empresas sobre la relación con los diferentes grupos de interés cuando se trata de este tema, indicando cuál es el grado de relación con cada uno y si es RSE el área encargada de liderar dicho vínculo. La escala utilizada fue: "no hay relación"; "la relación está en desarrollo"; "la relación está consolidada"; y "la relación está incorporada a la estrategia de la empresa".

Los resultados a continuación permiten ver que las relaciones más desarrolladas son con los empleados, las organizaciones sin fines de lucro y la comunidad en general. En el otro extremo se sitúan los competidores, que son el público con el que menos desarrollada está la relación desde el área de RSE. El caso de los sindicatos es llamativo: la misma cantidad de empresas que confiesa no tener relación con ellos en temas de RSE asegura que el vínculo está incorporado a la estrategia de la empresa.

Las relaciones que están aún en fase de desarrollo son con los clientes, proveedores, medios de comunicación, comunidad académica y organismos internacionales. Por otra parte, ninguna empresa respondió que "no hay relación" con sus propios empleados y la comunidad en general cuando se trata de temas de RSE. Algo similar ocurrió con los accionistas y las ONGs, ya que en ambos casos hubo una sola compañía que dijo no tener relación con ellos.

En promedio, las relaciones del área de RSE con sus diferentes públicos de interés se encuentran en estado de desarrollo o incorporadas a la estrategia.

Cabe aclarar que en el caso de los accionistas hubo 9 empresas que no aplicaron y lo mismo ocurrió en 3 empresas cuando se les preguntó por sus competidores dadas las características de sus negocios.

Grupos de Interés	Grado de desarrollo de la relación (cantidad de empresas)				
	No hay relación	En desarrollo	Consolidada	Incorporada a estrategia	NS/NC
Accionistas	1	13	8	**26**	6
Clientes	5	**28**	6	24	0
Proveedores	4	**28**	13	18	0
Empleados	0	12	21	**30**	0
Gobierno	3	22	13	**25**	0
Medios	3	**23**	17	19	1
Sindicatos	**16**	15	9	**16**	7
ONG´s	1	11	19	**31**	1
Competidores	**20**	18	6	12	4
Comunidad en gral.	0	14	17	**32**	0
Académicos	6	**26**	14	16	1
Organismos Int.	10	**23**	9	18	3

El sombreado indica la opción más elegida

- Liderazgo de la relación con los Grupos de Interés

Entre aquellos grupos de interés con los que existe algún grado de relación, se consultó si era el área de RSE responsable de liderar dicho vínculo.

La respuesta fue afirmativa para casi todos los casos, salvo para los proveedores y los sindicatos, públicos con los que se maneja más directamente otra área de la compañía.

Surgió en esta pregunta una respuesta espontánea que no estaba prevista: la relación, en lugar de estar liderada por un solo departamento, está compartida. Si bien no resultó mayoritaria en ningún grupo de interés, obtuvo valores altos para la relación con los proveedores, empleados y clientes.

La relación sobre temas de RSE que, en términos generales, está mayoritariamente liderada por este área es con las ONGs y la comunidad. Le siguen los medios de comunicación y los organismos internacionales.

Grupos de Interés	¿El área de RSE lidera la relación?				
	Si	No	Es compartida	NS/NC	Total
Accionistas	**24**	18	5	6	53
Clientes	**25**	17	15	1	58
Proveedores	17	**23**	18	1	59
Empleados	**30**	14	18	1	63
Gobierno	**33**	12	14	1	60
Medios	**44**	6	8	2	60
Sindicatos	9	**21**	11	6	47
ONG´s	**56**	3	2	1	62
Competidores	**22**	10	4	4	40
Comunidad en gral.	**52**	1	9	1	63
Comunidad académica	**34**	8	13	2	57
Organismos Internacionales	**37**	6	6	4	53

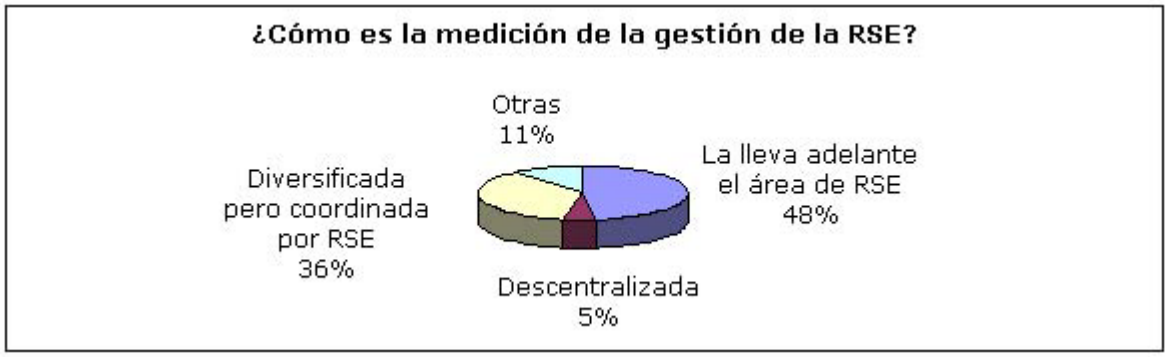
El sombreado indica la opción más elegida

7. Medición y evaluación

Uno de los elementos del *Management* que recibe cada vez más atención es el de control. Con esto referimos al monitoreo y evaluación de lo realizado. Las preguntas a continuación se abocan a este tema en relación con la gestión de la RSE.

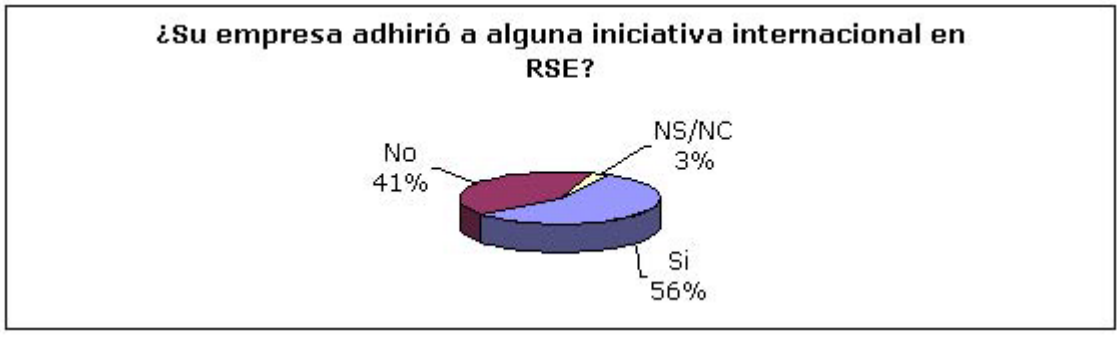
- Área encargada de la medición de la gestión

Casi la mitad de las empresas encuestadas mide la gestión de la RSE a través de su propia área. En un 36% de los casos esta medición está diversificada en diferentes áreas, pero coordinada por RSE. Estos datos muestran que de forma mayoritaria, el área encargada de la gestión de la RSE es a su vez la principal responsable de medir los resultados en la temática.



- Adhesión a Iniciativas Internacionales

Más de la mitad de las compañías encuestadas adhirieron a Iniciativas Internacionales. De éstas, el 60% son de capital extranjero y ha incorporado su área de RSE formalmente en diferentes momentos: algunas hace más de 30 años y otras incluso en 2007/2008.



A continuación podemos ver que la mayoría de las empresas adhirió al Pacto Global.

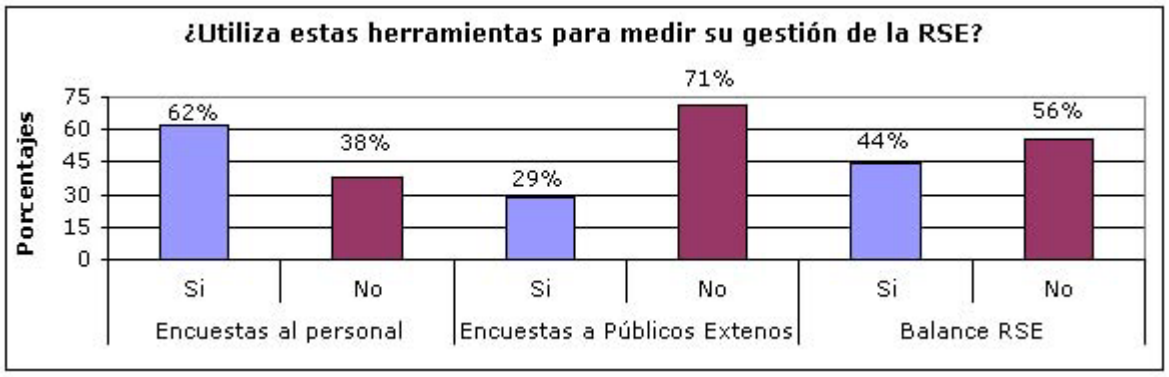


- Métodos de medición de gestión de la RSE

En el siguiente gráfico queda en evidencia que las áreas de RSE están más focalizadas en medir el impacto de su trabajo hacia dentro que hacia fuera. En el 62% de las compañías se realizan encuestas al personal sobre temáticas relacionadas con la RSE, mientras que esta cifra desciende al 29% cuando el público a encuestar es externo.

Es decir que hay cierto desconocimiento sobre cómo impactan las acciones de RSE fuera de la compañía, ya que sólo 18 empresas hacen hoy este tipo de evaluaciones.

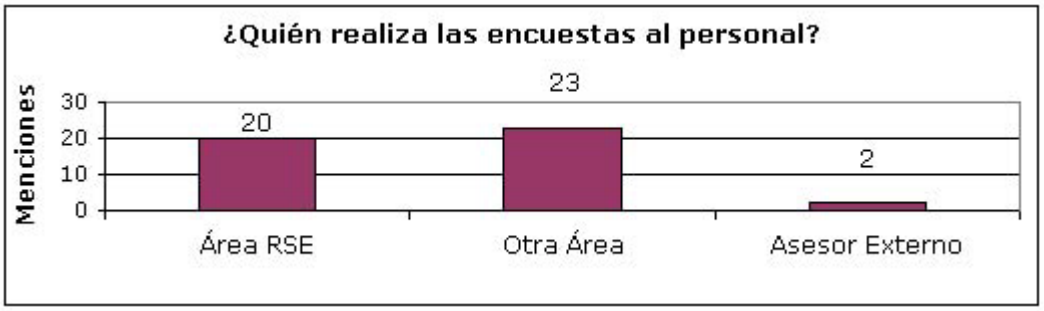
Con respecto a los Balances RSE, 28 de las 63 empresas encuestadas han presentado al menos una edición de este documento donde plasman los resultados de la gestión en el tema.



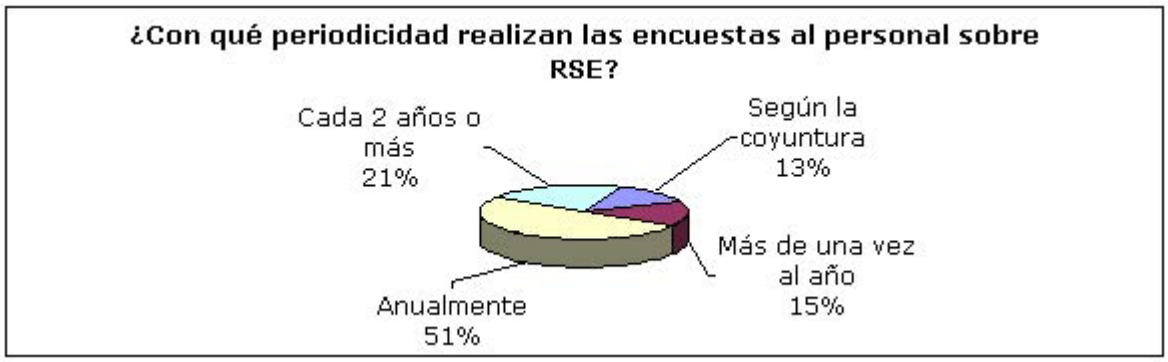
En cuanto a las compañías que sí encuestan a su personal (62%) conviene destacar que si bien el número supera la mayoría, representa sólo a 39 de las 63 organizaciones que participan de esta investigación.

En el siguiente gráfico podemos ver que las encuestas al personal sobre RSE no están asignadas al área de RSE exclusivamente, sino que, al contrario, en más de la mitad de los casos las realizan otras áreas de la empresa.

Además, hay 5 empresas que hacen las encuestas al personal a través del área de RSE en conjunto con otra área, mientras que en otra compañía las hace el área de RSE en conjunto con un asesor externo.

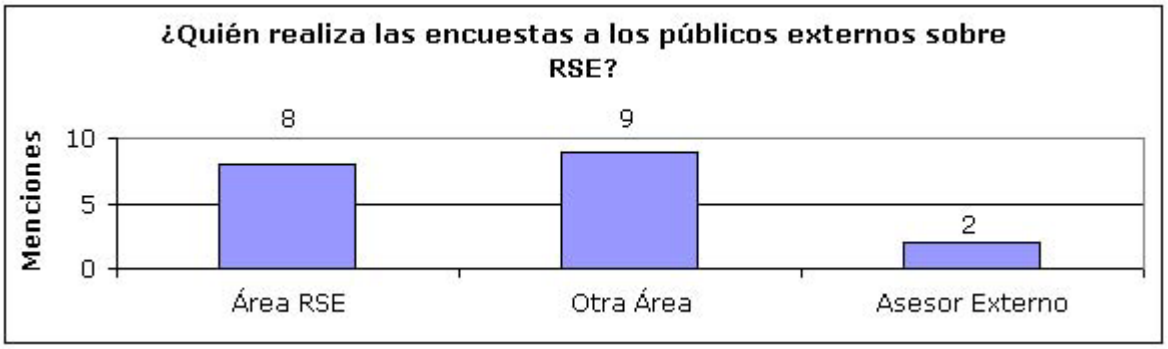


En la mitad de los casos, estas encuestas son realizadas una vez al año. Algunas empresas lo hacen cada 2 ó más años y otras más de una vez al año. Un 13% dijo realizarlas sin periodicidad preestablecida; en función de la coyuntura.



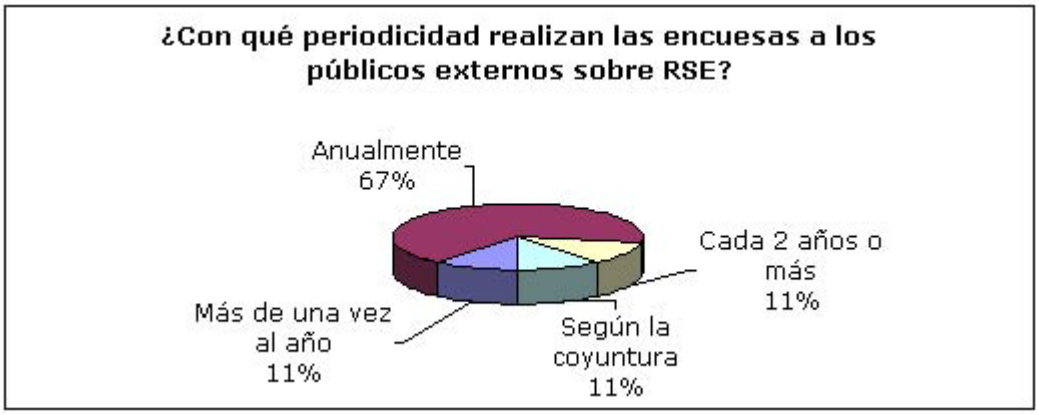
Los datos sobre encuestas al personal externo en temas de RSE son casi idénticos a los anteriores que muestran lo que ocurre internamente: los casos en que las encuestas son realizadas por otras áreas de la compañía están apenas por encima de aquellos donde RSE es el departamento encargado, y la participación de asesores externos se mantiene en 2 casos.

De estas 19 empresas, hay una que maneja las encuestas a los públicos externos en conjunto con otra área de la compañía.

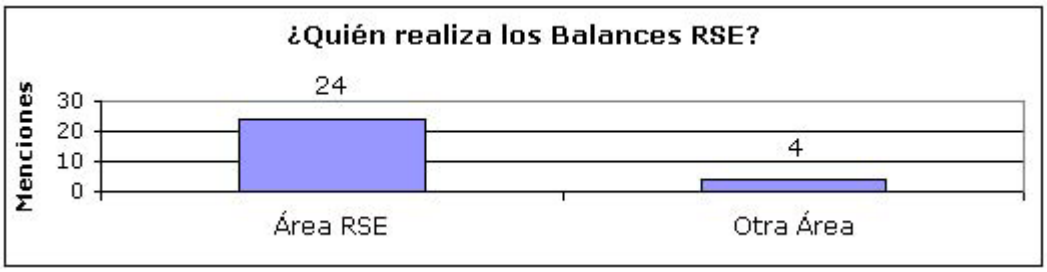


La periodicidad con que se realizan las encuestas a los públicos externos se distingue del interno principalmente porque hay una tendencia muy marcada: las encuestas se hacen, en la gran mayoría de los casos, anualmente. Si bien, como veíamos en cuadros anteriores, son menos las empresas que encuestan a los públicos externos, estas evaluaciones tienen una periodicidad más definida y establecida.

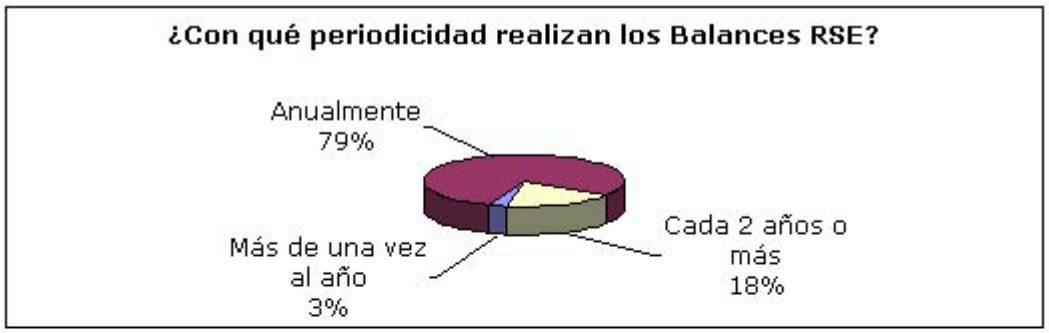
Sin embargo, en ambos casos, la coyuntura tiene un porcentaje relativamente bajo, dejando entrever que más allá de las diferencias en periodicidades, las empresas donde se realizan mediciones y evaluaciones lo hacen como parte de su política institucional.



A continuación podemos ver que la gran tarea de medición y evaluación para el área encargada de gestionar la RSE es la realización de los Balances RSE. El siguiente cuadro muestra que ésta es una tarea casi exclusivamente encomendada al departamento encargado de la RSE.

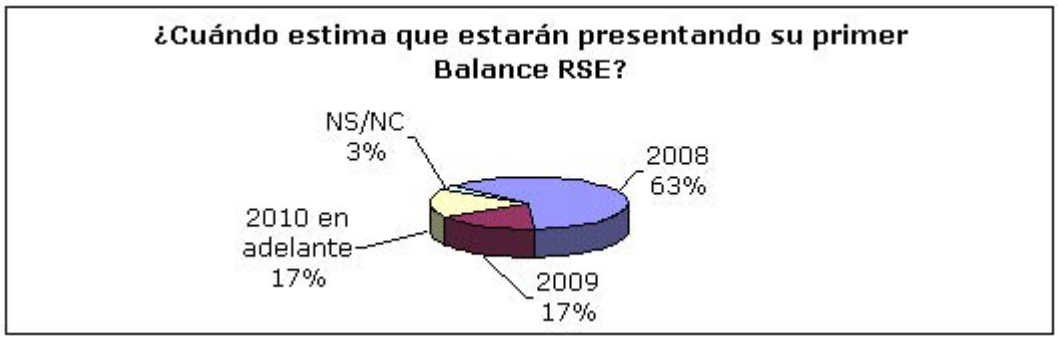


Y la tendencia es a presentar estos balances, en la gran mayoría de los casos, con una periodicidad anual. Hay sólo 5 compañías que los confeccionan cada dos o más años.





Según el siguiente cuadro, este año 19 empresas presentarán por primera vez su Balance RSE. Otras 5 ya están trabajando para hacerlo en 2009 y la misma cantidad lo tiene previsto para dentro de 2 ó más años.



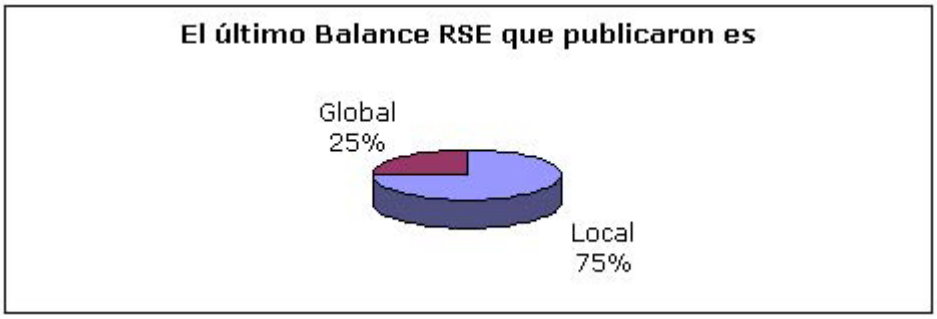
7.1 Balance RSE

Dada la creciente tendencia a confeccionar Balances RSE donde se hace público el trabajo realizado en esta temática, dedicamos a ello un capítulo aparte. Partimos de la percepción de que no hay un único modelo difundido y preestablecido que todas las compañías hayan adoptado a la hora de reportar, por lo que mostraremos cuáles son las principales tendencias y características que están en vigencia hoy en las empresas argentinas a la hora de presentar estos documentos.

El 86% de las empresas que respondieron no haber realizado Balances RSE está decidido a presentarlo en el futuro. Esto indica que es un documento que todos aspiran a tener y que en los próximos años será corriente entre las compañías que lleven adelante este tipo de acciones. Sólo 3 empresas dijeron que la realización del balance no está dentro de sus planes.

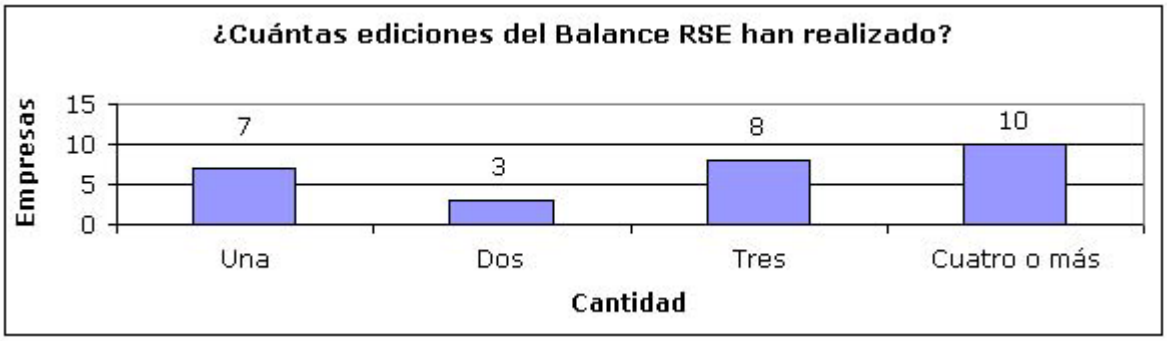
- Alcance

De las 28 empresas que ya presentaron al menos una edición de los Balances RSE, el 75% lo utilizó para reportar el trabajo realizado localmente; es decir que en un 25% de los casos los documentos son de carácter global para toda la compañía.



- Antigüedad

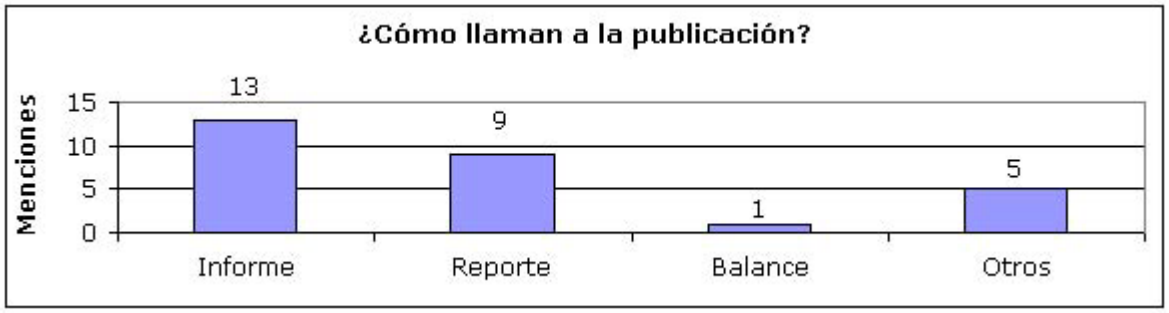
En promedio, las empresas han realizado 3 ediciones de estos Balances. Hay un número alto que ya editó 3 ó más ediciones, mientras que 7 compañías lo hicieron sólo en una ocasión.



- Denominación

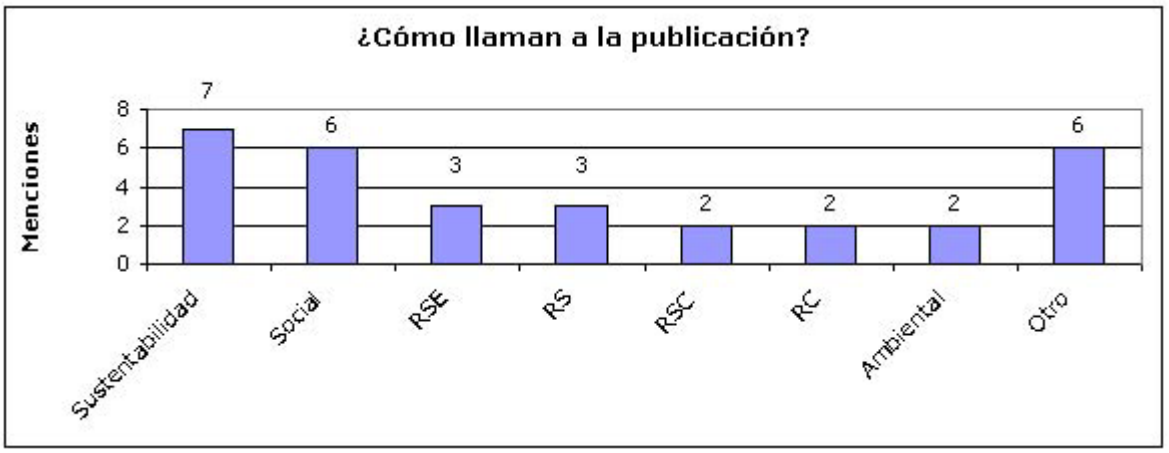
Nos preguntábamos si "Balance RSE" es la denominación más común en la Argentina para estos documentos. Para eso dividimos su nombre en dos partes: el tipo de documento (Balance, Reporte, etc.) y el tema (Social, de RSE, etc.).

A través de esta encuesta descubrimos que sólo una empresa lo llama "balance"; por el contrario, el número más alto habla de "Informe" y otro tanto lo identifica como "Reporte". El siguiente cuadro muestra que no hay casi dispersión en el tipo de documento: se los llama Informes o Reportes, pero esas son casi las 2 únicas opciones vigentes.



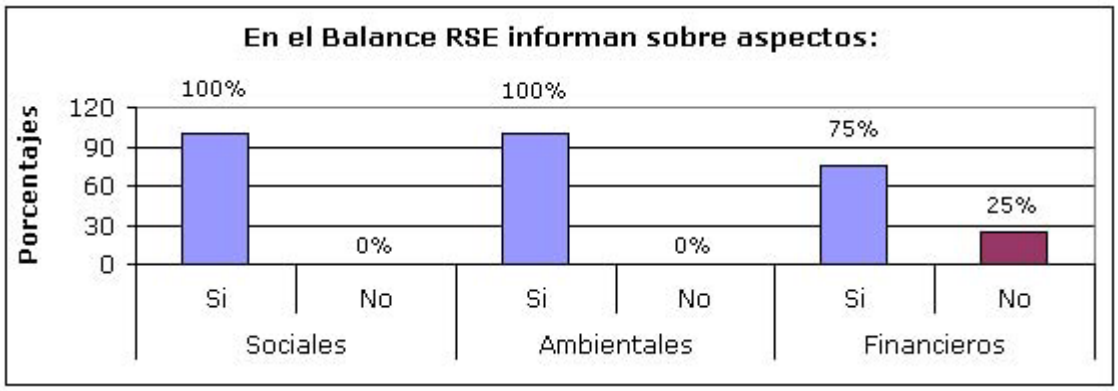
Con respecto al tema del documento, hay una gran variedad de denominaciones. Las más comunes son "Sustentabilidad" y "Social". Aparecen también diferentes maneras de nombrar a la Responsabilidad Social: Responsabilidad Social Empresaria, Responsabilidad Social, Responsabilidad Social Corporativa y Responsabilidad Corporativa. Por otra parte, hay dos casos en los que el foco está puesto en lo ambiental. Esto deja ver que en el tema del documento sí hay mayor dispersión.

Conviene aclarar que hay empresas que usan más de un nombre: ej Ambiental y Social (por eso aumenta el número total de menciones).

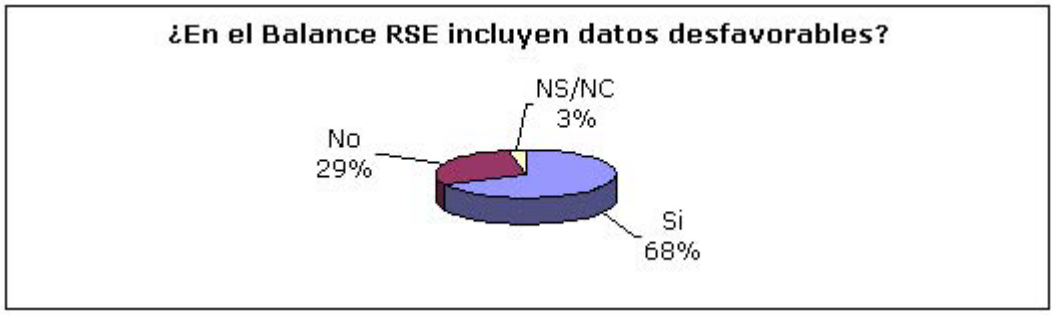


- Información que se incluye

Es muy claro el siguiente gráfico para mostrar cuáles son los contenidos sobre los que no hay dudas a la hora de armar el documento: los aspectos sociales y ambientales. Todas las empresas que presentan Balances RSE informaron sobre estos temas. Aparecen, en cambio, 7 empresas que no han incluido la dimensión financiera a este reporte, mientras que otras 21 sí lo han hecho.

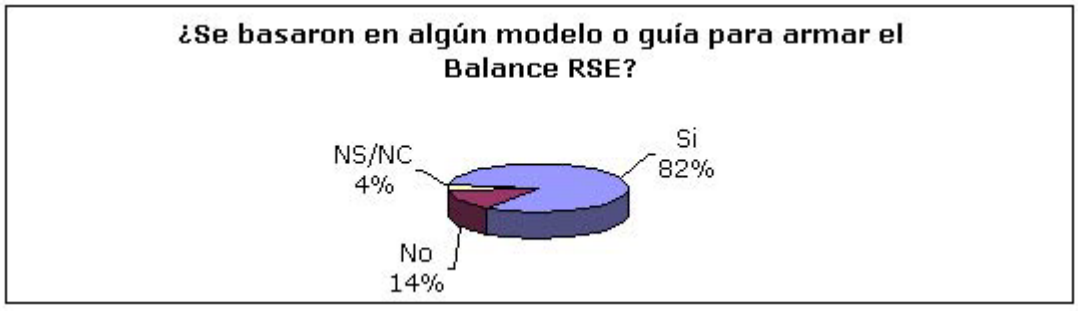


Al consultar sobre el tipo de información que incluyen en los reportes también averiguamos si los datos que se presentan son sólo de logros alcanzados o se presentan también desafíos pendientes y datos desfavorables. Los resultados permiten ver que en un 68% de los casos hay de los dos tipos de información.



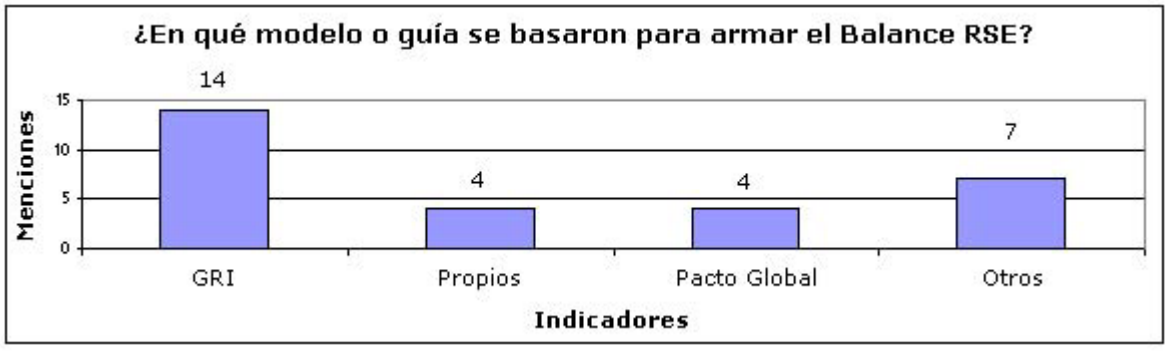
- Modelo utilizado

A la hora de confeccionar este documento, la gran mayoría de las empresas recurrió a modelos o guías que lo pudieran orientar en el tipo de contenido, su selección, secuenciación y organización.



El modelo que más se utilizó para confeccionar los Balances RSE fue el de Global Reporting Initiative (GRI). En segundo lugar se tomaron los lineamientos del Pacto Global y los propios de cada compañía.

A través de las encuestas pudimos ver que hay empresas que se basaron en más de un modelo para armar el documento.



- Repercusión entre los Grupos de Interés

La siguiente pregunta buscaba indagar si todos los públicos de la compañía recibieron el Balance RSE y, en tal caso, cuál fue la repercusión que tuvo.

En primer lugar, no todos recibieron el documento: los competidores y la comunidad en general son dos ejemplos de ello. En el caso de los sindicatos, la opción con más respuestas fue "No sabe/ No contesta", que indica la falta de información que tienen los responsables de RSE en relación con ese público. Este dato está en consonancia con la poca relación que los responsables de RSE manifestaron mantener con los sindicatos en preguntas anteriores.

Los públicos que en mayor medida recibieron el Balance RSE fueron los empleados, los medios de comunicación y las ONGs, que son 3 de los grupos cuya relación está liderada por el área de RSE. A diferencia de los otros dos, la de los medios de comunicación fue definida principalmente como "en desarrollo".

Grupos de Interés	¿Le entregaron el Balance RSE?			
	Si	No	NS/NC	Total
Accionistas	**18**	4	4	26
Clientes	**17**	8	3	28
Proveedores	**18**	7	3	28
Empleados	**23**	3	2	28
Gobierno	**19**	5	4	28
Medios	**23**	2	3	28
Sindicatos	7	9	**12**	28
ONG´s	**21**	3	4	28
Competidores	**9**	**9**	8	26
Comunidad en gral.	**12**	**12**	4	28
Comunidad académica	**17**	5	6	28
Organismos Internacionales	**14**	8	6	28

El sombreado indica la opción más elegida

En términos generales, la repercusión que las empresas recibieron sobre sus balances es altamente positiva. Llama la atención que haya cuatro de los públicos sobre los que no se conozcan sus percepciones, principalmente en el caso de los accionistas.

Los *stakeholders* entre los que fue mejor recibido el documento fueron los clientes, empleados, el gobierno y los medios de comunicación. Los que en alguna medida se mostraron más críticos fueron los clientes, las ONGs, los empleados, los competidores y la comunidad en general.

La escala que se utilizó para la siguiente valoración fue del 1 al 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor.

Grupos de Interés	¿Cuál fue la repercusión del Balance?						
	1	2	3	4	5	NS/NC	Total
Accionistas	0	0	3	2	6	**7**	18
Clientes	1	0	1	**9**	3	3	17
Proveedores	0	0	4	5	3	**6**	18
Empleados	0	1	2	**9**	7	4	23
Gobierno	0	0	3	**8**	3	5	19
Medios	0	0	2	**8**	**8**	5	23
Sindicatos	0	0	2	2	0	**3**	7
ONG´s	1	0	3	**7**	**7**	3	21
Competidores	0	1	2	1	**3**	2	9
Comunidad en gral.	0	1	1	**6**	1	3	12
Comunidad académica	0	0	3	4	4	**6**	17
Organismos Internacionales	0	0	2	**5**	3	4	14

El sombreado indica la opción más elegida

- Difusión pública del Balance RSE

La gran mayoría de las compañías que realizan Balances RSE lo difunden para que sean de acceso público. Una forma de hacerlo es poniéndolo a disposición en el sitio web de la empresa. Hoy por hoy, de las 28 organizaciones que reportan, 23 lo publican en su página de Internet.



8. Tendencias

- Aspectos a mejorar de la gestión de la RSE

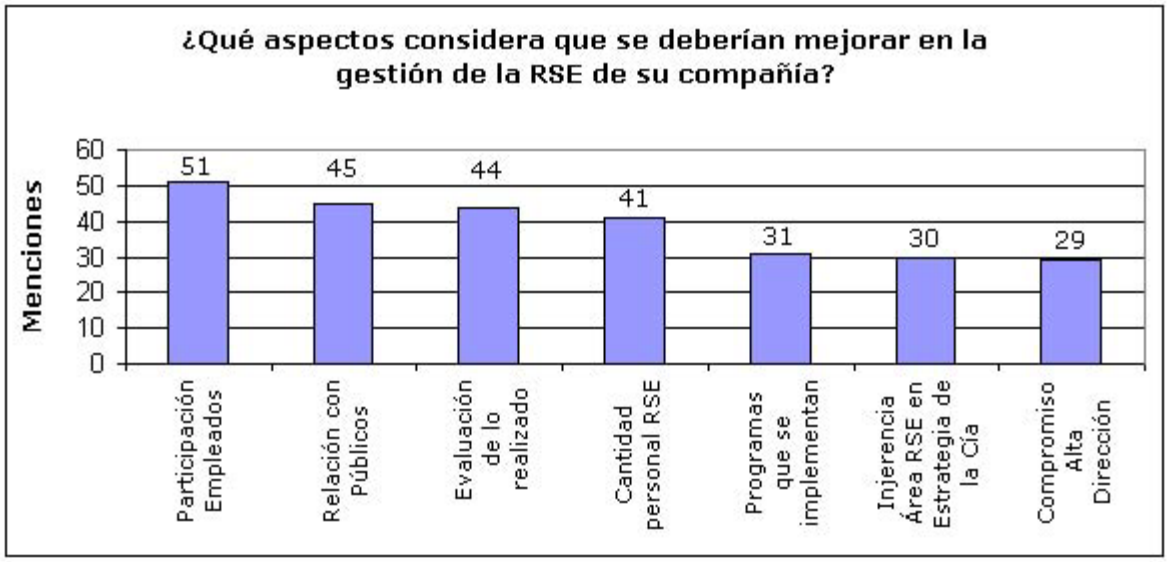
Para poder conocer cuáles son las principales tendencias, cambios y mejoras que los responsables de gestionar la RSE vislumbran –y en algún punto reclaman- se les leyeron una serie de aspectos relacionados con su trabajo para que indicaran cuáles consideraban que deberían mejorarse en su compañía.

Los resultados muestran que todos los aspectos enunciados fueron elegidos por –al menos- casi la mitad de los encuestados. Este dato indica que todos creen que hay mucho por mejorar.

Particularmente, el principal punto que sobresale es la participación de los empleados. Más del 80% de las empresas mencionó este tema como mejorable.

Le siguen, casi en un mismo nivel, la relación con los públicos de interés, la evaluación de lo realizado y la cantidad de personal dedicada a su gestión. Estos tres aspectos refieren específicamente a demandas del día a día de la gestión de la RSE.

En un tercer escalón se percibe que se podrían mejorar los programas que se implementan, la injerencia del área de RSE en la estrategia de la compañía y el compromiso de la alta dirección, tres cuestiones que hacen a los aspectos más estratégicos de la Responsabilidad Social Empresaria.



- Modelos de gestión de la RSE

Para concluir se les consultó cuál creen que va a ser el modelo que prime en la gestión de la RSE en el futuro. Los encuestados podían elegir más de una opción y se inclinaron, en su mayoría, por la Gerencia específica para la temática. Y la diferencia con respecto a la segunda respuesta elegida es del doble de casos.

Esto muestra que los propios responsables de gestionar la RSE perciben que el tema tiene tanto peso internamente que tenderá a ganar autonomía a través de su propia área, más que convertirse en una unidad colegiada o compartida.



6. Conclusiones

La presente investigación permitió delinear el perfil del área de RSE de las empresas argentinas y conocer cómo cada una gestiona la temática.

A pesar de que la **RSE** se consolidó en nuestro país ligada a crisis económicas y, por lo tanto, en relación con la ayuda social, hoy su concepto parece haber virado hacia lo más estratégico de la compañía: **el respeto hacia los grupos de interés y la sustentabilidad de los negocios**.

Dentro de las empresas, el tema es manejado desde un **solo área** (que generalmente es el de **Comunicación**) y que tiene un peso considerable para el CEO de la compañía: **es considerado un asunto importante en su agenda y el área le reporta directamente a él**.

A la hora de **definir las estrategias para el área de RSE –que son generalmente de corto plazo- intervienen el CEO de la compañía así como otros departamentos** de la empresa. El área de RSE cuenta para su gestión con un **presupuesto propio** que es valorado como **"acorde"** para las tareas que hay que desarrollar.

Trabajan hoy en el área de RSE de las empresas argentinas **entre 2 y 5 personas, de entre 30 y 35 años**, de las cuales la mayoría son **mujeres**. No hay consenso en cuanto a la valoración de la cantidad de personal dentro del área: **la mitad considera que es suficiente y la otra mitad que es escasa**. La mayoría de las empresas recurrió a asesores externos para la gestión de la temática.

Tanto el **personal del área como el resto de los empleados de la compañía reciben capacitaciones en temáticas de RSE**. Los primeros suelen asistir a cursos externos sin periodicidad definida, mientras que los segundos son capacitados internamente de forma anual.

El **responsable del área** suele ser **mujer**, con formación en **Comunicación** y estudios de posgrado en la misma temática. Proviene, generalmente, de **cambios internos de posición** (también de sectores relacionados con Comunicación). En caso de ser contratada para el cargo, se valora la experiencia en el sector privado por sobre el estatal o social.

Los responsables de gestionar la RSE perciben que la **distribución de tareas** para el área es **correcta** y que el tema está presente, por sobre todo, en las declaraciones básicas de la compañía: misión, visión y valores. En cambio, son los empleados los que parecen haber incorporado el tema en menor medida. En cuanto a su estructura, la tendencia marca que el área de **RSE se convertirá en una gerencia específica**.

Las **relaciones más estratégicas** del área de RSE son con los **propios empleados, las ONGs y la comunidad en general**. En este sentido, los **sindicatos y los competidores representan un déficit** sobre el que hay que trabajar para profundizar el vínculo.

La **medición de la gestión** y la confección del **balance** están en manos del área de RSE. En cambio, las encuestas internas sobre temas de RSE son lideradas por otras áreas, mientras que la mayoría de las compañías **no realiza encuestas a públicos externos en lo relativo a RSE**.

La **mayoría** de las compañías **no ha implementado balances RSE**, pero casi todas **prevén hacerlo en el corto plazo**. Quienes sí lo han hecho utilizan el documento para reportar su gestión de RSE a nivel local, y tienen un **promedio de 3 ediciones** presentadas. Su denominación más común es **Informe de Sustentabilidad**. Para su confección se basan en guías internacionales y el documento terminado se publica en el sitio web de la empresa y distribuye entre los grupos de interés clave. Los **principales destinatarios hoy son los empleados, medios de comunicación y ONGs**. Estos dos últimos son, además, de quienes mejor repercusión recibieron sobre el documento.

Los responsables de gestionar la RSE manifestaron que los **principales desafíos** para mejorar son la **participación de los empleados, la relación con los públicos de interés, la evaluación de lo realizado y la cantidad de personal dedicado a la temática**.

Perfil del área de RSE en la Argentina

La estructura del área:

- Nombre del área: Comunicación.
- Antigüedad en la empresa: 3 años.
- Define a la RSE como: respeto hacia los grupos de interés.
- Planificación estratégica: corto plazo.
- Presupuesto propio: sí.
- Intermediarios hasta el CEO de la compañía: ninguno.
- Reporta a: CEO de la empresa.
- Recibe reportes de otras áreas: no.
- Empleados dentro del área: 5 personas (3 mujeres y 2 varones).
- Edad promedio de los empleados del área: 35 años.
- Modalidades de trabajo que utiliza: asesoramientos externos.
- En el futuro tenderá a ser una gerencia específica.

El responsable del área:

- Sexo: femenino.
- Origen: cambio de posición interna (comunicación).
- Formación universitaria: comunicación.
- Estudios de posgrado: comunicación.

Descripción de un puesto dentro de RSE:

- Como integrante del área recibirá capacitaciones sobre RSE asistiendo a cursos externos, pero con una periodicidad no pautada de antemano, sino en función de la coyuntura.
- Entre las tareas a desarrollar estarán: la medición de la gestión de RSE, el armado de balances de RSE y el manejo de la relación con los públicos de interés, liderando especialmente el vínculo con: accionistas, clientes, empleados, el gobierno, medios de comunicación, ONGs, competidores y la comunidad en general.
- Su principal desafío dentro del área será mejorar la participación de los empleados en asuntos de RSE.

7. Bibliografía

- Stakeholder Research Associates, United Nations Environment Programme, AccountAbility. "De las palabras a la acción. El compromiso con los Stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés". Enero 2006.

- Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS). "Informes de Sostenibilidad. Sugerencias para su elaboración." Documento n°1. Diciembre 2005.

- ComunicaRSE. "Investigación Comunicación Interna y Responsabilidad Social Empresaria". Buenos Aires, abril de 2007.

- Global Reporting Initiative (GRI). "Caminos: Ciclo preparatorio para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad GRI: manual para organizaciones pequeñas y medianas".

- Hermida, J., Serra, R., Kastika, E. "Administración y estrategia. Teoría y práctica". Editorial Grupo Norma, Buenos Aires, mayo de 2004.

- Instituto ETHOS, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. "Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria 2004/2005. Guía de autoaplicación". Córdoba, Argentina, 2005.

- Maristany, Jaime. "Los fracasos del Management. Buenos Aires". 2007.

- VINCULAR – ACHS – USEC – The Center for Corporate Citizenship at Boston College. "Modelo de Gestión de RSE", Chile.

- Banco Interamericano de Desarrollo. "El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe". 2007.